


**SVEUČILIŠTE U SPLITU
POMORSKI FAKULTET U SPLITU**

KRISTIЈAN ŽUNIĆ

**VAŽNOST KVALITETNOG PRISTUPA
SELEKCIJSKOM PROCESU U
POMORSKIM ORGANIZACIJAMA**

DIPLOMSKI RAD

SPLIT, 2018.

	POMORSKI FAKULTET U SPLITU	STRANICA: ŠIFRA:	1/1 F05.1.-DZ
	DIPLOMSKI ZADATAK	DATUM:	22.10.2013.

SPLIT, _____

ZAVOD/STUDIJ: _____

PREDMET: _____

DIPLOMSKI ZADATAK

STUDENT/CA: _____

MATIČNI BROJ: _____

ZAVOD/STUDIJ: _____

ZADATAK:

OPIS ZADATKA:

CILJ:

ZADATAK URUČEN STUDENTU/CI: _____

POTPIS STUDENTA/CE: _____

MENTOR: _____

**SVEUČILIŠTE U SPLITU
POMORSKI FAKULTET U SPLITU**

STUDIJ: POMORSKI MENADŽMENT

**VAŽNOST KVALITETNOG PRISTUPA
SELEKCIJSKOM PROCESU U
POMORSKIM ORGANIZACIJAMA**

DIPLOMSKI RAD

**MENTOR:
dr. sc. Damir Mihanović**

**STUDENT:
Kristijan Žunić
(MB: 0171249917)**

SPLIT, 2018.

SAŽETAK

Cilj diplomskog rada je bio objasniti važnost kvalitetnog pristupa selekcijskom procesu u pomorskim organizacijama. U radu je objašnjen pojam menadžmenta ljudskih potencijala, filozofiju menadžmenta koja ljude vidi kao kao najvažniji resurs i razvojni potencijal i posebnu poslovnu aktivnost i funkciju unutar organizacije. Opisana je selekcija ljudskih potencijala kroz procese regrutiranja, obuke i razvoja, procjene performanci ljudskih potencijala i upravljanja talentima. U analizi studije slučaja opisani su procesi strateškog menadžmenta u pomorskoj organizaciji „Jadrolinija“. Organizacija ljudskih resursa jedan od osnovnih odlučujućih problema izgradnje organizacijske strukture. Na kvalitetnu organizaciju ljudskih resursa utječe izbor i odgovarajuća struktura zaposlenih, način dodjeljivanja zadataka i ostala briga za osposobljavanje za rad.

Ključne riječi: *ljudski potencijali, menadžment ljudskih potencijala, selekcija ljudskih potencijala*

ABSTRACT

The aim of the thesis was to explain the importance of quality approach to selection process in maritime organizations. The paper describes the concept of human resources management, the philosophy of management that people see as the most important resource and development potential and special business activity and function within the organization. Human Resources Selection is described through recruitment, training and development processes, human resource performance assessment, and talent management. The case study analyzes the strategic management processes in the maritime organization "Jadrolinija". Human resource organization is one of the key deciding problems of building an organizational structure. A high-quality human resource organization is influenced by the choice and appropriate structure of employees, the way of assigning tasks and other work-related concerns.

Keywords: *human resources, human resource management, human resource selection*

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. OPĆE ODREDNICE MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA	2
2.1. POJAM I ZNAČENJE LJUDSKIH POTENCIJALA	2
2.2. ODREĐENJE MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA.....	5
3. SELEKCIJA LJUDSKIH POTENCIJALA U POMORSKIM ORGANIZACIJAMA	9
3.1. REGRUTIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA	9
3.1.1. Planiranje- osnova regrutiranja kadrova.....	9
3.1.2. Izvori regrutiranja kadrova.....	10
3.2. OBUKA I RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA.....	11
3.2.1. Pojam, sadržaj i karakteristike obuke kadrova.....	12
3.2.2. Proces obuke kadrova	13
3.2.3. Metode obuke kadrova	14
3.2.4. Razvoj karijere.....	14
3.3. PROCJENA PERFORMANCI LJUDSKIH POTENCIJALA	16
3.3.1. Pojam, karakteristike i sadržaj procjene performace	17
3.3.2. Metode procjenjivanja performanci	19
3.3.3. Poboljšanje performanci	19
3.4. UPRAVLJANJE TALENTIMA.....	20
3.4.1. Važnost i zadatci upravljanja talentima	20
3.4.2. Stvaranje imidža poželjnog poslodavca	21
3.4.3. Identificiranje ključnih vještina i talenata	22
3.4.4. Pribavljanje i selekcija talenata.....	22
3.4.5. Zadržavanje i razvoj talenata	23
3.4.6. Upravljanje uspješnošću talenata.....	24
3.5. SELEKCIJA LJUDSKIH POTENCIJALA.....	24
3.5.1. Pojam, sadržaj i proces selekcije	24
3.5.2. Individualne razlike kao faktor selekcije.....	25
3.5.3. Informacijska osnova o kandidatima.....	25
3.5.4. Testovi	26

3.5.5. Intervju	27
3.5.6. Odluka o izboru kandidata	28
3.5.7. Selekcija managera	29
4. ANALIZA STUDIJE SLUČAJA (CASE STUDY)- JADROLINIJA	
31	
4.1. OSNOVNI PODACI O ORGANIZACIJI.....	31
4.2. OPIS I ANALIZA PRAKTICIRANIH I IMPLEMENTIRANIH PROCESA STRATEŠKOG MENADŽMENTA	31
4.2.1. Analiza okoline.....	31
4.2.2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja	33
4.2.3. Formuliranje strategije	35
4.2.4. Implementacija strategije.....	35
4.2.5. Kontrola i evaluacija strategije	36
4.3. OCJENA USPJEŠNOSTI- FINANCIJSKI POKAZATELJI	36
5. ZAKLJUČAK	39
LITERATURA	40
POPIS SLIKA.....	41

1. UVOD

Tema diplomskog rada je važnost kvalitetnog pristupa selekcijskom procesu u pomorskim organizacijama. Selekcija je proces putem kojeg organizacija nastoji pronaći najbolju osobu za raspoloživo radno mjesto. Usmjerena je na predviđanje budućeg ponašanja zaposlenika s ciljem mogućnosti utjecaja na određene organizacijske ishode kao što su poboljšanje produktivnosti, ostvarivanje strateških ciljeva i povećanje učinkovitosti.

Rad se sastoji od pet cjelina. Nakon uvoda, u drugoj cjelini metodom deskripcije je opisan pojam ljudskih potencijala, kao i menadžmeta ljudskih potencijala. Ljudi su najvažniji element organizacije koji sa svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnošću najviše doprinose uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća. Menadžment ljudskih potencijala se definira kao skupo menadžerskih aktivnosti i zadataka u vezi s razvijanjem i održavanjem kompetentne radne snage, ljudskih potencijala, na način koji pridonosi organizacijskoj uspješnosti, odnosno oblikovanjem menadžmenta da omogući da se ljudskim talentima koristi efektivno i efikasno kako bi se postigli organizacijski ciljevi.

U trećoj cjelini je metodom deskripcije objašnjen pojam selekcije kroz procese regrutiranja, obuke i razvoja, procjene performanci ljudskih potencijala i upravljanja talentima. Regrutiranje kadrova je proces kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima, te iznalaze potencijalni kandidati za upražnjene procese. Obuka i razvoj nalažu kako se svi zaposlenici u organizaciji moraju stalno obrazovati i usavršavati s obzirom na stalan tehnološki napredak i inovacije. Procjena performace predstavlja postupak u kojemu se procjenjuje koje karakteristike ima zaposleni, kako se one manifestiraju te usklađuju s performancama posla. Talenti postaju ključan resurs, presudan za opstanak i razvoj organizacija te upravljanje njima postaje jedan od ključnih strateških zadataka menadžmenta ljudskih potencijala.

U četvrtoj cjelini, prije zaključka, metodom prikupljanja podataka o pomorskoj organizaciji „Jadrolinija“ izrađena je analiza studije slučaja te se kroz opis i analizu prakticiranih i implementiranih procesa strateškog menadžmenta došlo do ocjene uspješnosti.

2. OPĆE ODREDNICE MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

2.1. POJAM I ZNAČENJE LJUDSKIH POTENCIJALA

U organizacijskoj strukturi, posebno mjesto zauzima organizacija zaposlenih. Oni predstavljaju skup ljudi koji će odgovarajućom opremom i materijalnim inputima moći zajednički izvršiti poslovni zadatak poduzeća. Njihovo mjesto je uvjetovano njihovom ulogom u procesu poslovanja te njihovim osobinama koji kao živa bića imaju posebne ciljeve i interese.

Ljudi su najvažniji element organizacije. Oni su jedini živi element organizacije. Organizacija ljudskih resursa element je organizacijske strukture koji pokreće sve ostale elemente organizacije. Bez ljudi ne može se zamisliti funkcioniranje ni jedne organizacije. Stoga su ljudski potencijali toliko važni za sve organizacije, i profitne i neprofitne, velike i male, privatne i državne. [6]

Ljudi, ljudski resursi, kadrovi predstavljaju živi faktor organizacije poduzeća („ljudski kapital“) koji sa svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnošću danas najviše doprinosi uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća. [3]

Ljudi su jedinstveni za svako poduzeće posebno. Unatoč tome što dva poduzeća mogu imati isti broj zaposlenih, iste kvalifikacije zaposlenika i profesionalnu strukturu, te istu spolnu i dobnu strukturu, to ne znači da su njihovi ljudski resursi identični. Oni se razlikuju po ukupnim organizacijskim, intelektualnim, stručnim i drugim sposobnostima, kao i po kvaliteti koja ovisi o ukupnoj praksi i programima upravljanja ljudskim potencijalima, stilu managementa, organizacijskoj kulturi, strukturi, općim socijalnim odnosima i dr.

