STRATEGIJA STRUČNOG OSPOSOBLJAVANJA I USAVRŠAVANJA ZAPOSLENIKA PODUZEĆA HEP D.D.

Šetka, Mateo

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:008261

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

STRATEGIJA STRUČNOG OSPOSOBLJAVANJA I USAVRŠAVANJA ZAPOSLENIKA PODUZEĆA HEP D.D.

Mentor:

doc. dr. sc. Ivana Tadić

Student

Mateo Šetka

Split, rujan, 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD 4
1.1. PREDMET RADA 4
1.2. CILJEVI RADA 4
1.3. METODE RADA 4
1.4. STUKTURA RADA 4
2. OSPOSOBLJAVANJA I USAVRŠAVANJA ZAPOSLENIKA 5
2.1. POJAM OBUKE 5
2.2. PROCES OBUKE KADROVA 8
2.3. METODE OBUKE KADROVA 11
2.3.1. Metode obuke nemenadžera 11
2.3.2 Metode obuke menadžera 12
2.4. RAZVOJ KARIJERE 14
2.4.1. Faktori utjecaja na razvoj karijere 14
2.4.2. Faze u razvoju karijere 16
2.4.3. Planiranje osobne karijere 17
2.4.4 Proces razvoja ljudskih resursa 18
3. OSPOSOBLJAVANJE I USAVRŠAVANJE RADNIKA NA PRIMJERU HEP D.D. 21
3.1. HEP D.D. 21
3.1.1. Upravljačka struktura 21
3.1.2. Vizija, misija i temeljne vrijednost 22
3.1.3. Strateški ciljevi 23
3.2. OSPOSOBLJAVANJE I USAVRŠAVANJE RADNIKA 24
3.2.1. Obrazovanje 24
3.2.2. Planiranje obrazovanja 25
3.2.4. HEP NOC 26
3.2.5. Obuka 27
3.2.6. Tečajevi i seminari 32
3.2.7 Laboratorij 32
3.2.8. Karijera u HEP-u 33

4.ZAKLJUČAK 35
SAŽETAK 36
LITERATURA 38
POPIS SLIKA 39

1. UVOD

U svakom trenutku poduzeće mora imati adekvatne kadrove da bi popunilo zahtjeve radnih mjesta. Ni u kojem trenutku se ne smije dogoditi da radno mjesto ostane bez adekvatne zamjene, jer bi u protivnom moglo doći do problema u poslovanju, rastu i razvitku poduzeća. Uslijed kontinuiranih promjena na znanja ubrzano zastarijevaju, te je zbog toga potrebna odgovarajuća strategija da bi poduzeće ostalo konkurentno.

1.1. PREDMET RADA

Predmet rada je prikazati kako se u teoriji provodi osposobljavanje i usavršavanje zaposlenika, a potkrijepiti praktičnim primjerom poduzeća HEP d.d..

1.2. CILJEVI RADA

Cilj rada je prikazati osposobljavanje i usavršavanje zaposlenika u teoriji, te nakon toga taj cilj usporedit s načinom na koji HEP d.d. provodi već spomenute radnje.

1.3. METODE RADA

Od metoda rada dvije su istaknute, a to su prikupljanje i proučavanje literature, te metoda intervjua. Metodom prikupljanja i proučavanja literature se prikupljaju podatci iz svih relevantnih izvora te se sažimaju u kompaktnu cjelinu ovog rada. Kod metode intervjua se podatci prikupljaju razgovorom s odgovarajućom osobom iz poduzeća HEP d.d. .

1.4. STUKTURA RADA

U uvodu, odnosno prvom dijelu rada, je prikazan predmet rada, ciljevi rada i metode koje će se koristiti u radu, te na posljetku struktura rada.

U drugom dijelu rada je opisan teorijski aspekt osposobljavanja i usavršavanja radnika, od predviđanja potreba za obukom, preko metoda i vršenja obuke, do metoda kojom se obuka vrši.

Treći dio obuhvaća osnovne podatke tvrtke HEP d.d. te opisuje kako poduzeće osposobljavanja i usavršavanje zaposlenika za predstojeće radne zadaće.

U četvrtom dijelu je iznesen zaključak, kao osvrt na rad, te sažetak rada.

2. OSPOSOBLJAVANJA I USAVRŠAVANJA ZAPOSLENIKA

2.1. POJAM OBUKE

Pod pojmom obuke kadrova obično se podrazumijeva pripremanje za zanimanje ili za specifične vještine; ona je manje orijentirana na osobu, a više na posao. Obrazovanje je proces stjecanja znanja i vještina općenito potrebnih za život; ono je osobno i široko zasnovano. Dok je obrazovanje od društvene važnosti, obuka je od važnosti za poduzeće i pojedinca.[1]

Potreba za obukom posljedica je niza promjena koje se svakodnevno događaju u poduzeću, a koje bi se mogle grupirati na sljedeći način:[2]

1) promjene u proizvodnoj orijentaciji poduzeća,
2) promjene u tržišnoj orijentaciji poduzeća,
3) promjene u tehnološkoj koncepciji obrade materijala,
4) promjene u tehnološkoj koncepciji obrade informacija,
5) promjene u tehničkoj osnovici proizvodnje,
6) promjene u sirovinama, materijalu i drugim inputima,
7) promjene u organizaciji i upravljanju,
8) promjene u ljudskim resursima.

Pored ovih promjena koje nastaju u poduzeću, na potrebu obuke zaposlenih utječu i promjene koje nastaju izvan poduzeća, počevši od onih u institucionalnom sustavu, pa do onih koji se odnose na promjene u fundamentalnim znanstvenim disciplinama.

U ovisnosti o vrsti i intenzitetu promjena, s jedne strane, te vrsti poslova i uspješnosti njihova obavljanja, s druge strane, oblikuje se i sadržaj obuke.
Obukom treba obuhvatiti:

1) razvijanje vještina da zaposleni obavljaju svoj posao uspješno,
2) davanje informacija o poduzeću, njegovim proizvodima, uslugama, poslovnoj politici i drugim relevantnim karakteristikama,
3) razvijanje povoljnog stava zaposlenih prema svom poduzeću.[3]

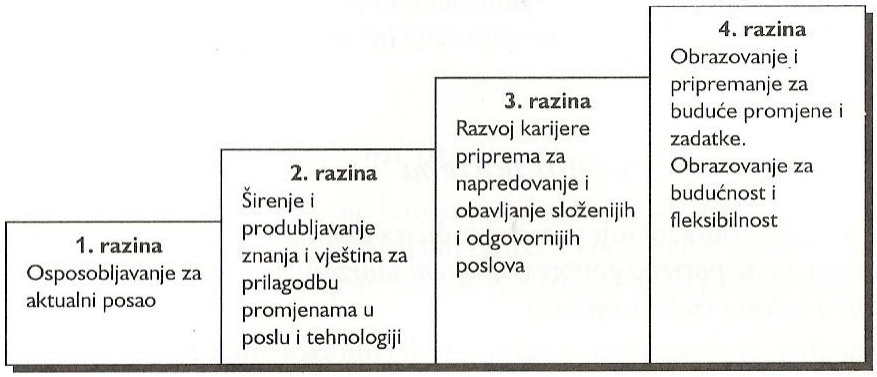
[1] Buble, M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 403.
[2] Buble, M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 403

Cilj kojega obukom treba postići sastoji se u tome da se razviju:

1) radne navike i uspješne metode rada,
2) motivacija i interes za učenjem,
3) pozitivan stav zaposlenih prema radu.[4]

Obuka obuhvaća kako već zaposlene u poduzeću, tako i one koji se tek zapošljavaju. Za ove koji se tek zapošljavaju neophodno je organizirati takav oblik obuke u kojem će novozaposleni biti upoznati s poduzećem kao cjelinom, organizacijskom jedinicom u kojoj će raditi kao i s poslom koji će obavljati. Budući da novozaposleni nisu isključivo početnici, već i iskusni ljudi to znači da ukupni kontingent kadrova, koji moraju proći odgovarajuće oblike obuke, čine kako oni tek prvi put obavljaju dotični posao, tako i oni koji imaju iskustva u obavljanju dotičnog posla. [5]

S obzirom na razinu mogu se razlikovati četiri kategorije obrazovnih potreba kojima odgovaraju različiti sadržaji, razine i metode obrazovanja.



Slika 1. Razine obrazovnih potreba
Izvor: Bahtijarević-Šiber F. : Management ljudskih potencijala,Golden marketing, Zagreb, 1999. str. 741.

Razine čine sastavne dijelove kontinuiranog procesa obuke i razvoja u poduzeću.