Kako bi organizacija ljudskih odnosa bila kvalitetna, ljudski resursi trebaju imati unutarnju usklađenost te trebaju biti usklađeni s ostalim elementima organizacijske strukture. Organizacija ljudskih resursa mora biti usklađena s organizacijom materijalnih resursa, one zajedno čine komponente inputa organizacije. Potrebno je postići sklad između ljudi, prostora i opreme, svaka neravnoteža između njih uzrokuje disfunkciju u organizaciji.

Autori bihevioralnog pristupa su smatrali da management svoj temeljni zadatak mora usmjeriti na ljudske resurse i da se organizacija poduzeća mora prilagoditi potrebama tih resursa, a ne obrnuto.

Posebno treba istaknuti Likertovo inzistiranje na ljudskim resursima kao ključnom organizacijskom resursu o kojemu treba voditi posebno računovodstvo (human resource accounting). To je računovodstvo po Likertu važno stoga da bi management mogao pratiti troškove i gubitke koji nastaju zbog negativnih stavova, niske motivacije, nezadovoljstva zaposlenih i sličnih „neuhvatljivih“, subjektivnih varijabli o kojima se nije vodilo računa, odnosno dobit ukoliko su ove varijable poboljšane. Sve je to dugo godina ignorirano pa se tek početkom osamdesetih godina počela usmjeravati sve veća pozornost na ljudske resurse kao važan faktor ukupnog razvoja. Tomu se doprinijeli sljedeći utjecaji: [3]

1. promjene u općoj ili socijalnoj okolini,
2. promjene u poslovnoj okolini,
3. promjene u internoj okolini.

Promjene u općoj okolini poduzeća značajne su za sve njezine segmente, a posebice tri-ekonomski, tehnološki i sociokulturni segment te okoline. [3]

Ekonomska kriza koja se zbog nafte dogodila 1973. godine, uzrokovala je da se poduzeća zbog oskudice kapitala orijentiraju na maksimalnu upotrebu ljudskih resursa. Management je dolazio do rješenja po kojima bi se ljudski potencijali oslobodili i usmjerili na efikasno ostvarivanje ciljeva poduzeća. Tome su pogodovale i promjene u tehnologiji, gdje je došlo do zamjene stroja s novom informatičkom tehnologijom, tj. kompjutorom. To je dovelo da je čovjek u središtu interesa poduzeća te da znanje i inovacije predstavljaju prijeko potreban uvjet suvremenog poduzeća. Došlo je do promjene strukture rada, gdje fiksni radni odnos i klasično radno mjesto nisu više nužni. Razvili su se novi kooperativni oblici rada kao što su parcijalno vrijeme angažiranja, ugovori za vikend, privremeni rad, rad na daljinu, ugovori za rad u mreži, predstavnički rad i drugi. Došlo je i do razvoja novih koncepata rada koji omogućavaju poduzećima da odgovore zahtjevima kupaca ili pritiscima konkurencije bez obzira na radno vrijeme ili prostor. To je rezultiralo stvaranjem tzv. virtualnih ureda, koji se stvarao kad je bio potreban, a prestankom njegove upotrebe bi nestao.

Sve to utječe na strukturu obrazovanja i radne snage u kojoj sada dominantnu ulogu ima tzv. umni radnik, a što opet ima za posljedicu promjenu aspiracija i vrijednosti zaposlenih. Naime stručnjaci preferiraju autonomiju i ravnopravnost, a pokazuju odbojnost prema hijerarhiji i rigidnim organizacijskim strukturama. [3]

Promjene u poslovnoj okolini predstavljaju krupne promjene koje povećavaju stupanj neizvjesnosti te okoline. Dolazi do povećanja broja subjekata koji djeluju u toj okolini, čime se stvara veći stupanj kompleksnosti. Aktivnosti tih subjekata su nove i raznovrsnije, što dovodi do povećanja heterogenosti okoline. Povećana brzina ovih promjena koje nastaju u okolini poduzeća traži nove odgovore managementa. Management mora agažirati sav ljudski potencijal s kojim poduzeće raspolaže da bi odgovorio na uvjete takve okoline. Znanje postaje temeljni kapital i najveća konkurentska snaga poduzeća, a time ljudski resursi postaju ključna strategijska prednost te organizacije.

U internoj okolini poduzeća, dolazi do promjena u strukturi, kulturi i resursima.

Promjene koje nastaju u organizacijskoj strukturi višestruke su- umjesto orijentacije na strukturu dolazi do orijentacije na procese, umjesto orijentacije na poduzeće, dolazi do orijentacije na pojedince; umjesto orijentacije na velike jedinice, dolazi do orijentacije na male, autonomne i decentralizirane timove; umjesto visoke dolazi do plitke, horizontalne i mrežne strukture. Sve to vodi velikoj orijentaciji poduzeća na ljude o čijoj kvaliteti zavisi njegova uspješnost. U tom kontekstu dolazi i do prelaska od managementa k vodstvu kojemu je sama bit rad s ljudima od čije sposobnosti i uspješnosti zavisi uspješnost tog vodstva. [3]

Promjenama u organizacijskoj strukturi, dolazi i do promjena u organizacijskoj kulturi. Razvija se novi sistem vrijednosti u centru kojega su ljudi i njihovi potencijali. Fokus na ljudske potencijale nastao je i iz činjenice da troškovi rada postaju sve značajnija stavka u strukturi cijene.

Sve promjene te istraživanja koja su dokazala vezu između ljudskog faktora i razvoja poduzeća utjecale su na koncept stvaranja ljudskog kapitala. On je danas postao najvažniji segment intelektualnog kapitala.

Ljudski kapital označava sposobnost i vještine zaposlenika. To znači da se njegovo povećanje ostvaruju obrazovanjem i treningom. Specifičnost mu je u tome što zaposlenici nisu u vlasništvu poduzeća, već ono samo iznajmljuje njihove usluge. Stoga ljudski kapital napušta poduzeće na kraju radnog vremena i može se iznajmiti drugome. Ljudski kapital zajedno s ostala dva oblika inтелеktualnog kapitala djeluje u dinamičkoj interakciji stvarajući novu vrijednost- ta je vrijednost utoliko veća, ukoliko je veća ova interakcija. [3]

Poduzeće za ispunjenje svojih zadataka treba ljude. Oni će biti potrebni i u potpuno automatiziranoj organizaciji. Kako materijalni čimbenici ne bi postali skup nekorisnih predmeta, ljudi ih trebaju upotrebljavati, uključivati i isključivati, kontrolirati i održavati. Dok materijalni čimbenici pasivno sudjeluju u proizvodnom procesu, sudjelovanje ljudi je aktivno i stvaralačko. Od svakog pojedinca ovisi hoće li, i kako raditi.

Kako bi postigao maksimalan stupanj uporabe, rad u poduzeću treba biti organiziran tako da zadovoljava pojedinca i osobno i kao člana organizacije. To nije ni jednostavno, ni lako, iz razloga što svaki čovjek ne može obavljati sve poslove te što svaki ima svoje posebne interese. Problem organizacije većeg broja ljudi je i danas aktualan, unatoč tome što je došlo do društvenih promjena koje pogoduju njegovom rješenju.

Iz toga jasno proizlazi da je organizacija ljudskih resursa jedan od osnovnih odlučujućih problema izgradnje organizacijske strukture. Više je nego sigurno da bi svaka organizacijska struktura bila defektna ili manjkava ako se ne bi postiglo da zaposleni istovremeno i jedinstveno djeluju u ostvarivanju zajedničkog cilja poduzeća. Zato se prilikom organizacije, bez obzira na to radi li se o formiranju novog ili proširenju starog skupa zaposlenih, mora voditi računa o mnogim čimbenicima koji utječu na stvaranje što kvalitetnije organizacije i upravljanja ljudskim resursima. Na kvalitetnu organizaciju ljudskih resursa utječe preostali izbor i odgovarajuća struktura zaposlenih, način dodjeljivanja zadataka i ostala briga za osposobljavanje za rad itd. [7]

2.2. ODREĐENJE MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA

Pojam menadžmenta ljudskih potencijala (MLJP) ima različita značenja. Označava posebno područje znanstvenog i praktičnog interesa i izučavanja odnosno specifičnu znanstvenu disciplinu koja se vrlo intenzivno razvija i širi u posljednjih desetljeća, posebnu

menadžersku funkciju u menadžmentu, specifičnu filozofiju menadžmenta koja ljude vidi kao najvažniji resurs i razvojni potencijal i posebnu poslovnu aktivnost i funkciju unutar organizacije. [1]

Menadžment ljudskih potencijala kao poslovna aktivnost i funkcija unutar organizacije ujedinjuje menadžersku funkciju i filozofiju jer su one međusobno povezane u praksi. Menadžerska filozofija se temelji na važnosti ljudi kao najvažnijeg izvora konkurentske prednosti, organizacijskog opstanka i razvoja. O njoj ovisi posvećenost temeljnom zadatku, postizanje rezultata i uspješnost, kao i razvijanje aktivnosti MLJP-a u organizaciji i funkciji ljudskih potencijala. U njoj se nalaze, povezuju i razvijaju poslovi i zadaće vezane za ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i razvoj, uspjeh i drugo. U upravljanju ljudskih potencijala, izvršni menadžeri imaju ključnu ulogu i odgovornost.

Brojna su određenja MLJP-a kao organizacijske i poslovne aktivnosti, a polaze od jednostavne konstatacije da je to korištenje pojedincima radi postizanja organizacijskih ciljeva, do onih koja ističu menadžerske sustave i prakse. U tom se kontekstu MLJP određuje kao politika i praksa kojima menadžment obavlja ljudski ili aspekt ljudskih potencijala svoje pozicije, a povezan je s pribavljanjem, praćenjem, treningom, nagrađivanjem i ocjenjivanjem. [1]

MLJP se smatra skupom menadžerskih aktivnosti i zadataka u vezi sa razvijanjem i održavanjem ljudskih potencijala, na način da radna snaga pridonosi uspješnosti organizacije. On oblikuje menadžment tako da omogući efektivno i efikasno korištenje ljudskih talenata kako bi se postigli organizacijski ciljevi, upravlja ljudima koji rade u organizaciji i koji doprinose postizanju tih ciljeva.

Riječ je o vrlo kompleksnoj, dinamičnoj, strateški važnoj djelatnosti menadžmenta povezanoj s upravljanjem ne samo najvažnijim nego i iznimno kompleksnim, fluidnim i specifičnim poslovnim resursom. Ona pristupa ljudima kao najvažnijem poslovnom potencijalu te ključnom izvoru konkurentske sposobnosti i prednosti te općenito organizacijske uspješnosti. [1]

Poslovi vezani za upravljanje ljudskim potencijalima se integriraju i delegiraju u posebne organizacijske jedinice koje su zadužene za obavljanje zadataka iz tog područja. Oni su

potpora menadžmentu u upravljanju ljudskim potencijalima organizacije. Iako su različito organizirani, sadržavaju zadatke osiguravanja i razvoja ljudskih potencijala. Odgovorni su vrhovnom menadžmentu i izravno su povezani s njim.

Ljudski potencijal predstavljaju ljudi u organizaciji, koje zapošljava organizacija, da obavljaju različite poslove, zadatke i funkcije u zamjenu za plaće i druge nagrade.

Sa sve većim naglaskom na presudnu važnost LJP-a za ostvarivanje održive konkurentske prednosti i organizacijsku uspješnost, sve je izraženiji racionalno-instrumentalni pristup upravljanju njima i zahtjev da se tom ključnom imovinom upravlja jednako kao i svim drugim oblicima organizacijske imovine, ponajprije financijske. Pri tome se nerijetko zaboravlja da su ljudi vrlo specifičan i iznimno kompleksan i zahtjevan resurs za koji je potrebno posebno umijeće i gotovo umjetnost u uspješnu upravljanju. Po svojoj jedinstvenosti i posebnosti različit je od svih drugih organizacijskih resursa. [1]

Kako bi MLJP bio uspješan, treba proučiti nevidljivi dio ponašanja svakog zaposlenika kako bi mogao postići njegovo ponašanje koje je ključno za postizanje ciljeva. Da bi to postigao, potrebno je uspješno integrirati emocionalne i racionalne apekte.

MLJP u organizacijama ima niz važnih i kompleksnih ciljeva. Sve se više ističe ekonomski aspekt i poslovna funkcija MLJP-a. smatra se da MLJP u svakoj organizaciji mora kao temeljni cilj imati jasno razumijevanje načina na koji organizacija konkurrira, vrste LJP-a koje su nužne za promicanje sposobnosti organizacije da konkurrira najprikladnije metode za privlačenje i razvijanje tih LJP-a. tako da MLJP osigurava najveću vrijednost za organizaciju. Ukratko, ukupna je svrha i cilj MLJP-a omogućivanje organizacijama da budu sposobne postići uspjeh uz pomoć ljudi. [1]

Kako je MLJP kompleksna poslovna i razvojna djelatnost, ima i kompleksne i višedimenzionalne aspekte i ciljeve koji se mogu podijeliti u četiri skupine: uži poslovni, ekonomski, socijalni i ciljevi fleksibilnosti i promjena. [1]

Uz poslovne i ekonomske ciljeve, potrebno je zadovoljiti i individualne ciljeve, kako ne bi došlo do kontraproduktivnosti i ne davanja maksimalnih rezultata. U konceptu MLJP-a, postoji ideja uzajamnosti i ovisnosti individualnih i organizacijskih ciljeva i ostvarivanje

jednih uz pomoć drugih. Kako bi se organizacije najbolje razvile i postigle svoje ciljeve, trebaju razvijati svoje zaposlenike i omogućiti im da ostvare svoje ciljeve. Zaposlenici moraju biti motivirani kako bi primjenili sve svoje sposobnosti i potencijale u ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Ako u organizaciji mogu ostvariti sve svoje važne ciljeve, zaposlenici će se razvijati i stjecati nova znanja i vještine kako bi poboljšali svoju i organizacijsku uspješnost. Navedeno predstavlja i preduvjet zadržavanja kvalitetnih ljudskih potencijala i talenata. Oni danas postaju uvjet konkurentske prednosti i razvoja, kao opstanka organizacije.

3. SELEKCIJA LJUDSKIH POTENCIJALA U POMORSKIM ORGANIZACIJAMA

3.1. REGRUTIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Proces kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima te se iznalaze potencijalni kandidati za upražnjene poslove se naziva regrutiranje kadrova. Dolazi do provođenja veoma široke informativne aktivnosti kako bi se potencijali kandidati upoznali s poslovima za koje bi se mogli natjecati, kao i s njihovim mogućim položajem u poduzeću.

Proces regrutiranja kadrova može počivati na ad-hoc pristupu i na planskom pristupu. Ad-hoc pristup označava anarhiju u upravljanju poduzećem, pa stoga on može biti samo slučajnost, a nikako princip ukoliko poduzeće namjerava efikasno poslovati. Planski se pristup stoga nameće kao condition sine qua non svakog uspješnog management, a planiranje kadrova se manifestira kao temelj regrutiranja kadrova. [3]

3.1.1. Planiranje- osnova regrutiranja kadrova

Prva aktivnost organizacije ljudskih resursa je planiranje ljudskih resursa. Broj potrebnih ljudi za obavljanje poslova u organizaciji je moguće tek kada se zna koji su poslovi projektirani.

Planiranje kadrova obično se definira kao proces anticipacije i stvaranja brige za kretanje ljudi u poduzeću, unutar poduzeća i izvan poduzeća, sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje. Planiranje: [3]

1. povećava prednost poduzeću da će dobiti prave ljude na prave poslove u pravo vrijeme,
2. razvija poduzeću jasan prikaz ciljeva izvan kojih poduzeće ne može biti efikasno,
3. povećava sposobnost poduzeća da se prilagodi promjenama u svojoj okolini.

Navedeno omogućava da poduzeće razvije sistematski model planiranja kadrova.

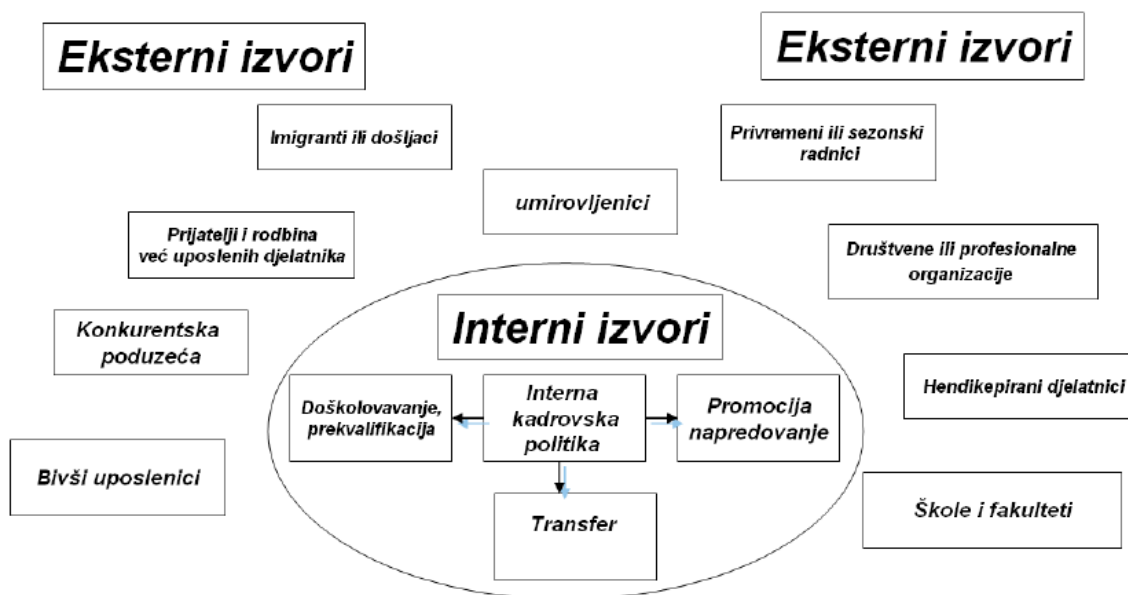
Analizom poslova i njihovim oblikovanjem definirani su poslovi koje treba obaviti te uvjeti koje trebaju ispuniti zaposlenici koji će ih obavljati. U ovoj fazi, polazeći od analize i oblikovanja poslova, treba planirati potreban broj ljudi za sve predviđene poslove u organizaciji. Neovisno o broju projektiranih poslova, broj potrebnih ljudi za obavljanje tih poslova ovisit će o brojnim čimbenicima koje u planiranju ljudskih resursa treba uzeti u obzir. [6]

Na primjer, broj zaposlenih ovisi o tome je li predviđeno da organizacija radi u dvije ili više smjena. Ako se radi u samo jednoj smjeni, ljudski resursi će se morati drugačije planirati. Iako je riječ o istim poslovima, za njihovo obavljanje treba isplanirati veći ili manji broj izvršitelja, ovisno o broju smjena u kojima radi organizacija.