Prva razina potreba usmjerena je na osposobljavanje zaposlenih za aktualne poslove i otklanjanje nesklada između očekivane i stvarne uspješnosti. Proizlazi iz opsežnog ili pretpostavljenog nesklada između zahtjeva rada i obrazovnog profila izvršitelja. Nastaje iz različitih razloga: uvođenja u posao, otklanjanja problema radnog učinka i uspješnosti,

[3] Buble, M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 404.
[4] Buble, M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 404.
[5] Buble, M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 404.

promjena u tehnologiji i slično. Prema tome mora pratiti razvoj i promjene posla. Stoga se javlja kontinuirano. [6]

Druga razina potreba vezana je uz širenje individualnih znanja i vještina te stalno povećanje mogućnosti obavljanja složenih i raznolikih zadataka unutar nekog posla, ali i osposobljavanje za obavljanje različitih poslova iste organizacijske razine, odnosno veću horizontalnu pokretljivost. To je stalno kretanje prema onomu što se zove fleksibilni radnik sa znanjem i mogućnošću obavljanja više različitih poslova, odnosno svih poslova radne grupe.

Treća razina potreba vezana je za razvoj individualne karijere, ostvarivanje planova sukcesije i slino, odnosno pripremu zaposlenih za obavljanje složenijih i zahtjevnijih poslova. Obično se odnosi na uže grupe talentiranih i sposobnih zaposlenika, iako suvremeni uvjeti zahtijevaju razvoj karijere i mogućnost napredovanja prema izazovnijim i složenijim poslovima svih zaposlenih.

Četvrta razina potreba vezana je uz budućnost. Uključuje programe obrazovanja i usavršavanja koji se temelje na prognoziranoj slici potrebnih znanja i vještina u budućnosti, za nove misije i strategije koje organizacija planira uvesti, te općenito osposobljavanje za uvođenje u stalnu prilagodbu promjenama, za nova područja djelovanja, te razvoj individualnih potencijala i fleksibilnosti.

[6] Bahtijarević-Šiber F. : Management ljudskih potencijala,Golden marketing, Zagreb, 1999. str. 740.

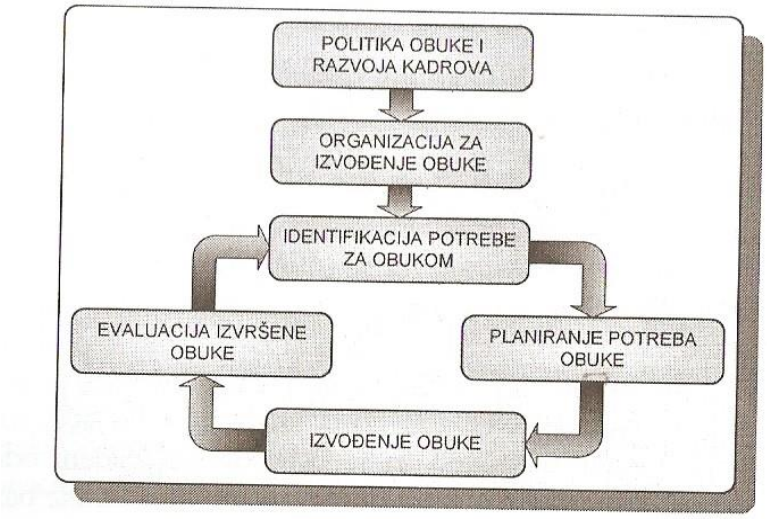
2.2. PROCES OBUKE KADROVA

Proces obuke kadrova sadrži niz aktivnosti, a većina autora se slažu da su četiri temeljene faze procesa obuke: [7]

1) identifikacija potreba za obukom,
2) planiranje potrebne obuke,
3) izvođenje obuke,
4) evaluacija izvršene obuke .

Da bi se proces obuke mogao provesti, neophodno je da postoje određene pretpostavke, koje se odnosne na postojanje politike obuke i razvoja ljudskih resursa u poduzeću, kao i odgovarajuće organizacije za realizaciju te politike i same obuke. [8]

Međusobna povezanost faza procesa obuke i njihovih pretpostavki prikazana je na slici:



Slika 2. Osnovne faze procesa obuke

Izvor: Buble, M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 405.

1. Politika obuke i razvoja zaposlenih je u sastavu ukupne politike poduzeća, a rezultat je izabrane strategije poduzeća. U središte ciljeva obuke bit će poboljšanje individualnih i grupnih učinaka.

[7] Buble, M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 405.
[8] Buble, M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 405.

2. Organizacija za izvođenje obuke se odnosi na organizacijsku strukturu odjela za obuku te na organizaciju procesa obuke. Organizacijska struktura će biti determinirana time da li će se obuka vršiti unutar, izvan poduzeća ili povjerena drugima. Organizacija procesa obuke obuhvaća sve aktivnosti, sredstva, izvođače, sudionike, metode, mjesto i vrijeme izvođenja obuke, u namjeri da se usklade odnosi između svih navedenih aktivnosti tijekom izvođenja obuke. To je veoma značajan aspekt organizacije obuke bez kojega ne samo što obuka ne bi bila uspješna, već ne bi bila izvediva.

3. Identifikacija potreba za obukom sastoji se u utvrđivanju razlike između razine potrebnih znanja i razine stvarnih znanja i vještina. Svaki posao postavlja odgovarajuće zahtjeve na izvršitelje, s tim da jednostavniji posao postavlja manje, a složeniji veće zahtjeve. Analiza potreba za obukom se sastoji od toga da odredi koji posao zahtjeva određenu stopu složenosti, pa sa time i koliko odstupa zahtjev posla od mogućnosti za izvršitelj tog posla je sposoban taj posao i realizirati.

Razlikuju se tri razine na kojima treba sakupiti podatke:[9]

1) razina poduzeća
2) razina posla
3) individualna razina

4. Planiranje potreba obuke - u ovoj fazi je potrebno odrediti ciljeve koji se žele postići, sadržaj i program obuke te metode i tehnike obuke.

Ciljevi predstavljaju razinu obrazovanja koja se želi postići te u kojem se roku želi ostvariti. Ciljevi se dijele na opće i posebne. Opći predstavljaju što poduzeće očekuje od ostvarenja programa obuke, dok posebni ukazuju na to što se očekuje od polaznika nakon završetka obuke.

Sadržaj i program obuke su rezultat postavljenih ciljeva, a zadatak im je da utvrde razine i sadržaj potrebne obuke. S obzirom na razinu mogu se razlikovati četiri kategorije obuke: [10]

1) osposobljavanje za aktualni posao,
2) širenje i produbljivanje znanja i vještina za prilagodbu promjenama u poslu i tehnologiji,
3) pripremanje za napredovanje i obavljanje složenijih i odgovornijih poslova,
4) pripremanje za buduće promjene i zadatke.

[9] Buble, M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 406.
[10] Buble, M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 406.-408.

S obzirom na sadržaj mogu se razlikovati četiri tipa obuke[11]

1) temeljena znanja i vještine
2) tehničke, odnosno stručne vještine
3) interpersonalne vještine
4) konceptualne, odnosno strateške vještine

5. Izvođenje obuke je proces u kojemu se ostvaruje program obuke na unaprijed određen način. Po Maieru se provodi kroz šest osnovnih aspekata učenja: [12]

1) asocijativno učenje (Iskustva se međusobno povezuju tako da jedno izaziva sjećanje na drugo. Bitno je da se dva iskustva događaju simultano ili u kratkom vremenskom periodu.),
2) selektivno učenje (Čovjek sam mora iznalaziti stvari koje treba povezati u svojoj svijesti. Problem je u tome da producira takve reakcije koje će dovesti do željenih rezultata.),
3) senzorno razlikovanje (Otkrivaju se uvjeti pod kojima treba reagirati na neku situaciju. Izvježbava se upotreba osjetnih organa koji su najkorisniji za datu situaciju.),
4) stjecanje vještina (Vršenje kombinacija pokreta u specifičnom slijedu uz određeni intenzitet. Na postignutom stupnju vještine ukazuje se stabilnost oblika pokreta i opsega u kojem su nebitni pokreti, kao i oni koji ometaju, eliminirani. Budući da takvo učenje zahtjeva otkrivanje i odabiranje pravih pokreta, ono predstavlja specifičan oblik, tzv. učenje na pokušajima i pogreškama.),
5) razumijevanje i uviđanje (Uči se uvidom i razumijevanjem određene situacije.),
6) mijenjanje stavova (Specifičan oblik učenja s obzirom da se stavovi ne mijenjaju lako. Na njihovu promjenu utječu faktori koji se mogu svesti na tri opća: povjerenje u pošiljaoca, sama poruka i situacija.).

6. Evaluacija obuke ima značenje kontrolnog procesa koji se odnosi na postavljanje standarda obuke. Ti standardi mogu biti u obliku politika, ciljeva, eksternih standarda i drugih.