Planiranje predstavlja prvu aktivnost u tom procesu, a ono se temelji na ciljevima organizacije. Ciljevi organizacije su sve moguće situacije u kojima se svaka organizacija može naći i kojima se mora prilagoditi. Sve komponente organizacije se moraju prilagođavati ciljevima organizacije kako bi se oni ostvarili. Isto tako im se treba prilagoditi i planiranje ljudskih resursa. Ciljevi organizacije su jedna cjelina sa svim zadacima koje treba obaviti da bi se ciljevi ostvarili.

3.1.2. Izvori regrutiranja kadrova

Dva su temeljna izvora regrutiranja kadrova- interni i eksterni. Dok interni izvori obuhvaćaju zaposlenike koji rade u poduzeću, dotle eksterni izvori obuhvaćaju one osobe koji su izvan poduzeća (na tržištu rada, školama i fakultetima, drugim poduzećima i institucijama, mirovini). Svaki od ovih izvora ima svojih prednosti i nedostataka. [3]



Slika 1. Eksterni i interni izvori regrutiranja [5]

Nakon planiranja, slijedi proces regrutiranja, odnosno novačenja ljudi potrebnih za organizaciju. Potrebno je pronaći najbolje ljude kako bi organizacija ostvarila svoje ciljeve te kako bi obavila poslove koji su potrebni da se ostvare predviđeni poslovi.

Opredijeli se organizacija da slobodna radna mjesta popuni ljudima iz same organizacije, to će biti jeftinije jer ne će biti gubitka vremena ni troškova vezanih za upoznavanje organizacije. S druge, pak, strane interni izvori popune radnih mjesta ne moraju uvijek biti najbolje rješenje jer je izbor sužen u usporedbi s onim iz vanjskih izvora. Također, popuna radnih mjesta iz internih izvora ostavlja nepopunjena ona radna mjesta odakle dolaze ti ljudi na nove poslove u organizaciji. Isto tako, ljudi iz internih izvora nose sa sobom hipoteku svega onoga što se do tada događalo u organizaciji, a to nije tako pri popuni radnih mjesta ljudima iz vanjskih izvora. [6]

3.2. OBUKA I RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA

Odabirom ljudi za obavljanje određenih poslova, ne završava briga o ljudima u organizaciji. Zbog dugog radnog vijeka, svakom zaposleniku je potrebna stalna izobrazba, obuka, učenje i programi razvoja. Sve navedeno je potrebno kako bi zaposlenik uspješno odgovorio na zahtjeve posla u svom radnom vijeku. Bez obzira na poslove koji se obavljaju, danas se sve više spominje cjeloživotno učenje za sve zaposlene.

Izobrazba, obuka i razvoj zaposlenih su jedna od ključnih aktivnosti upravljanja i organizacije ljudskim resursima. Program izobrazbe i treninzi se trebaju prilagoditi karakteristikama polaznika i potrebama organizacije.

Svi zaposlenici u organizaciji se moraju stalno obrazovati i usavršavati jer o tome ovisi njihova budućnost i njihov opstanak u organizaciji. Stalni tehnološki napredak, inovacije i uvjeti u novonastalim okolnostima karakteriziraju današnje vrijeme.

3.2.1. Pojam, sadržaj i karakteristike obuke kadrova

Pod obukom kadrova, obično se podrazumijeva pripremanje za zanimanje ili za specifične vještine; ona je manje orijentirana na osobu, a više na posao. Nasuprot tome, 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. [3]

Potreba za obukom posljedica je niza promjena koje se svakodevno događaju u poduzeću, a koje bi se mogle grupirati na sljedeći način: [3]

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.

Na potrebu obuke zaposlenih utječu i promjene koje nastaju izvan poduzeća, uključujući promjene koje nastaju u institucionalnom sistemu pa do onih promjena u temeljnim znanstvenim disciplinama.

Sadržaj obuke se oblikuje u ovisnosti o vrsti i intenzitetu, kao i vrsti poslova i uspješnosti njihova obavljanja.

Međutim, ipak bi se moglo kazati da obukom treba obuhvatiti: [3]

- 1) Razvijanje vještina, tj. sposobnosti da zaposleni svoj posao obavljaju uspješno;
- 2) Davanje informacija o poduzeću, njegovim proizvodima, uslugama, poslovnoj politici i drugim relevantnim karakteristikama;
- 3) Razvijanje povoljnog stava zaposlenih prema svom poduzeću.

Cilj kojega obukom treba postići sastoji se u tome da se: [3]

- razviju radne navike i uspješne metode rada,
- motivacija i interes za učenjem,
- razvije pozitivan stav zaposlenih prema radu.

Obuka obuhvaća sve zaposlene u poduzeću, i one koji su već zaposleni, kao i one koji se tek zapošljavaju. Za one koji se tek zapošljavaju potrebno je organizirati obuku na način gdje će se novozaposleni upoznati s poduzećem, organizacijskom jedinicom u kojoj će raditi i s poslom koji će obavljati.

Novozaposleni ne moraju biti isključivo početnici, nego i iskusni ljudi. U svakom slučaju, svi moraju proći odgovarajuće oblike obuke, i oni koji tek prvi put obavljaju određeni posao, tako i oni koji imaju iskustva u obavljanju određenog posla. U prvom slučaju, obuka će biti usmjerena na osposobljavanje zaposlenih za obavljanje posla. U drugom slučaju će se usmjeriti na pružanje dodatnih znanja i vještina koje su rezultat promjena u procesima i metodi rada, strojevima i alatima, uvođenju novih proizvoda, promjeni posla i slično.

Ukoliko poduzeće želi održati konkurentski položaj na tržištu, potrebe obuke zaposlenika se pokazuju kao nužnost.

3.2.2. Proces obuke kadrova

Proces obuke kadrova sadrži niz aktivnosti, uključuje one procese koji se odnose od identifikacije potreba za obukom pa do vrednovanja rezultata provedene obuke.

Većina se autora slaže u tome da su četiri temeljne faze procesa obuke, i to: [3]

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

Da bi se proces obuke mogao provesti, treba postojati politika obuke i razvoja kadrova u poduzeću, kao i odgovarajuća organizacija za realizaciju te politike i obuke. Rezultati procesa obuke su višestruki i za zaposlenike i poduzeće. Za zaposlenike je bitno da povećanjem znanja i vještina povećaju svoju mogućnost bržeg i lakšeg zapošljavanja u drugim radnim sredinama čime bitno utječu na razvoj svoje karijere. Za poduzeće je bitno da se povećanjem razine obrazovanja zaposlenika, povećava konkurentnost poduzeća kao rezultat povećane učinkovitosti zaposlenika s višim stupnjem znanja i vještina.

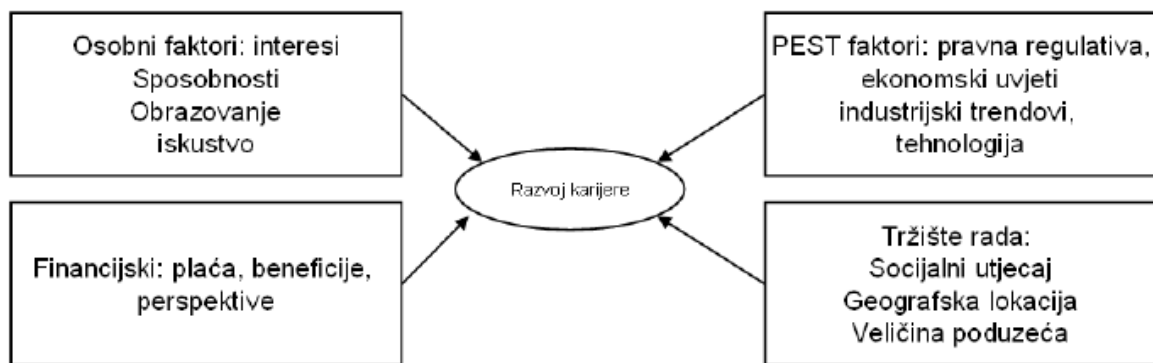
Sve to zahtijeva da se u poduzeću posveti adekvatna pozornost procesu obuke zaposlenih, što u većim poduzećima stvara potrebu organiziranja posebne organizacijske jedinice u okviru službe ljudskih resursa koja se najčešće zove odjel za obrazovanje. [3]

3.2.3. Metode obuke kadrova

Metode obuke kadrova ključan je element procesa obuke, pa je stoga i razumljiva pozornost koja se poklanja metodama obuke. Koja će se od metoda upotrijebiti, bitno određuje program obuke odnosno vrsta posla za koji se vrši obuka. S tog bi se aspekta moglo sve poslove u poduzeću diferencirati na dvije osnovne grupe, a to su: nemanagerski poslovi i managerski poslovi. Prvi su brojniji, a drugi su kompleksniji, ali su i jedni i drugi značajni za poduzeće pa odatle i potreba obuke nemanagera i managera. [3]

3.2.4. Razvoj karijere

Razvoj karijere je u najužoj vezi s izobrazbom zaposlenih. Svi imaju potrebu, u skladu s vlastitim mogućnostima i potrebama organizacije, za napredovanjem u karijeri. Bez obzira na to koja mjesta zauzimaju u organizaciji, proizvodna, izvršna ili menadžerska.