[11] Buble , M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 407.
[12] Buble , M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 408.

2.3. METODE OBUKE KADROVA

Metoda obuke kadrova ključan je element procesa obuke, pa se s toga pridaje velika pozornost pri odabiru metode obuke. S obzirom na metodu, određuje se i program obuke, odnosno vrsta posla za koji se vrši obuka. Možemo razlikovati dvije osnovne vrste poslova, nemenadžerske i menadžerske.

2.3.1. Metode obuke nemenadžera

Metode obuke nemenadžera se dijele na obuku na poslu i izvan posla. Najčešće se primjenjuje primjena metode na poslu za obuku nemenadžera. Kod te metode neposredni rukovoditelj ili dobro obučeni suradnik preuzima ulogu instruktora. [13]

Obuku izvan posla je moguće obavljati na više načina, od kojih je moguće izdvojiti pet najpoznatijih: [14]

1) metoda rasprave je takva metoda koja zahtjeva da polaznici, odnosno sudionici posjeduju izvjesna znanja kako bih mogla vršiti razmjenu mišljenja.
2) metoda obuke u razredu je takva metoda obuke koja se provodi u posebnim prostorijama opskrbljenim svim potrebnim nastavnim pomagalima.
3) metoda programirane nastave je takva metoda obuke koja se koristi knjigom, priručnikom ili aparatima za učenje kako bih se prezentirali programirani predmetni sadržaji.
4) obuka uz pomoć kompjutora danas sve više osvaja prostora u metodama obuke. Ona se izvodi dvjema osebujnim tehnikama: poučavanje potpomognuto kompjutorom i poučavanje upravljano kompjutorom.
5) metoda simulacije je takva metoda obuke koja koristi simulatore za uvježbavanje polaznika.

[13] Buble, M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 411.
[14] Buble, M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 411.

2.3.2 Metode obuke menadžera

Metode obuke menadžera razlikuju se od metoda obuke nemenadžera. Za obuku menadžera su karakteristične specifične metode, grupirane u dvije grupe, a to su:[15]

1) metoda obuke iskustvom na poslu,
2) metode obuke iskustvom izvan poduzeća.

Obuka stjecanjem iskustva na poslu temelji se na aktualnoj praksi i iskustvu u kojoj pojedinac ima mogućnost djelovanja pod pritiskom stvarnosti učeći na greškama. U tu se svrhu koriste različite metode:[16]

1) poučavanje je takav način stjecanja menadžerskog iskustva u kojemu se uloga instruktora dodjeljuje nadređenom koji s podređenim uspostavlja kontinuirani tijek instrukcija, komentara i sugestija.
2) dodjeljivanje zamjenika ili pomoćnika je takav način stjecanja menadžerskog iskustva u kojemu se nekom menadžeru dodjeljuje jedan ili više zamjenika ili pomoćnika. Zamjenik ili pomoćnik preuzima jedan dio delegiranih poslova te se obavljajući te poslove osposobljava da preuzme funkciju menadžera.
3) rotacija posla je takav način stjecanja menadžerskog iskustva u kojemu kandidat mijenja različite poslove , kao što su: nadzornički rad, promatranje što menadžer radi, različite pozicije menadžerske obuke, pozicija srednje razine menadžmenta, nespecifična rotacija na različite menadžerske pozicije u različitim odjelima.
4) lateralni transfer je specifični oblik rotacije posla koja se odvija poprečno po strukturi menadžmenta. To s aspekta kandidata ne mora značiti nikakvu promociju na višu razinu menadžmenta, već samo primjenu njegova znanja na slična područja.
5) dodjeljivanje projekata i odbora je takav način obuke menadžera kojim se kandidati dovode u poziciju da vode. U tom im se slučaju dodjeljuju određeni projekti u vođenju kojih oni moraju iskazati svoje sposobnosti za planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, vođenje i kontroliranje rada na projektu.
6) prisustvovanje sjednicama štaba je takav način obuke menadžera kojim se kandidati dovode u ambijent raspravljanja i odlučivanja o određenim problemima izvan njihova neposrednog iskustva. U tom se slučaju oni susreću s idejama i mišljenjima drugih menadžera te na taj način stječu iskustvo za rješavanje problema.

[15] Buble, M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 412.
[16] Buble, M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 413.

U slučaju stjecanja iskustva izvan posla razlikujemo sedam metoda:[17]

1) Metoda studija slučaja u obučavanju menadžera koristi slučajeve iz poslovne prakse na čijem se izučavanju simulira stvarna situacija. U ovoj se metodi pod slučajem podrazumijeva opis tipičnog poslovnog događaja s kojim se menadžment nekog poduzeća susreo, uključujući činjenice koje taj događaj uvjetuje i od kojih ovisi odluka.
2) Metoda „obuke u košari"je također metoda koja simulira stvarnu situaciju. U ovoj se metodi polaznicima podjele pojedini dokumenti koji opisuju neki problem ili situaciju. Nakon što ih prouče polaznici trebaju naći rješenje problema i predložiti odgovarajuće odluke.
3) Grupna rasprava bez voditelja pretpostavlja grupni rad. Polaznici se okupe na zajedničku sjednicu da bi raspravljali o predmetu koji im je dodijeljen. Polaznici su sami prepušteni sebi da bi pronašli adekvatna rješenja pri čemu ih se ocjenjuje.
4) Metoda menadžerskih igara kako joj sam naziv govori, to je metoda u kojoj polaznici igraju određene igre na primjeru nekog hipotetičkog poduzeća. Pri tom su oni prisiljeni donositi serije odluka vodeći računa efektima tih odluka na svako funkcionalno područje u poduzeću.
5) Metoda igranja uloga temelji se na simulaciji uloga pojedinca u zadanoj situaciji. Stoga ona zahtjeva da se situacija opiše, da se odrede osobe u njoj, da im se odrede uloge, te da sudionici sami sastave svoje tekstove i igraju te osobe. Na ovaj način polaznici stječu iskustva potrebno za rješavanje stvarnih situacija u kojima će se sutra naći kao menadžeri.
6) Metoda laboratorijske obuke ima primarni cilj razviti veću senzitivnost kod svakog polaznika. Tim ona omogućava menadžerima da povećaju sposobnost razumijevanja sebe i drugih, a što se postiže njihovim sudjelovanjem u grupnim diskusijama na kojima iznose svoja iskustva, osjećaje, emocije i percepcije.
7) Metoda modeliranja ponašanja ima zadatak da obuči nadzornika kako podstaviti svoje ponašanje na radu. To se postiže modeliranjem ponašanja ili interakcijskog menadžmenta koji ima za cilj da uključivanjem polaznika u realne probleme zaposlenih dobije povratnu vezu o njihovim performansama.

[17] Buble, M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 414.

2.4. RAZVOJ KARIJERE

Obuka je orijentirana na posao dok je razvoj karijere orijentiran na pojedinca i njegove potencijale. On je vezan uz stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje novih, složenijih poslova. Interes za taj razvoj nema samo pojedinac, već i njegovo poduzeće, menadžment kojega je svjestan da dinamika okoline uvjetuje i dinamiku promjena znanja, vještina i sposobnosti pojedinaca. Pratiti tu dinamiku najbolje se može ako je interes poduzeća i interes pojedinca suglašen, a to se postiže razvojem karijere. [18]

Pojedinci su više zainteresirani za razvoj vlastite karijere negoli za razvoj posla, te pri tom i poduzeće ima koristi jer će dobit kvalitetnije kadrove. Sve aktivnosti koje se provode u tom procesu mogu se svrstati u dvije temeljne skupine, a to su:[19]

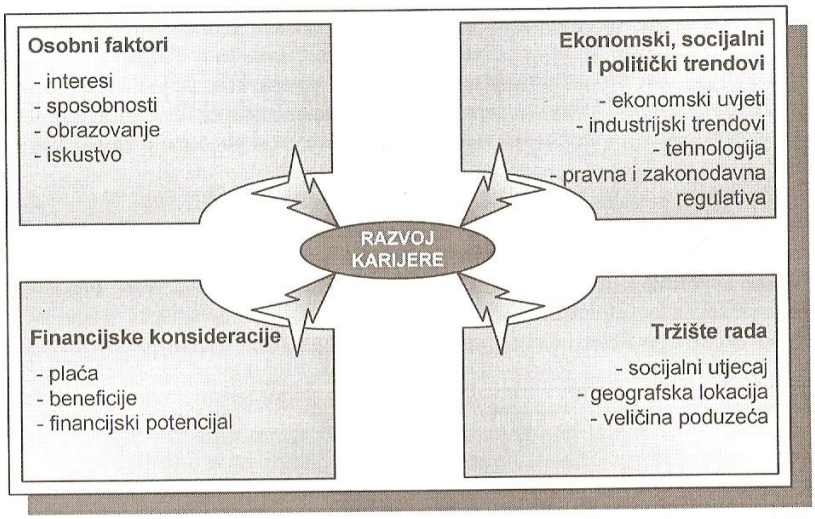
1) upravljanje karijerom,
2) planiranje karijere.

Upravljanje karijerom je proces koji nastoji osigurati pul kvalificiranih ljudi koji će zadovoljiti buduće potrebe, dok je planiranje karijere proces kojim se nastoje ostvariti ciljevi individualne karijere. [20]

2.4.1. Faktori utjecaja na razvoj karijere

Razvoj karijere podložan je utjecaju različitih faktora, i to kako onih koji se nalaze u pojedincu, tako i onih koji se nalaze u njegovoj užoj i široj okolini.

[18] Buble, M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 415.
[19] Buble, M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 415.
[20] Buble, M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 416.



Slika 3. Faktori utjecaja na razvoj karijere

Izvor : Buble, M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 417.

Četiri su grupe utjecajnih faktora :[21]

1) Osobni faktori - Pojedinci se žele razlikovati od drugih. Njihovi interesi i sposobnosti utječu na njihov izbor karijera. Aktivnosti u koje se oni uključuju tijekom školovanja i izvan njega važan su indikator njihova interesa u razvoju karijere i potencijala kojega imaju.

2) Ekonomski, socijalni politički trendovi - Potrošači sa svojim navikama uvelike utječu na raspoloživost različitih poslova. Pod tim utjecajem svakodnevno nestaju jedni, a rađaju se drugi poslovi. Opći je trend odumiranja mnogih proizvodnih zanimanja, a rast uslužnih. Drugi ekonomski utjecaji koji utječu na razinu zaposlenosti su kamatna stopa i cijene koji mogu reducirati broj poslova. Promjena zakona, vladina regulativa i tehnologija također utječu na trend zapošljavanja.

3) Tržište rada - Starost i interesi ljudi također utječu na karakteristike tržišta rada. Tako ljudi žive duže, pa raste potražnja za specifičnim dobrima i uslugama, kao što su kućna njega, bolnice i mirovine na selu. S više zaposlenih roditelja raste ponuda usluga brige o djeci, velika poduzeća osiguravaju ovakav tip usluga za svoje zaposlene.

4) Financijske konsideracije - Visina plaće koja se isplaćuje za izvršenje nekog posla važan je faktor utjecaja na odluku o karijeri. Međutim, ona nije jedini faktor s obzirom

[21] Buble, M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 417.

da poduzeća koriste i druge oblike kompenzacije kao nagrade za izvršeni rad i vjernost.

2.4.2. Faze u razvoju karijere

Karijera se obično definira kao slijed radnih mjesta koje pojedinac zauzima tijekom životnog vijeka. U svom životnom vijeku on prolazi kroz različite faze u razvoju karijere. Te faze predstavljaju modeli životnog ciklusa karijere koji se sastoji od pet faza, a to su: [22]

1) istraživanje,
2) utemeljenje,
3) sredina karijere,
4) kasna karijera,
5) povlačenje.

Prva faza karijere započinje prije ulaska u svijet rada-većina ljudi započinje razmišljati o svojoj karijeri već tijekom osnovne i srednje škole. S aspekta poduzeća, ova faza ima najmanju važnost ako se dešava prije zaposlenja. Međutim, ona je ipak važna jer u njoj pojedinac razvija brojna očekivanja o svojoj karijeri od kojih su mnoga nerealna. Takva očekivanja mogu ostati skrivena u podsvijesti pojedinca sve do kasnijih dana, kada mogu izazvati različite frustracije zbog njihova neostvarenja.

Druga faza počinje traženjem zaposlenja i uključivanjem u svijet rada, dobivanje prvog posla, učenja o tome kako se radi, te doživljavanja prvih uspjeha ili neuspjeha. U ovoj se fazi često doživljava "šok realnosti", odnosno sučeljavanje onoga što pojedinac donosi u poduzeće s onim što tamo nalazi.

Treća faza čini sredinu karijere u kojoj se većina ljudi ne suočava s dilemom da li dostignuto nastaviti ili ne. Međutim, u toj fazi pod utjecajem različitih faktora može doći i do tzv. krize karijere kada pojedinci preispituju sebe i provode valorizaciju dosadašnjeg uspjeha.

Četvrta faza predstavlja olakšanje za sve one koji su prošli kroz treću fazu, jer se sada mogu na izvjestan način opustiti s obzirom na stečeno iskustvo, te igrati ulogu savjetnika. U toj fazi kulminira znanje, iskustvo i mudrost pojedinca stečeni tijekom dugogodišnjeg rada. Za poduzeće je vrijednost ovih pojedinaca u njihovoj sposobnosti prosuđivanja i spremnosti da svoje znanje prenose na druge.

Peta faza je završna faza u karijeri pojedinca, pa je stoga ona teška za svakoga, a posebno za one koji su imali uspješnu karijeru-što je karijera bila uspješnija, to ju je teže prekinuti.

[22] Buble, M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 418

2.4.3. Planiranje osobne karijere

U razvoju karijere važna je uloga pojedinca koji mora aktivno i odgovorno promišljati i planirati vlastitu karijeru. U tom smislu se pred njim postavljaju tri temeljne grupe zadataka:[23]

1) prvu čine ocjenjivanje utjecajnih faktora na razvoj karijere,
2) drugu utvrđivanje ciljeva koje želi postići u razvoju karijere
3) i treću razvijanje strategije za ostvarivanje karijere.

Razlikuje se sedam faza u planiranju razvoja karijere, a to su:[24]

1) Osobna procjena i procjena tržišta rada- Osobna procjena je način dobivanja slike odnosno svijesti o sebi, svojim snagama i slabostima, a provodi se samoocjenjivanjem. Pojedinac najbolje poznaje sebe pa stoga lako može postaviti ciljeve razvoja vlastite karijere te pronaći ono zaposlenje koje će mu pomoći da ostvari te ciljeve.
2) Postavljanje ciljeva - Nakon izvršenog ocjenjivanja sebe i tržišta rada pristupa se postavljanju ciljeva koji se žele postići u razvoju karijere. Ti ciljevi predstavljaju polazište za sve aktivnosti koje pojedinac poduzima, pa stoga on mora utvrditi resurse koji su mu u tome potrebni, smetnje na koje će nailaziti i način njihova otklanjanja, te eventualne alternative u postizanju ciljeva.

3) Utvrđivanje potrebnog znanja i iskustva - U ovoj fazi planiranja karijere potrebno je razmotriti dva područja prvo je formalno učenje, a drugo je praktično iskustvo. Malo ljudi vidi odnose između školskih aktivnosti i potrebnih radnih vještina, međutim raspoložive su mnoge mogućnosti za razvoj i unapređenje kompetencije za zaposlenje. Svaki pojedinac treba početi tretirati iskustvo kao doprinos osobnom rastu i razvoju.

4) Identificiranje raspoloživih mogućnosti zaposlenja - Različiti su izvori mogućih zaposlenja, kao što su dnevni tisak, poslovni časopisi, biroi i agencije za zapošljavanje, te osobni i profesionalni kontakti. Pri tom treba imati u vidu da se mnogi od najboljih poslova rijetko javno oglašavaju. Stoga osobni kontakti putem prijatelja i drugih osoba mogu biti vitalni za identificiranje raspoloživih radnih mjesta.

[23] Buble, M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 419.
[24] Buble, M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 419.

Međutim to ne znači da treba zanemariti i druge potencijalne izvore. Nikada se ne zna gdje i odakle se može pojaviti odgovarajući posao.

5) Razvoj rezimea i popratnog pisma - Pojedinac može biti najkvalificiranija osoba za neki posao, ali ako nije nikada intervjuiran, poslodavac nikada ne će znati za njega. Efektivan rezime i popratno pismo su dobra ulaznica za davanje intervjua. Rezime treba biti koncizan, jasan i izravan, te sadržavati osobne podatke, ciljeve karijere, obrazovanje, dosadašnje iskustvo i druge relevantne informacije, te reference. Rezime se nikada ne šalje bez popratnog pisma koje treba iskazati interes pojedinca za specifično radno mjesto u poduzeću, te inicirati potrebu za intervjuom.