Slika 2. Čimbenici utjecaja na razvoj karijere [5]

Dok je obuka orijentirana na posao, razvoj karijere je orijentiran na pojedinca i njegove potencijale. Pojedinac je vezan za stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje mu omogućavaju da preuzme nove i složenije poslove. Interes za osobni razvoj nema samo zaposlenik, već i poduzeće u kojemu je on zaposlen. Dinamika okoline uvjetuje i dinamiku promjene znanja, vještina i sposobnosti pojedinaca. Razvojem karijere se može pratiti ta dinamika, na način da se interesi poduzeća i pojedinca suglase. Kvalitetnije kadrove se može dobiti i ako su pojedinci više zainteresirani za razvoj vlastite karijere nego za razvoj posla i poduzeća.

Sve to utječe na to da se danas razvoju karijere posvećuje veoma velika pozornost, odakle je rezultirala i pojava posebne aktivnosti u okviru management ljudskih resursa koja se naziva upravljanje karijerom. To je integralna aktivnost koja u sebi inkorporira niz međusobno povezanih i usklađenih parcijalnih individualnih i organizacijskih aktivnosti usmjerenih na razvoj karijere. U tom se procesu pojedinac i poduzeće javljaju kao partneri koji zajednički preuzimaju brigu o razvoju individualne karijere. [3]

Sve aktivnosti koje se provode u tom procesu mogu se svrstati u dvije temeljne skupine, a to su: [3]

1. upravljanje karijerom i
2. planiranje karijere.

Dok je upravljanje karijerom proces kojim se nastoji osigurati “pul” kvalificiranih ljudi koji će zadovoljiti buduće potrebe, dotle je planiranje karijere proces kojim se nastoje

ostvariti ciljevi individualne karijere. U planiranju karijere može se diferencirati individualno od organizacijskog planiranja karijere- dok u individualnom planiranju svaki zaposlenik planira ciljeve osobne karijere, u organizacijskom planiranju management planira ciljeve karijere za zaposlene. [3]

3.3. PROCJENA PERFORMANCI LJUDSKIH POTENCIJALA

Ocjenjivanjem radne uspješnosti i nagrađivanjem zaposlenih upotpunjuju se sve aktivnosti u organizaciji ljudskih resursa. Naime, ako su sve prethodne aktivnosti uspješno obavljene, bez pravilne ocjene radne uspješnosti i odgovarajućeg sustava nagrađivanja zaposlenih ne može se očekivati optimalna organizacija ljudskih resursa jer svaki zaposlenik koji ne daje odgovarajuće rezultate, tj. ne ostvaruje očekivani učinak, ili nije primjereno nagrađen za ostvaren učinak, uzrokuje disfunkciju u organizaciji. [6]

Ukoliko je učinak neodgovarajući, dolazi do nepotrebnog i prekonamjernog trošenja materijalnih resursa. Prilikom neodgovarajućeg sustava nagrađivanja i stimuliranja zaposlenih, dolazi do nezadovoljstva zaposlenih koje će rezultirati smanjenim učinkom i neodgovarajućim trošenjem materijalnih resursa.

Važan čimbenik za promicanje u karijeri, kao i za zadržanje napredovanja u karijeri i napuštanje organizacije je ocjena radne uspješnosti i sustav nagrađivanja zaposlenih. Zaposlenici koji ostvaruju i premašuju rezultate i koji su u svom radu izuzetno uspješni predstavljaju prilike za nove menadžerske funkcije ili za promicanje u nekom drugom poslu. Zaposlenici koji ne postižu rezultate koji se od njih očekuju, ne mogu očekivati napredovanje u karijeri, a mogu ostati i bez posla.

Ostvarivanje očekivanih rezultata na svim poslovima u organizaciji bitno je ne samo zbog samih zaposlenih jer će im to biti temelj za promicanje ili stagnaciju u karijeri, već još više zato što se izostankom očekivanih rezultata narušava funkcioniranje organizacije i cijela organizacija postaje neusklađena i disfunkcionalna. Bilo kakvi viškovi ili manjkovi materijalnih ili/i ljudskih resursa, u bilo kojoj fazi procesa transformacije, negativno se odražavaju na organizaciju i cijeli njezin učinak. [6]

3.3.1. Pojam, karakteristike i sadržaj procjene performance

Procjena performance predstavlja postupak u kojemu se sistematski procjenjuje koje relevantne karakteristike ima zaposleni, kako se one manifestiraju, koliko je to u skladu s performancama posla, te što učiniti na ovom usklađivanju. Prema tome, procjena performance usmjerena je na ljude za razliku od procjene posla koja je usmjerena na posao, a ne na onoga koji taj posao obavlja; dizajniranje posla i razvoj organizacije usmjereni su na strukturu posla/zadatka; administracija plaća usmjerena je na procedure; planiranje radne snage i kolektivno dogovaranje usmjereno je na grupe ljudi. [3]

Procjena performance razvijena je sa svrhom da se kadrovskom politikom primjeni organizacijski princip koji će postaviti da zaposlenici rade posao koji im najbolje odgovara. Analizom posla se utvrđuju performace koje bi zaposlenik trebao imati da normalno obavlja posao. Da bi zaključili ima li zaposlenik, i u kojoj mjeri, zahtjevne performance posla, potrebno je izvršiti njegovu procjenu. Procjena se može provesti na sintetički ili analitički način. Sintetičko procijenjivanje se obavlja na temelju općeg dojma o zaposleniku, formiranjem njegove opće vrijednosti na poslu, davanjem jedne ocjene. Analitičko procijenjivanje se sastoji od rastavljanja opće vrijednosti na određene dijelove, koji se posebno procjenjuju. Zbrajanjem ocjena po svakom dijelu se dobije opća vrijednost zaposlenika. U praksi se više primjenjuje analitički način.

Procjena performanci mora udovoljavati zahtjevima valjanosti, vjernosti i objektivnosti kako bi opravdala svoju primjenu. No, na navedene zahtjeve bitno utječu pogreške procjenitelja. Zbog toga je kvaliteta procijenjivanja određena kvalitetom procjenitelja, on ima određene slabosti koje dovode do smanjenja točnosti ocjene.

Najčešće uočene pogreške procjenitelja jesu: [3]

1. Halo efekt- utjecaj općeg dojma ili ocjene jedne osobine na ocjenu drugih osobina kod isto zaposlenika;
2. Logičke pogreške- slično ili jednako procijenjivanje prividno ili stvarno povezane, srodne ili zavisne osobine;
3. Pogreške kontrasta- procijenjivanje procjenitelja obrnuto od sebe u nekim osobinama;

4. Pogreške blizine- pojava da se slične osobine koje su na listi prostorno jedna blizu druge procjenjuju istom ili sličnom ocjenom;
5. Pogreške blagosti- primjena blažih kriterija procjenjivanja od uobičajenih;
6. Pogreške strogosti- primjena strožih kriterija procjenjivanja od uobičajenih;
7. Pogreške centralne tendencije- pojava pretjerane uporabe srednjih vrijednosti mjerne skale

Postoje različiti načini ublažavanja i eliminacije tih grešaka, ali ni to ne može garantirati potpunu točnost procjenjivanja.

Razlozi tome nalaze se u motiviranosti procjenitelja, pa je stoga za postizanje točnosti procjenjivanja potrebno stvoriti visok stupanj motivacije. To se postiže: [3]

- Ako se procjenjivanju od samog početka prida ozbiljno značenje;
- Ako se zaposleni detaljno upoznaju s ciljem, svrhom i prednostima sistematskog procjenjivanja da bi se time izbjegao ili umanjio otpor prema procjenjivanju i prema onima koji će to obavljati;
- Ako se što veći broj zaposlenih uključi u procjenjivanje;
- Ako se točno odrede područja i kriteriji primjene rezultata procjenjivanja i donesene odredbe dosljedno i osjetno provode.

Navedeno se može postići dobrom organizacijom uvođenja i provođenja procjenjivanja. Obuka zaposlenih također treba biti uključena. Prije procjenjivanja zaposlenika je potrebno utvrditi područja na kojima će se ono provoditi i definirati svrhu koja se želi time postići.

Procjenjivanje performanci može imati različite ciljeve: [3]

- identifikacija tekuće razine performanci posla,
- identifikacija prednosti i nedostataka zaposlenih,
- sposobnost zaposlenih da ostvaruju tekuće performance,
- identifikacija potreba obuke i razvoja zaposlenih,
- identifikacija potencijalnih performanci,

- pribavljanje osnovica za pregled plaća,
- hrabrenje i motiviranje zaposlenih,
- pribavljanje informacija u svrhu planiranja radne snage.

Ciljevi procjenjivanja performanci se moraju uskladiti s općim ciljevima poduzeća. Kako bi se moglo pristupiti koncipiranju sadržaja procjenjivanja, prethodno je potrebno definirati vrste poslova koji će biti obuhvaćeni procjenjivanjem. Zbog toga je potrebno upoznati zahtjeve posla, što se može obaviti analizom posla ili po osnovi iskustva i mišljenja od strane onih koji te poslove poznaju. Sadržaj procjenjivanja ovisi i o tome koja će se metoda upotrijebiti. Treba ga promatrati i sa stajališta broja karakteristika koje se procjenjuju. Ali, povećanjem broja karakteristika, ne dolazi do porasta i valjanosti ocjene.