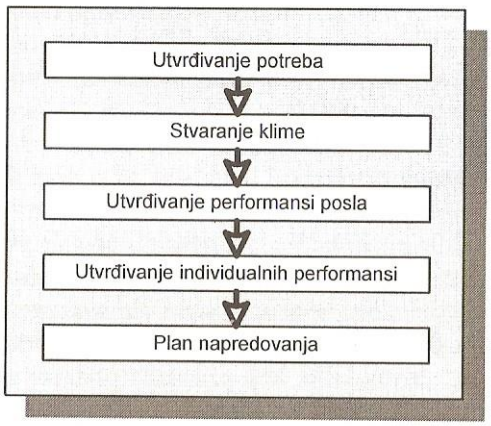
6) Procjena ponude posla - Kada je dana ponuda za određeni posao, može se dogoditi da ona prihvaćena i odbijena. U slučaju da je ponuda prihvaćena, trebat će odlučiti da li je prihvatiti ili ne. U tom odlučivanju obično se vrednuje što poduzeće nudi – visina plaće i drugih kompenzacija, lokacija mjesta rada, veličina poduzeća, tip ljudi s kojima treba raditi i mogućnost budućeg napredovanja. U slučaju odbijanja ponude pojedinci će preusmjeriti napore u traženju posla na neko drugo područje.
7) Rast/promjena karijere - Planiranje karijere je dinamičan proces koji zahtijeva kontinuirano procjenjivanje i vrednovanje. Utvrđivanje zaposlenja je kraj jednog ciklusa, ali i početak drugog – jedan u kojemu se raste i napreduje u izabranom području. Tako se često događa da pojedinac može odlučiti da se pomakne u drugu sferu tog područja kako bi postigao daljnju osobnu satisfakciju ili da preuzme drugi izazov, održavajući svoju motivaciju za ostvarenje ciljeva.

2.4.4 Proces razvoja ljudskih resursa

Razvoj karijere nije samo stvar pojedinca, već i njegova poduzeća, koje također planira razvoj zaposlenika. Pruža se mogućnost svakom pojedincu da može uočiti potencijalni razvoj vlastite karijere za koji poduzeća izrađuju posebne programe.

Proces razvoja kadrova se provodi u više etapa, što je prikazano na slici. [25]

[25] Buble, M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 422.



Slika 4. Tijek postupka planiranja razvoja kadrova

Izvor: Buble, M. Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2009., str. 422

Utvrđivanje potreba - iz razloga što se planovi karijere pojedinaca ne poklapaju s planovima poduzeća ,prilikom procesa razvoja kadrova potrebno je riješiti dva zadatka, s jedne strane potrebno je utvrditi organizacijske, a s druge strane individualne potrebe. U slučaju poklapanja ovih potreba može se računati s uspješnim razvoje ljudskih resursa, s obzirom da se ciljevi i motivi poduzeća i pojedinaca poklapaju. U protivnom će bit nužna profesionalna orijentacija i profesionalna selekcija koje nužno ne moraju rezultirati uspješnim razvojem ljudskih resursa.

Stvaranje klime - za razvoj ljudskih resursa može biti presudnim faktorom na odluku pojedinca da se u taj razvoj uključi. Ukoliko u poduzeću vladaju povoljni međuljudski odnosi i pri tome poduzeće uspješno posluje, veća je vjerojatnost da se pojedinac uključi u razvoj ljudskih resursa. Drugi bitan faktor je politika ljudskih resursa koje poduzeće vodi kao dio svoje cjelokupne politike. Dobro razrađena politika ljudskih resursa s jasno definiranim kriterijima razvoja bitan je faktor. Treći bitan faktor koji valja izdvojiti je potpora menadžmenta. Ukoliko ona izostane, teško je očekivati ostvarenje razvoja ljudskih potencijala u poduzeću.

Utvrđivanje performansi posla - je neophodno da poduzeće poznaje da bi moglo planirati razvoj ljudskih resursa. Obično se odnose na tri grupe kompetencija: know-how, rješavanja problema i odgovornosti. Mnoga poduzeća izrađuju brošure u kojima se opisuje put napredovanja za pojedine poslove iz kojih zainteresirani mogu vidjet potencijalnu putanju razvoja karijere te uvjete koje je potrebno ostvariti da bi se zadana putanja izvršila.

Procjena individualnih performansi - predstavlja najvažniju etapu procesa razvoja karijere.

Ona može uvjetovati da se putanja napredovanja dotičnog kandidata nastavi, prekine ili promjeni. Nastavit će se u onom slučaju kada procjena performansi pokaže da kandidat ima potencijala koji se obukom ili bez nje može aktivirati; u protivnom ta će se putanja prekinuti ili će biti skrenuta u drugom pravcu.

Plan napredovanja - predstavlja rezultat svih naprijed navedenih aktivnosti, a svrha mu je da utvrdi sve poslove koje predviđa napredovanje, način napredovanja, rokove u kojima će se ono obaviti i druge uvjete. U pravilu se svako napredovanje provodi uz prethodnu obuku, s tim što se način izvođenja obuke, njezin sadržaj i vrijeme njezina trajanja razlikuju u ovisnosti od toga dali se radi o stručnom napredovanju ili pak u napredovanju u menadžerskoj hijerarhiji.

3. OSPOSOBLJAVANJE I USAVRŠAVANJE RADNIKA NA PRIMJERU HEP D.D.

3.1. HEP D.D.

Hrvatska elektroprivreda (HEP grupa) je nacionalna energetska tvrtka, koja se više od jednog stoljeća bavi proizvodnjom, distribucijom i opskrbom električnom energijom, a u posljednjih nekoliko desetljeća i distribucijom i opskrbom kupaca toplinskom energijom i prirodnim plinom.

Hrvatska elektroprivreda organizirana je u obliku koncerna kao grupacija povezanih društava. Vladajuće društvo HEP grupe je HEP d.d., koje obavlja funkciju korporativnog upravljanja HEP grupom i jamči uvjete za sigurnu i pouzdanu opskrbu kupaca električnom energijom. Unutar HEP grupe jasno su odvojena (upravljački, računovodstveno i pravno) društva koja obavljaju regulirane djelatnosti (prijenos i distribucija) od nereguliranih djelatnosti (proizvodnja i opskrba).[26]

3.1.1. Upravljačka struktura

U skladu sa Statutom trgovačkog društva Hrvatska elektroprivreda d.d., ustrojeni su sljedeći organi društva:[27]

1) Uprava Društva - sastoji se do šest članova, od kojih se jedan imenuje predsjednikom uprave. Predsjednika i članove uprave imenuje i opoziva nadzorni odbor društva. Mandat predsjednika i članova uprave traje četiri godine.

2) Nadzorni odbor - ima sedam članova. Šest članova bira i opoziva glavna skupština društva, a jednog člana imenuje i opoziva radničko vijeće temeljem odredaba Zakona o radu. Odluka glavne skupštine o izboru i opozivu članova nadzornog odbora stupa na snagu danom donošenja. Mandat članova nadzornog odbora traje četiri godine i nakon isteka mandata članovi nadzornog odbora mogu biti ponovo birani. Članovi nadzornog odbora biraju iz svojih redova predsjednika i zamjenika predsjednika. Nadzorni odbor nadzire vođenje poslova društva.

3) Glavna skupština - čine ju dioničari, odnosno njihovi punomoćnici.

[26] http://www.hep.hr/ (preuzeto 14. kolovoza 2016.)
[27] http://www.hep.hr/ (preuzeto 14. kolovoza 2016.)

3.1.2. Vizija, misija i temeljne vrijednost

Vizija predstavlja sliku poduzeća kakva bi trebala izgledat u budućnosti. Misija predstavlja svrhu i ono što poduzeće želi postići.

Misija: "Sigurna i kvalitetna opskrba kupaca energijom, uz visoki stupanj društvene odgovornosti."

Vizija: " Hrvatski energetski lider, s rastućim udjelom na regionalnom tržištu proizvodnje, opskrbe i trgovine električnom energijom, koji pruža sigurnu i kvalitetnu uslugu utemeljenu na načelima okolišno prihvatljive proizvodnje, energetske učinkovitosti i održivog poslovanja. "[28]

Slika 5. Logo HEP d.d.

Izvor: www.hep.hr

Temeljne vrijednosti: [29]

1) Kompetentnost i inovativnost - Naši su radnici najvrjedniji potencijal i oslonac provođenju misije i vizije tvrtke te stvaranju vrijednosti tvrtke kojoj pripadamo. Uz otvorenost za nove ideje i kreativnost, razvijamo znanja i sposobnosti.
2) Kvaliteta i poslovna izvrsnost - Slijedeći zahtjeve i očekivanja svih zainteresiranih skupina, povećavamo kvalitetu naših proizvoda i usluga. Naš je cilj poslovna izvrsnost tvrtke.
3) Poštenje - Profesionalno i savjesno se odnosimo prema kupcima, poslovnim partnerima, radnicima i imovini. Afirmiramo pristup nulte tolerancije na korupciju. Etičkim kodeksom definirali smo načela poslovnog ponašanja.

[28] http://www.hep.hr/ (preuzeto 14. kolovoza 2016.)
[29] http://www.hep.hr/ (preuzeto 14. kolovoza 2016.)

4) Odgovornost prema okolišu - Proizvodimo, prenosimo i distribuiramo energiju na ekološki prihvatljiv način. Potičemo učinkovitu i racionalnu uporabu energije kod svojih kupaca te razvoj i uporabu obnovljivih izvora energije.

3.1.3. Strateški ciljevi

Optimizacija poslovanja -usklađivanje osnovnih čimbenika poput poslovne strategije, poslovnog modela, organizacije, poslovnih procesa, ljudskih potencijala, informacijske tehnologije, metoda upravljanja te učinkovitosti ukupnog poslovnog sustava. Sastoji se od četiri osnovna elementa: [30]

1) optimizacija poslovanja HEP grupe kao cjeline
2) povećanje efikasnosti poslovnih procesa
3) uvođenje novih elemenata kontrole i novih metoda rada u ključne segmente
4) prilagodba EU regulativi [31]

Razvojno-investicijski ciklus - donošenje dugoročnih investicijskih odluka o izgradnji novih proizvodnih kapaciteta i rekonstrukciji postojećih proizvodnih kapaciteta. HEP ima čitav niz potencijalnih projekata u različitim razvojnim fazama, na postojećim i novim lokacijama te s različitim tehnologijama. Uz objektivizirane postupke odlučivanja i strukturiranja isplativosti investicija, projekti će se rangirati prema kriterijima izvedivosti i isplativosti te prioritetu interesa HEP-a.

Kreiranje novih proizvoda i usluga na tržištu - novim proizvodima u svim segmentima, korištenjem dosadašnjih iskustava i podataka iz baze kupaca te uvođenjem novih usluga na načelu pametnih mreža nastojat će se zadržati dominantni tržišni udjel.

Regionalni iskorak - gubitak dijela domaćeg tržišta nameće potrebu snažnijeg iskoraka na druga tržišta, prvenstveno tržišta u regiji.

[30] http://www.hep.hr/ (preuzeto 14. kolovoza 2016.)
[31] http://www.hep.hr/ (preuzeto 14. kolovoza 2016.)

3.2. OSPOSOBLJAVANJE I USAVRŠAVANJE RADNIKA

U Hrvatskoj elektroprivredi kontinuirano se razvijaju najbolje prakse upravljanja ljudskim potencijalima i ulaže se u razvoj kompetencija radnika koji su najveća vrijednost i konkurentna prednost u sve izazovnijim uvjetima poslovanja na otvorenom tržištu.

Hrvatska elektroprivreda više od jednog stoljeća razvoj i poslovni uspjeh temelji na suradnji vrsnih stručnjaka koji svojom predanošću i dugogodišnjim iskustvom pridonose održivosti elektroenergetskog sustava Republike Hrvatske.

Podržavanjem cjeloživotnog obrazovanja radnika ulaže se u razvoj njihovih specijalističkih znanja i vještina potrebnih za učinkovito obavljanje posla i implementaciju novih znanja u sve segmente poslovanja.

Mladim ljudima, pripravnicima, koji karijeru započinju u Hrvatskoj elektroprivredi, osigurava se poticajna poslovna okolina za stjecanje novih i relevantnih stručnih znanja u cilju potpunog ostvarenja vlastitih potencijala.

3.2.1. Obrazovanje

Pod pojmom obrazovanja podrazumijeva se kontinuirano proširivanje postojećih i usvajanje novih znanja i vještina radnika sa svrhom stalnog unaprjeđivanja i razvoja njihovih kompetencija, a u skladu s tim i njihovog radnog učinka. Obrazovanje potiče i razvija prilagodljivost i spremnost radnika za obavljanje različitih poslova te njihovo pravodobno i primjereno reagiranje za različite zahtjeve posla i uvjete rada.

Obrazovanje radnika HEP-a obuhvaća planiranje vrsta i načina obrazovanja, osmišljavanje obrazovnih aktivnosti te njihovo organiziranje, provedbu , praćenje i vrednovanje. Društvo omogućava radniku sve oblike obrazovanja za koje ocjeni da su nužne za efektivno i efikasno obavljanje posla, a radnik ih je dužan pohađati.

Poslodavac o svom trošku ciljano upućuje radnike na stručna usavršavanja kao što su konferencije, seminari i tečajevi, te na stručna osposobljavanja propisana kao uvjet radnog mjesta radnika.

3.2.2. Planiranje obrazovanja

Sve poslove vezane uz planiranje obrazovanja za potrebe HEP-a, a u skladu s potrebama, obavlja sektor za upravljanje ljudskim potencijalima (u daljnjem tekstu Sektor). Prijedlog plana obrazovanja organizacijske jedinice dostavljaju sektoru u tekućoj godini za iduću godinu. Organizaciju i koordinaciju obrazovnih procesa korištenjem internih i vanjskih resursa za potrebe sjedišta HEP-a obavlja Sektor u suradnji sa društvom. Poslove izvan sjedišta društva obavljaju kadrovske službe

Sektor vodi evidenciju o vrstama, rokovima, troškovima i ugovornim obvezama radnika vezanim uz obrazovanje radnika. Sektor je dužan, na temelju podataka kadrovskih službi, izraditi ukupno polugodišnje i godišnje izvješće o realiziranim vrstama obrazovanja i utrošenim financijskim sredstvima za obrazovanje.

Obrazovanje radnika provodi se interno ili u suradnji s vanjskim obrazovnim ustanovama kroz upućivanje radnika na:[32]

1) prekvalifikaciju
2) poslijediplomski studij
3) stručno usavršavanje
4) stručno osposobljavanje

Obrazovanje novih radnika za samostalan rad provodi se provedbom pripravništva te tijekom probnog rada, a potencijalnih radnika provedbom stručne prakse namijenjene učenicima i studentima.

Prekvalifikacija - se vrši nakon završenog srednjoškolskog obrazovanja, te se njome omogućuje stjecanje druge vrste školske ili stručne spreme jednake razine obrazovanja. Radnik se može upustiti na prekvalifikaciju u slučajevima:

1) ako su zbog ekonomskih i tehnoloških razloga ukinuta radna mjesta ili ako je potrebno popuniti slobodno radno mjesto
2) ako prema nalazu mjerodavne liječničke komisije radnik ima trajno ograničenje radne sposobnosti da više ne može obavljati poslove, niti mu se mogu osigurati drugi poslovi u okviru stručne spreme

[32] http://noc.hep.hr/noc/onama/default.aspx (preuzeto 15. kolovoza 2016.)

Poslijediplomski studij - se realizira internim natječajem, a provodi se specijalistički i doktorski.
Stručno usavršavanja - podrazumijeva aktivnosti vezane uz nadogradnju i usavršavanju znanja potrebnih za unaprjeđenje stručnosti i uspješnosti na radnom mjestu. Stručnim usavršavanjem smatraju se konferencije, skupovi, kongresi, simpoziji, savjetovanja, seminari i tečajevi. Odluku o upućivanju radnika na stručno usavršavanje na temelju prijedloga neposrednog rukovoditelja donosi ovlaštena osoba.

Stručno osposobljavanje - organizira se i izvodi s ciljem pripreme radnika za obavljanje novih zadaća na istom ili drugom radnom mjestu. Radnici koji se nalaze na radnim mjestima za koje je zakonom ili općim aktom propisan odgovarajući ispit ili drugo obavezno osposobljavanje ili je potrebno da za taj posao steknu neka posebna ili dodatna potvrđena znanja, dužni su udovoljiti tom uvjetu u propisanom roku.

3.2.4. HEP NOC

Nastavno obrazovni centar počinje radi samostalno kao obrazovna Ustanova unutar HEP-a i to sa slijedećim djelatnostima:[33]

1) srednjoškolsko obrazovanje odraslih,
2) organizacija savjetovanja, stručnih skupova, seminara i tečajeva,
3) organizacija savjetovanja, stručnih skupova, seminara i tečajeva u izvedbi vanjskih izvođača,
4) znanstveno istraživački rad te organizacija studijskih putovanja,
5) suradnja u međunarodnim projektima i stručna pomoć,
6) stručna osposobljavanja i usavršavanja za rad pod naponom,
7) projektiranje, izrada i distribucija tehnološke dokumentacije za tehnologije rada pod naponom,
8) usluge smještaja i prehrane prigodom organizacije programa,
9) usluge prenoćišta,
10) usluge prijevoza za sudionike stručnih skupova,
11) izdavačka djelatnost,
12) ostale usluge vanjskim korisnicima na održavanju elektroenergetskih objekata. [34]

[33] http://noc.hep.hr/noc/onama/default.aspx (preuzeto 15. kolovoza 2016.)