3.3.2. Metode procjenjivanja performanci

U svrhu procjenjivanja performanci razvijene su mnoge metode koje se mogu svrstati u tri temeljne grupe, a to su: [3]

1. metode procjenjivanja osobina zaposlenika,
2. metode procjenjivanja učinka zaposlenika,
3. metode procjenjivanja managera.

3.3.3. Poboljšanje performanci

Procjenjivanje performanci može rezultirati da kod pojedinaca performance odstupaju od performanci posla. To utječe na efektivnost rada, stoga je potrebno ta odstupanja locirati, da se saznaju njihovi uzorci te predvide i poduzmu mjere kako bi se performance poboljšale.

Odstupanja od performanci posla utvđuju se procjenom performanci koja se provodi u određenim vremenskim razdobljima. Analiza tih odstupanja trebala bi ukazati na uzroke odstupanja, a izvori su najčešće: [3]

1. zaposleni,
2. posao,
3. oprema,
4. materijali,

5. metode rada,
6. uvjeti rada,
7. magamenet.

3.4. UPRAVLJANJE TALENTIMA

3.4.1. Važnost i zadatci upravljanja talentima

Upravljanje talentima (UT) postaje jedan od ključnih strateških zadataka menadžmenta ljudskih potencijala. Talenti predstavljaju ključan izvor konkurentske sposobnosti. Kako bi se ostvarila konkurentska prednost, potrebno je uspješno upravljati talentima.

Prioriteti organizacija postaje privlačenje i zadržavanje talenata. Talenti postaju ključan resurs za opstanak i razvoj organizacije.

Deset je razloga zašto je upravljanje talentima važno za uspjeh organizacije: [1]

- organizacije ne mogu biti uspješne bez talenata
- talenti dodaju tržišnu vrijednost
- talenti ostvaruju ideje
- talent je posljednji izvor konkurentske prednosti
- dobra mjesta za rad privlače i zadržavaju talente
- najuspješnije kompanije i one kojima se najviše dive imaju velike talente
- cijena je talenata visoka
- konkurentska okolina izaziva krizu zadržavanja talenata
- zadržavanjem talenata se može upravljati.

Upravljanje talentima postaje zadatak i odgovornost u upravljanju ljudskim potencijalima, ali i organizacijskog menadžmenta. Upravljanje talentima predstavlja stratešku važnost i traži maksimalnu posvećenost. On mora postati najvažniji zadatak menadžmenta ljudskih potencijala, ali o njemu trebaju brinuti i menadžeri svih razina.

Najvažniji zadatci MLJP-a u upravljanju talentima jesu: [1]

- stvaranje imidža poželjnog poslodavca

- identificiranje ključnih vještina i talenata
- stvaranje baze podataka o vještinama i kompetencijama
- pribavljanje talenata
- odabir talenata
- zadržavanje talenata
- razvoj talenata
- upravljanje uspješnošću
- mjerenje uspješnosti u upravljanju talentima.

3.4.2. Stvaranje imidža poželjnog poslodavca

Za ostvarivanje organizacijskih ciljeva i postizanja konkurentske prednosti, organizacija treba privući i zadržati kvalitetne kandidate i talente. Zbog toga treba stvoriti i prenijeti u javnost imidž poželjnog poslodavca i ugodnog mjesta za rad. Izgradnja prepoznatljivog imidža je zadatak menadžmenta ljudskih potencijala.

Imidž poslodavca pomaže i kandidatima u odabiru i odluci hoće li se javiti na natječaj u nekoj organizaciji. Kandidatima je u interesu izdvojiti organizaciju po pozitivnim obilježjima koji je razlikuju od drugih organizacija. Kandidati proučavaju sustav povlastica, organizacijsku kulturu i atmosferu, mogućnosti razvoja karijere i napredovanja, stalno obrazovanje i učenje i sl. Na imidž poslodavca utječe i ugled njezinih talenata stoga organizacije trebaju svoje talente učiniti poznatim i prepoznatljivim kao svoj brend.

Prednosti i koristi od imidža poželjnog poslodavca brojne su: [1]

- Lakše privlačenje i zadržavanje najvećih talenata
- Niži troškovi traženja, pribavljanja, izobrazbe, fluktuacije i sl.
- Imidž je važan dio neopipljive imovine organizacije koji joj pruža izvor jedinstvene i održive konkurentske prednosti na tržištu rada jer se teško kopira
- Većom kvalitetom, motivacijom i zadovoljstvom zaposlenih djeluje na organizacijsku financijsku uspješnost
- Pomaže u samoselekciji kandidata govoreći im što im se nudi, ali i što se od njih očekuje.

Stvaranje imidža poželjnog poslodavca istodobno je proces kojim organizacije trebaju kritički analizirati i promišljati svoj imidž i ugled te način na koji ga doživljavaju njihovi zaposlenici i koliko se identificiraju s njim. Taj proces treba obuhvaćati niz postupaka: [1]

- Istraživanje stajališta, mišljenja i zadovoljstva aktualnih zaposlenika organizacijom i onim što im pruža
- Utvrđivanje preferencija i očekivanja ključnih talenata koje organizacija svojim imidžom želi privući
- Jačanje onih aspekata prakse kojima su zaposlenici zadovoljni i uklanjanje nedostataka na koje upozorava njihovo nezadovoljstvo
- Razvijanje i isticanje onih aspekata prakse MLJP-a i radnog iskustva koji razlikuju određenu organizaciju od drugih kao što su dobar sustav povlastica, organizacijska kultura, velike mogućnosti razvoja, fleksibilno radno vrijeme i sl.
- Prenošnje karakteristika proizvoda odnosno organizacije, njezina odnosa prema zaposlenicima i mogućnostima koje im pruža, potencijalnim kandidatima za posao putem svih medija

3.4.3. Identificiranje ključnih vještina i talenata

Važan zadatak menadžmenta ljudskih potencijala u upravljanju talentima u organizaciji je definirati kakve talente i vještine organizacija traži. Različite organizacije različito određuju karakteristike talenata. Organizacija mora odrediti koja im vrsta talenata treba te na koje će se talente usredotočiti. To se određuje kvalitativnom analizom i segmentacijom talenata.

3.4.4. Pribavljanje i selekcija talenata

Pribavljanju talenata se daje velika pozornost i ulažu veliki resursi. Njime se odlučuje što organizacija treba napraviti u postupcima traženja kandidata i poticanja kako bi se privuklo najbolje kandidate za posao.

Na pribavljanje talenata utječe više činitelja: [1]

- Imidž industrije ili sektora u kojem organizacija djeluje
- imidž i ugled organizacije kao poslodavca
- privlačnost posla koji se nudi

- sukladnost vrijednosti organizacije i kandidata
- pogodnosti i povlastice koje organizacija nudi.

Prvi korak za osiguravanje pojedinog kandidata za organizaciju predstavlja privlačenje i pribavljanje kvalitetnih kandidata te njihovo poticanje da ih se što više javi za poslove i radna mjesta koja se nude. Nakon toga je potrebno iz mnoštva prijavljenih ljudi, izabrati one koji najbolje odgovaraju zahtjevima posla i organizacijske kulture.

3.4.5. Zadržavanje i razvoj talenata

Zadržavanje talenata i općenito ljudskih potencijala postaje velik izazov i važan strateški problem suvremenih organizacija. Za to postoji nekoliko razloga: [1]

- Sve veća ovisnost poslovne uspješnosti, pa i samog opstanka organizacije o njezinim talentima i ljudskim potencijalima
- Globalizacija tržišta talentima i ljudskim potencijalima
- Globalizacija tržišta talenata i rada
- Sve veća oskudnost talenata
- Činjenica da su najkvalitetniji ljudi i talenti najmobilniji i najtraženiji
- Sofisticiranost i mnoštvo načina privlačenja i vrbovanja talenata iz drugih organizacija

U upravljanju talentima važno je omogućivanje njihova stalnog razvoja. Mogućnosti osobnog i profesionalnog razvoja važan su čimbenik privlačenja i zadržavanja talenata. Za to postoji nekoliko razloga: [1]

- Razvoj karijere i realiziranja osobnih potencijala najvažniji je cilj sposobnih i talentiranih ljudi nove generacije
- Organizacije postaju instrument za ostvarivanje osobnih profesionalnih i razvojnih ciljeva
- Izuzetna dinamičnost i fleksibilnost u razvoju karijere
- Brzo zastarijevanje znanja i vještina i stalna ulaganja u održavanje individualne konkurentnosti na tržištu talenata

3.4.6. Upravljanje uspješnošću talenata

Upravljanje uspješnošću presudna je aktivnost MLJP-a, koja ne samo da razlikuje uspješne i neuspješne pojedince nego i uspješne i neuspješne organizacije te daje temeljni poticaj za individualni i organizacijski razvoj. Ona je instrument pretvaranja poslovne strategije u ciljeve koje treba ostvariti kroz cijelu organizaciju- od vrha do dna i svakog zaposlenika. [1]

Najdjelotvornijim pristupom podizanja poslovnih rezultata smatra se uspješno opravljavanje uspješnošću. Ono se temelji na upravljanju pomoću ciljeva. Ciljevi moraju biti specifični, mjerljivi, izazovni i ostvarivi, unaprijed se postavljaju zajedničkom suradnjom i dogovorom. Bitno je da se procijeni cijela organizacija. Ciljevi se moraju provoditi i individualizirati od vrhovnog menadžmenta do svih izvršitelja.