Centar raspolaže s osam dvokrevetnih i četiri jednokrevetne sobe u objektu I, tri dvokrevetne sobe u objektu II, petnaest dvokrevetnih soba u objektu III i sa četiri četverokrevetna bungalova. Ovdje se nalazi i restoran s četrdeset sjedećih mjesta, klimatizirana sala za sastanke i seminare do trideset mjesta, klimatizirana sala za sastanke do petnaest mjesta i poligon za rad pod naponom .

HEP – NOC raspolaže i jednim kontrolno ispitnim laboratorijem u kojem se ispituju i popravljaju alati i zaštitna sredstva za rad pod naponom na niskom i srednjem naponu.

3.2.5. Obuka

Obuka se provodi kroz tri vrste programa: rad pod naponom, elektrotehnika i zaštita na radu.

Obuka za rad pod naponom se provodi kroz šest različitih potprograma: [35]

1) specijalist za nadzemne mreže na niskom naponu - cilj je da izvršitelji budu u stanju na siguran način pripremati i izvoditi radove pod naponom na nadzemnoj mreži niskog napona.

   Trajanje obuke:

   a) Stručno-teorijski dio 56 nastavnih sati (HEP – NOC)
   b) Praktični dio 64 nastavnih sati (HEP - NOC)
   c) Praktični dio 180 nastavnih sati

2) specijalist za kabelske mreže na niskom naponu - cilj je da izvršitelji budu u stanju na siguran način izvoditi radove pod naponom na kabelskim mrežama niskog napona

   Trajanje obuke:

   a) Stručno-teorijski dio 56 nastavnih sati (HEP – NOC)
   b) Praktični dio 64 nastavnih sati (HEP - NOC)
   c) Praktični dio 180 nastavnih sati (DP)

[34] http://noc.hep.hr/noc/onama/default.aspx (preuzeto 15. kolovoza 2016.)
[35] http://noc.hep.hr/noc/onama/default.aspx (preuzeto 15. kolovoza 2016.)

3) specijalist za unutrašnju opremu na niskom naponu - cilj je da izvršitelji budu u stanju na siguran način izvoditi radove i čišćenje pod naponom na unutrašnjim objektima niskog napona (brojila, usponski vodovi).

   Trajanje obuke:

   a) Stručno-teorijski dio 56 nastavnih sati (HEP – NOC)
   b) Praktični dio 48 nastavnih sati (HEP - NOC)
   c) Praktični dio 180 nastavnih sati (DP)

4) specijalist za rad na udaljenosti na srednjem naponu - cilj je da izvršitelji budu u stanju na siguran način izvoditi sljedeće radove :

   a) osigurati kontinuitet sustava distribucije električne energije na naponskim razinama 10, 20 i 35 kV pri radovima redovitog održavanja.
   b) postavljati i uklanjati privremene izolacijske sustave za srednjenaponska postrojenja.
   c) rad pod naponom na spojno - ovjesnoj opremi
   d) spajanje i odspajanje strujnih krugova SN postrojenja
   e) radovi pod naponom na nosivim konstrukcijama – kombinirana triangulacija
   f) radovi pod naponom u osiguravanju, zaštiti i održavanju SN vodova

   Trajanje obuke:

   a) Stručno-teorijski dio 240 nastavnih sati (HEP - NOC)
   b) Praktični dio 180 nastavnih sati (DP)

5) specijalist za rad kombinacijom tri metode na srednjem naponu - cilj je da izvršitelji budu u stanju na siguran način izvodit sljedeće radove :

   a) osigurati kontinuitet sustava distribucije električne energije na naponskim razinama 10, 20 i 35 kV pri radovima redovitog održavanja.
   b) postavljati i uklanjati privremene izolacijske sustave za srednjenaponska postrojenja.
   c) metoda rada pod naponom u dodiru – korištenjem hidrauličke autoplatforme s izolacijskim umetkom

d) metoda rada pod naponom na potencijalu - korištenjem hidrauličke autoplatforme s izolacijskim umetkom
e) rad pod naponom na spojno - ovjesnoj opremi
f) spajanje i odspajanje strujnih krugova SN postrojenja
g) radovi pod naponom na nosivim konstrukcijama
h) radovi pod naponom u osiguravanju, zaštiti i održavanju SN vodova

Trajanje obuke:

a) Stručno-teorijski dio 120 nastavnih sati (HEP - NOC)
b) Praktični dio 180 nastavnih sati (DP)

6) specijalist za čišćenje na srednjem naponu - cilj je da izvršitelji budu u stanju na siguran način izvoditi sljedeće radove:
   a) osiguranje kontinuitet sustava distribucije električne energije na naponskim razinama 10, 20 i 35 kV pri radovima redovitog održavanja.
   b) postavljanje i uklanjanje privremene izolacijske sustave za srednjenaponska postrojenja.
   c) čišćenje pod naponom spojno - ovjesne opreme
   d) čišćenje pod naponom na nosivim konstrukcijama
   e) čišćenje pod naponom pri osiguravanju, zaštiti i održavanju SN postrojenja

   Trajanje obuke:

   a) Stručno-teorijski dio 120 nastavnih sati (HEP - NOC)
   b) Praktični dio 180 nastavnih sati (DP)

Obuka za elektrotehničara se provodi kroz sedam različitih programa:[36]

1) Osposobljavanje za uklopničara - polaznici stječu osnovna znanja za posluživanje niskonaponskih i visokonaponskih postrojenja.

2) Usavršavanje za dispečera električne energije - polaznici stječu osnovna znanja za nadgledanje i upravljanje niskonaponskim i visokonaponskim postrojenjima.

[36] http://noc.hep.hr/noc/onama/default.aspx (preuzeto 15. kolovoza 2016.)

3) Osposobljavanje za elektroenergetski tehničar (tehničar za brojila) - polaznici stječu sva potrebna znanja vezana uz montažu i demontažu električnih brojila i uklopnih satova, te poznavanje karakteristika različitih tipova istih.

4) Usavršavanje za elektroenergetski tehničar (specijalist za mjerenja) - polaznici stječu osnovna znanja o mjerenju i ispitivanju u elektroenergetskim mrežama prije puštanja postrojenja u pogon ili u slučaju kvara, te o ispitivanju relejne zaštite i sl.

5) Usavršavanje za montera – specijalistu za nadzemne mreže na niskom naponu - polaznici stječu sva potrebna znanja vezana uz održavanje i izgradnju nadzemnih niskonaponskih mreža.

6) Voditelj elektrodistribucijskog sustava - izvršioci će biti u stanju na siguran način izvoditi slijedeće radove:

   a) planirati, nadzor i upravljanja mrežom
   b) osiguravati kontinuitet i pouzdanost elektrodistribucijskog sustava, opskrbe električnom energijom, osiguravati pristup mreži trećim osobama na reguliranoj osnovi.
   c) biti nadležni i odgovorni za upravljanje tokovima električne energije u distribucijskoj mreži u uvjetima normalnog, poremećenog i izvanrednog pogona
   d) osiguravati usklađeno djelovanje elektrodistribucijske mreže sa susjednim mrežama.
   e) osiguravati energiju za pokriće gubitaka u mreži
   f) analizirati pogon, razmjenjivati podatke s ostalim sudionicima u svrhu optimalnog vođenja elektrodistribucijske mreže
   g) osiguravati nepridjeljive usluge u smislu vođenja pogona, održavanja napona, ponovnu uspostavu napajanja nakon poremećaja, upravljati tarifama, dirigiranom potrošnjom i javnom rasvjetom

7) Voditelja elektroenergetskog sustava - izvršioci će biti u stanju na siguran način izvoditi slijedeće radove:

   a) osiguravati kontinuitet i pouzdanost sustava opskrbe električnom energijom, koordinaciju rada proizvodnje, uvoza i izvoza, prijenosa i distribucije električne energije.
   b) biti nadležni i odgovorni za uklopno stanje mreže naponske razine 400, 220, 110 kV sustavnog značaja. Osiguravati usklađeno djelovanje hrvatske prijenosne mreže sa susjednim mrežama.
   c) provoditi usluge sekundarne regulacije frekvencije i radne snage razmjene, optimiranja naponskog stanja i gubitaka, korištenje rezerve sustava i ponovne uspostave sustava nakon raspada.

Obuka za poslove zaštite na radu obuhvaća osposobljavanje za : [37]

1) rukovatelja autodizalicom
2) rukovatelja hidrauličkom autoplatformom
3) rukovatelja motornom pilom
4) rukovatelja motornim kosilicama
5) rukovatelja viličarom
6) izgradnju i održavanje elektroenergetskih i montažnih objekata

[37] http://noc.hep.hr/noc/onama/default.aspx (preuzeto 15. kolovoza 2016.)

3.2.6. Tečajevi i seminari

Tečajevi i seminari se provode za osobe koje su završile jedan od programa iz obuke (3.2.5.), te služe u svrhu postizanja veće sigurnosti i profesionalnosti pri obavljanju radnih zadataka. Tečajevi i seminari koji se provode u HEP NOC-u su:[38]

1) tečaj obnove znanja za rad pod naponom
2) seminar za kabelske mreže – rad s termoskupljajućim materijalima
3) seminar za kabelske mreže NN – provjera/obnova osposobljenosti praktičnog rada
4) seminar za nadzemne mreže NN – provjera/obnova osposobljenosti praktičnog rada
5) seminar za nadzemne mreže SN – provjera/obnova osposobljenosti praktičnog rada
6) seminar za provjeru/obnovu praktičnog rada s mjernom opremom
7) seminar za provjeru/obnovu praktičnog rada na uređajima za obračunska mjerenja
8) tečaj za rukovoditelje radova
9) seminar za rad na postrojenjima HEP-a (za kooperante HEP-a)
10) radne grupe - propisi HEP-a, projekti HEP-a, unapređenje poslovanja

3.2.7 Laboratorij

Namjena laboratorija je za rutinsko ispitivanje osobnih zaštitnih sredstava nazivnog napona do 30 kV. Pod zaštitnim sredstvima podrazumijevamo:[39]

1) izolacijska rukavica (za električare)
2) zaštitna kaciga
3) izolacijska (manipulativna) motka
4) motka za uzemljenje i kratko spajanje

[38] http://noc.hep.hr/noc/onama/default.aspx (preuzeto 15. kolovoza 2016.)
[39] http://noc.hep.hr/noc/onama/default.aspx (preuzeto 15. kolovoza 2016.)

5) indikator (ispitivač) napona
6) izolacijska zaštitna ploča
7) izolacijska zaštitna pregrada
8) izolacijska kliješta za osigurače
9) izolacijska prostirka
10) izolacijska obuća

Rutinska ispitivanja zaštitnih sredstava svode se na vizualne preglede i dielektrična ispitivanja visokim naponom frekvencije 50 Hz.

Laboratorij se sastoji od tri dijela:

1) komanda - u kome se nalazi ispitni transformator, dijelilo za mjerenje napona
2) prostorija u kojoj se nalazi upravljački pult, arhiva i radna dokumentacija
3) prateća prostorija -, prostorija za pohranu mjerne opreme, pribora, uzoraka

3.2.8. Karijera u HEP-u

Kao kandidat za zaposlenje u HEP grupi moguće se prijaviti na otvoreni natječaj ili poslati otvorenu zamolbu korištenjem online obrasca dostupnog internetskim stranicama HEP-a. Na otvoreni natječaj se mogu prijaviti svi zainteresirani kandidati koji pravodobno na adresu naznačenu u oglasu dostave potrebnu dokumentaciju s dokazima o ispunjavanju traženih uvjeta. Ako kandidat udovoljava zahtjevima radnog mjesta koje se popunjava, bit će pozvan za daljnji selekcijski postupak.[40]

Selekcijski postupak obuhvaća psihologijsko testiranje, kao prvi korak, te najčešće dva kruga selekcijskih intervjua. Uvjet za idući krug selekcije je udovoljavanje utvrđenim kriterijima u prethodnim fazama postupka.

Testiranje kandidata obuhvaća psihologijske testove (kognitivnih sposobnosti i osobina ličnosti), a ukoliko je potrebno može uključivati i testiranje stručnog znanja i stranog jezika , kao i testove određenih specifičnih sposobnosti i karakteristika kandidata.

[40] http://www.hep.hr/ (preuzeto 15. kolovoza 2016.)

Cilj je tijekom selekcijskog intervjua prikupiti što više relevantnih informacija o kandidatu. To uključuje radno iskustvo, njegove profesionalne interese te motive za zapošljavanjem u HEP-u. Tijekom intervjua, također, nastoje se prikupiti podaci koji bi mogli upućivati na buduće ponašanje i prilagodbu kandidata radnom okruženju.

Ovisno o fazi selekcijskog postupka, intervju može samostalno voditi stručnjak s područja upravljanja ljudskim potencijalima, ali i u prisutnosti ovlaštene osobe i neposredno nadređene osobe za radno mjesto koje se popunjava.

4.ZAKLJUČAK

Ljudski kadrovi su ključni u borbi s konkurencijom, što se može vidjeti i na primjeru tvrtke HEP d.d. Kontinuirano obrazovanje i obuka zaposlenih su preduvjet za uspješnu organiziranost i veću konkurentnost. Obrazovanje i obuka su toliko važni da poduzeća grade vlastite ustanove gdje će iste provodit, kako zbog snižavanja troškova, tako i zbog veće učinkovitosti.

Stalne i česte promjene u internoj i eksternoj okolini poduzeća, nametnule si edukaciju, inoviranje i napredak u prvi plan razvoja i opstanka. Velik broj poduzeća i dalje ne investira dovoljne količine sredstava, vremena i pažnje u razvoj kadrova, zbog čega zaostaju za suparnicima. Taj slučaj ne vrijedi za promatrano poduzeće HEP d.d., jer ono sustavno planira obuku i obrazovanje te ih vrši, te može služiti kao primjer drugim poduzećima u pravilnom provođenju istih.

U svakom poduzeću razvoj kadrova polazi od dobro organiziranog sektora menadžment ljudskih resursa. Ukoliko nisu u tom sektoru zaposleni stručni i kvalitetni kadrovi, razvoj ostatka zaposlenika može biti ugrožen. Ulaganje u menadžment ljudskih resursa se ne smije smatrati troškom, već investicijom koja će u budućnosti rezultirati većim profitima, boljom konkurentnosti, stabilnom rastu i razvoju poduzeća.

SAŽETAK

Cilj ovog završnog rada je prikazati važnost ulaganja u kadrove, da bi se poduzeće lakše i efikasnije nosilo s konkurencijom, te to prikazati na primjeru tvrtke HEP d.d.

Ulaganje u kadrove, da bi bilo efikasno, mora se provoditi planski. Da bi se pravilno izvodila, obuka prolazi kroz svoje faze. Starta sa identifikacijom potrebe za obukom, nakon čega slijedi planiranje iste, treća faza je izvođenje obuke, te u konačnici završava evaluacijom izvršene obuke.

Obuka se provodi na temelju dvije metode. Razlikujemo metodu obuke menadžerskih i nemenadžerskih kadrova. Metode obuke nemenadžera se dijele na obuku na poslu i izvan posla, dok prilikom obuke menadžera se koriste dvije grupe metoda, metoda obuke iskustvom na poslu i metode obuke iskustvom izvan poduzeća.

U konačnici nakon uspješnog procesa obuke dolazi do napretka u karijeri. Pri planiranju vlastite karijere i želje za napredovanjem određenog pojedinca, rezultira time da poduzeću iz toga proizlaze kvalitetniji kadrovi koji će biti nositelji budućeg razvoja.

U konačnici se može vidjeti da HEP d.d. ulaže u svoje kadrove, te to provode planski, čime jačaju svoj konkurentski položaj na tržištu. Pri ulaganju u svoje kadrove, vode računa o tome da maksimalno zadovolje i svoje zaposlenike da bi to u konačnici rezultiralo još boljim rezultatima.

Ključne riječi: kadrovi, obuka, karijera.

SUMMARY

The aim of this paper is to show the importance of investing in human resources. In this paper its show an example od HEP company.

Investing in human resource must be carried out systematically. The training is going through its phases. Starting with the identification of training needs, followed by planning of it, continue with the training accomplishment and ends with evaluation of training.

Training is carried out using two methods of two methods. Its distinguish the method of training of managerial staff and non-managerial staff. Training methods non-managers are divided on training on the job and off the job, while in training managers used two groups of methods, methods of training experience at work and methods of training experience outside the company.

Ultimately, after a successful training process comes to career advancement. When planning their own careers and aspirations for advancement of a particular individual, results in the company resulting from quality personnel who will be carriers of the future development.

Ultimately it can be seen that HEP company invests in its personnel and to carry out planned, thereby strengthening its competitive position in the market. When investing in our staff, shall ensure that the maximum meet and their employees that would ultimately result in even better results.

Keywords: human resources, instruction, career.

LITERATURA

1. Buble M.: Mangement, Ekonomski fakultet Split; 2009.
2. Bahtijarević-Šiber : Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
3. Interni podatci poduzeća HEP d.d.

Internet stranice:

http://hep.hr/

http://noc.hep.hr/noc/onama/default.aspx

POPIS SLIKA

Slika 1. Razine obrazovnih potreba 6
Slika 2. Osnovne faze procesa obuke 8
Slika 3. Faktori utjecaja na razvoj karijere 15
Slika 4. Tijek postupka planiranja razvoja kadrova 19
Slika 5. Logo HEP d.d. 22