3.5. SELEKCIJA LJUDSKIH POTENCIJALA

Treća faza u procesu odabira ljudi za obavljanje određenog posla u organizaciji je selekcija ili odabir zaposlenika.

Zbog velikog broja obrazovnih ljudi, ali i zbog prilika na tržištu rada danas postoji velika ponuda mogućih zaposlenika. Došlo je do toga da je ponuda radne snage veća od potražnje za istom.

Zbog velikog broja kandidata na određeno radno mjesto dolazi i do poteškoća pri odabiru novih zaposlenika, zbog većih troškova i skupljeg izbora.

3.5.1. Pojam, sadržaj i proces selekcije

Pod selekcijom kadrova podrazumijeva se postupak izbora između regrutiranih kandidata za jedan ili više poslova. Ovaj se izbor vrši tako da se polazi od zahtjeva posla te se traži onaj kandidat koji tim zahtjevima najbolje konvergira. U slučaju da je u postupku regrutiranja osigurano manje kandidata od broja poslova, tada ostaje mogućnost da kandidat bira posao koji njemu najviše odgovara. [3]

Moguće je selekciju provoditi na dva načina: [3]

- Prvi je način da se ispituju osobine, sposobnosti i znanje kandidata kako bi se utvrdilo koji od njih posjeduje minimum zahtjeva posla. Izbor se vrši između onih koji posjeduju taj minimum, dok se ostali kandidati isključuju iz daljnjeg postupka izbora.
- Drugi je način da se najprije ispituju osobine, sposobnosti i znanja kandidata koji zahtijeva dotični posao. Zatim se izrađuje rang lista kandidata s obzirom na pokazane rezultate u psihološkom ispitivanju. Izabiru se oni kandidati koji imaju najviše rangova na rang listi.

Moguće je kombinirati i oba načina izbora na način da se s rang liste koja je izrađena po drugom načinu, uzmu kandidati koji ispunjavaju određeni minimum zahtjeva.

Selekcija predstavlja proces koji se sastoji od nekoliko etapa. Broj etapa ovisi o veličini i stupnju organizacije poduzeća, samim tim i razvijenošću ljudskih resursa. Kako bi se kandidati zaštitili u pogledu njihovih prava, minimum te procedure je određen zakonskim propisima.

3.5.2. Individualne razlike kao faktor selekcije

Selekcija kandidata je potrebna jer se ljudi međusobno razlikuju, a te razlike utječu na uspješnost u poslu. Razlike se očituju u različitim psihičkim varijablama, kao što su percepcija, interesi, aspiracije, motivi i sl. Za selekciju su najvažnije razlike u sposobnostima i osobinama ličnosti.

3.5.3. Informacijska osnova o kandidatima

Selekcija kandidata provodi se na temelju informacija koje poduzeće posjeduje prikupljanjem iz različitih izvora. U teoriji i praksi navodi se niz izvora informacija o kandidatima, kao što su: [3]

- prijava za zaposlenje
- molba za zaposlenje,
- preporuka za prijem na posao,
- upitnik o općim podacima,
- ispitivanje školskih kvalifikacija,
- podaci iz radnih karakteristika,

- banka biografskih informacija,
- ispitivanje podrijetla,
- prikupljanje podataka od drugih pojedinaca i institucija,
- ispitivanje laži pomoću poligrafa,
- medicinski pregledi,
- pokusni rad,
- testovi,
- intervjui.

3.5.4. Testovi

Testovi služe za ispitivanje znanja i vještina kandidata, njegove sposobnosti i različitih osobina. Oni su najvažniji i najrazvijeniji instrument selekcije. Testovima se utvrđuju razvijenosti karakteristika koji su vezani za određeni posao, određuju se razlike između kandidata te se provode predviđanja budućih performansi na temelju rezultata testa.

Postoje različite klasifikacije testova od kojih je najznačajnija ona sadržajna prema kojoj postoje četiri velike skupine testova, a to su: [3]

1. testovi znanja,
2. testovi sposobnosti,
3. testovi interesa i
4. testovi ličnosti.

Većina testova se sastoji od pisanog materijala. Postoje i testovi koji se koriste za ispitivanje određenih sposobnosti, senzornih i psihomotornih.

Testovi se upotrebljavaju i kao ocjena osobnosti, samostalno ili kao dopuna intervju-u kako bi se subjektivni dojmovi smanjili. Iz tog razloga test, ako je dobro pripremljen i postavljen, ima veću vrijednost od intervjua. Test je bitan zato što pokazuje razine osobnosti, tj. osobine koje za obavljanje nekog rada posjeduje određena osoba.

Da bi bilo koji od navedenih oblika testova imao pravu vrijednost, on mora posjedovati metričke karakteristike- valjanost, objektivnost, pouzdanost, osjetljivost i baždarenost. [3]

Da bi se odredio valjanost testa, procijenjuju se njegove prognostičke vrijednosti. Test je valjan ako je prognoza koja je dobivena testom točna. Test će biti objektivan ako ta prognoza nije rezultat subjektivnog dojma ispitivača, već je isključivo ovisila o ispitaniku. Test se može smatrati pouzdanim ako je isti ispitanik u dva uzastopna vremenska intervala potvrdio rezultate ispitivanja. Osjetljivost testa se odražava kada se rezultati dva ili više ispitanika mogu razlikovati pri ispitivanju istih osobina. Test će biti baždaren ili gaudiran ako je ispitivanje provedeno na reprezentativnom broju ispitanika te može poslužiti kao opće mjerilo.

3.5.5. Intervju

Intervju je način utvrđivanja profila u direktnom kontaktu, u razgovoru s kandidatom koji reflektira na to radno mjesto. Intervju se upotrebljava ne samo za dobivanje objektivnih podataka, već i za prikupljanje mnogih drugih podataka relevantnih za donošenje ukupne ocjene osobnosti. Intervju može pružiti podatke o tome što radnik voli, a što ne, o interesu za posao, brigama, motivima i o spremnosti za suradnju, a može se voditi u slobodnom ili dirigitiranom obliku. [7]

Intervju je jedna od najvažnijih faza u odabiru kandidata. Njegova vrijednost se očituje u tome što se mogući zaposlenik nalazi licem u lice s mogućim poslodavcem. Prilikom intervjuja se mogu dobiti brojne informacije o kandidatu, što može biti presudno za odabir određenog kandidata.

Intervju bi se mogao definirati kao ciljno usmjeren razgovor kojim se ispituje je li kandidat sposoban za obavljanje posla za koji se prijavio. U tu se svrhu nastoje dobiti adekvatne informacije o kandidatu, kao što su individualni potencijal, interes za posao, sposobnost djelovanja i druge, ali jednako tako dati kandidatu i informacije o poslu i poduzeću. [2]

Intervju ima i svoje slabosti. Njegov sadržaj i trajanje uglavnom ovisi o osobi koja ga vodi i njezinoj sposobnosti. Kandidatu intervju predstavlja napetu situaciju pa se često događa da se ne dobije prava slika o njemu.

Od svih metoda selekcije kandidata, intervju se primjenjuje u svim slučajevima.

3.5.6. Odluka o izboru kandidata

Između više kandidata koji su se prijavili za određeni posao je potrebno izvršiti izbor. Stoga, odluka o izboru kandidata predstavlja kritičnu etapu u procesu selekcije. Za odluku je bitno što kandidat može i hoće, jer ta dva faktora utječu na njegov učinak.

U razmatranju informacija o kandidatu, a radi saznanja o navedenim faktorima, moguća su dva pristupa- klinički i statistički. [3]

Klinički pristup temelji se na informacijama o kandidatu. Odluka se formira na temelju komparacije do koje dolazi predstavljanjem kandidata te njegovom usporedbom s poslom. Slabost ovog pristupa se očituje u tome što je moguće da različite osobe na temelju istih informacija o kandidatu i poslu donesu različite odluke. Unatoč tome, ovaj pristup se zadržao i danas u organizacijama.

Statistički pristup je objektivne naravi. On se sastoji od statističke obrade određenih pokazatelja i njihove važnosti. Ti pokazatelji su stopa selekcije, točka presjeka i diferencijalna validnost.

Stopa selekcije predstavlja odnos između broja izabranih i ukupnog broja kandidata. Niska stopa selekcije pokazuje da je selekcija bila rigorozna, dok visoka stopa selekcije pokazuje da je selekcija bila blaga. [3]

Rezultati koje su kandidati postigli u tijeku procesa selekcije međusobno se razlikuju. Da bi se izbor između kandidata različitih rezultata postignutih u procesu selekcije mogao izvršiti, potrebno je odrediti točku presjeka u odnosu na koju će se taj izbor izvršiti. [3]

Iznad točke presjeka svi će kandidati biti uzeti u obzir pri odlučivanju o zaposlenju, dok će svi kandidati ispod te točke biti isključeni iz odlučivanja o izboru. Gdje će se odrediti točka presjeka zavisi i o ponudi i potražnji radne snage. Svaka točka predstavlja odnos između rezultata testa i kriterija uspjeha pojedinih kandidata. Jedan dio kandidata iskazuje zadovoljavajuće, a drugi nezadovoljavajuće rezultate. Prema tome, izbor bi se mogao izvršiti između kandidata čiji su rezultati zadovoljavajući. Međutim, kada se odredi točka

presjeka, tada je situacija sasvim drugačija s obzirom da se u tom slučaju od kandidata, čiji su rezultati zadovoljavajući, biraju samo oni čiji su rezultati iznad točke presjeka. [3]

Prilikom statističke obrade rezultata kandidata nakon procesa selekcije, treba voditi računa o tome da će različite grupe kandidata pokazati različite rezultate na istom testu. Zbog toga je došlo do razlika u pristupu selekcije i uvođenja pokazatelja diferencijalne validnosti. To se očituje u slučajevima kada se regrutiraju i selektiraju određene grupe populacije.

Sve ovo što je do sada rečeno moglo bi se tretirati preliminarnom selekcijom s obzirom da je ona vršena u okviru kadrovske službe. Definitivnu odluku ipak mora donijeti management područja poslova za koje se kandidat bira. U tu svrhu managementu stoje na raspolaganju tri različite strategije: [3]

1. Zaposliti onog kandidata koji ima najmanje izgleda na neuspjeh,
2. zaposliti onog kandidata koji ima najviše izgleda za uspjeh,
3. zaposliti onog kandidata koji ima najmanje izgleda na neuspjeh i najviše izgleda za uspjeh.

Prva strategija je usmjerena na sprječavanje neuspjeha i osiguranje minimalnog standarda učinka. Orijentirana je na izbor kandidata za koje postoji najmanja mogućnost da neće uspjeti na minimalnim standardima učinka. Strategija predstavlja način koji ne sadrži mnogo rizika i koji se umjereno isplati.

Druga strategija je orijentirana na povećanje uspjeha. Orijentirana je na izbor kandidata koji imaju najviše izgleda na uspjeh. Strategija predstavlja optimalizaciju uspjeha, dolazi do velikih riskiranja za velike rezultate.

U trećoj strategiji, kandidat mora imati odlike koje ga čuvaju od neuspjeha, a istovremeno i one koje mu daju izgleda za uspjeh. Kandidata koji imaju obje vrste osobina ima malo te je ovu strategiju najteže ostvariti.

3.5.7. Selekcija menagera

Dvije pretpostavke su potrebne da bi se provela uspješna selekcija menagera. Prva je identifikacija menagerskog posla, a druga utvrđivanje osobina neophodnih za posao kao

što su znanje, vještine i kompetencije. Obje pretpostavke su složene te još nema jedinstvenog odgovora o tome kako treba izgledati analiza managerskog posla te koje su osobine uspješnog managera. No, pored toga se u poduzećima izrađuju određeni opisi i obilježja managerskih poslova te se provodi praksa selekcije kandidata. Vještine, osobne ličnosti i motivacija predstavljaju temeljne kategorije osobnih managera u procesu selekcije.

U selekciji managera upotrebljavaju se kako one metode koje se odnose na sve kandidate, tako i specifične metode razvijene upravo za selekciju managera. Neke od tih specifičnih metoda su uobičajene i imaju karakter standardnih metoda, dok su druge posebne. Od standardnih metoda koji se koriste u selekciji managera najčešće su sljedeće: [3]

1. biografija,
2. intervju
3. upitnici ličnosti,
4. testovi,
5. ocjena drugih.

Dvije su posebne metode selekcije managera, i to: [3]

1. situacijski testovi i
2. centri procjene.

4. ANALIZA STUDIJE SLUČAJA (CASE STUDY)- JADROLINIJA

4.1. OSNOVNI PODACI O ORGANIZACIJI

Jadrolinija je društvo za linijski pomorski prijevoz putnika i tereta sa stoljetnom tradicijom. Osnovana je 20. siječnja 1947. godine u Rijeci, a nasljednica je raznih udruživanja malih brodara obalne plovidbe još od 1872. godine.

Povezivanjem otoka s kopnom na hrvatskoj strani Jadrana, Jadrolinija ostvaruje svoju osnovnu zadaću. Djelatnost Jadrolinije, prijevoz putnika i vozila, izrazito je sezonskog karaktera i pod velikim utjecajem turizma.

Flota Jadrolinije trenutno broji 50 brodova od čega 9 brzih putničkih brodova, 4 putnička broda i 37 ro-ro putničkih brodova, od kojih tri za međunarodnu plovidbu. Tri velika trajekta: Marko Polo, Dubrovnik i Zadar održavaju međunarodne linije s Italijom (Ancona i Bari). Bijela flota Jadrolinije godišnje preveze preko 12 milijuna putnika i 3 milijuna vozila što čini preko 80% godišnjeg broja svih prevezenih putnika i vozila u pomorskom prometu Republike Hrvatske.

Brodovi tijekom ljetne sezone obavljaju preko 600 polazaka dnevno, a najfrekventnije linije održavaju se kontinuirano 24 sata. [8]

4.2. OPIS I ANALIZA PRAKTICIRANIH I IMPLEMENTIRANIH PROCESA STRATEŠKOG MENADŽMENTA

4.2.1. Analiza okoline

SWOT matrica čini osnovu za određivanje ciljeva i strategije poduzeća. Ona pokazuje njegove snage i slabosti i ističe konkurentske prednosti. Kako bi se uspješno uspostavila konkurentna strategija, potrebno je da poduzeće ocijeni svoje vlastite konkurentske sposobnosti i slabosti. Kako bi strategija bila uspješna, treba se temeljiti na svojim prednostima, a umanjiti ili potpuno izbjeći svoje nedostatke. Slika prikazuje SWOT analizu poduzeća Jadrolinije.

	SNAGE	SLABOSTI
Unutarnja okolina	<ul style="list-style-type: none"> • Tradicija i poslovni ugled Jadrolinije • Sposobnost za prilagodbu zahtjevima tržišta • Višegodišnja poslovna suradnja s remontnim brodogradilištima • Poznavanje navika putnika • Kvaliteta prijevozne usluge • Stručnost kadrova 	<ul style="list-style-type: none"> • Zamke slabog rasta • Skupa i neobjedinjena nabava • Skupa realizacija usluga • Visoki troškovi održavanja flote • Teškoće u kontroli korištenja usluga • Nedostatak integracije informatičkog sustava • Spora prilagodba promjenama • Slab marketinški pristup
Vanjska okolina	<ul style="list-style-type: none"> • Rast turističkog tržišta • Prostor za plasman novih proizvoda • Mogućnost razvoja • Ulaganje u nove tehnologije 	<ul style="list-style-type: none"> • Pad kupovne moći domicilnih korisnika prijevoza • Porast nelikvidnosti • Starost flote • Približavanje EU / otvaranje tržišta kabotaže • Nelojalna konkurencija • Odlazak stručnog kadra u konkurentske prijevoznike
	PRILIKE	PRIJETNJE

Slika 3. SWOT analiza Jadrolinije [4]

Iz eksterne okoline dolaze prijetnje i prilike iz kojih se mogu promatrati posljedice učinaka: [4]

Prometno - tehnološka okolina

- Prijetnje koje dolaze iz industrijske okoline vezane su uz djelatnosti linijskog prijevoza putnika morem. Uglavnom proizlaze iz činjenice da prijevoznu potražnju u znatnoj mjeri uvjetuje turizam, koji se odlikuje izuzetno velikim sezonskim oscilacijama te elastičnošću potražnje vezanom uz stabilnost političke i sigurnosne situacije u regiji.
- Prilike proizlaze iz činjenice da je stabilan dio prometa u funkciji domaćeg stanovništva otoka i obale te u pravilu nije podložan značajnim oscilacijama.

Poslovna okolina

- Prijetnje poslovanja Jadrolinije proizlaze iz tehničko-tehnoloških atributa (havarije, onečišćenje okoliša) i trebaju biti pokrivena osiguranjem, a brodovi i procedure

upravljanja trebaju strogo udovoljavati primjenjivim standardima upravljanja kvalitetom i zaštitom okoliša.

- Prilike čini stvoreni imidž "sigurnog broдача" budući da je Jadrolinija jedan od rijetkih velikih putničkih broдача koji se može pohvaliti da tijekom svog višedesetljetnog postojanja i opsluživanja više desetaka milijuna prevezenih putnika nikada nije imala pomorsku nezgodu sa smrtnim ishodom za svoje putnike. Ta činjenica bitno doprinosi povjerenju putnika prema Jadroliniji i nju treba koristiti za ostvarenje konkurentskih prednosti.

Temeljni zahtjev za uspjeh je sposobnost upravljanja promjena. Uvjet opstanka poduzeća čine stalne promjene i organizacijski razvoj koji su uvjetovani dinamičnosti i neizvjesnosti heterogenih čimbenika eksterne i interne okoline.

Temeljni zahtjev na kojem se zasnivaju strateški ciljevi su upravljanje dinamičkim skladom poduzeća te fleksibilnošću ključnih resursa i procesa. Dinamički sklad poduzeća je vezan uz promjene njegove okoline.

Strategija poduzeća predstavlja način na koji se poduzeće odnosi prema okolini. Iz tog razloga je potrebno istovremeno vrednovati vitalnost misije poduzeća i odrediti potrebni unutrašnji dizajn poduzeća kojeg čine ljudi, materijalni resursi, organizacije i politike.

Za ostvarivanje zadane vizije, potrebno je definirati strateške ciljeve temeljem provedene SWOT analize.

4.2.2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja

Misija

Održivim poslovanjem i modernom flotom osigurati povezanost hrvatskih otoka i obale na korist otočnog stanovništva, gospodarstva i turizma. Svaki putnik ima „ime i prezime“, a njegova želja i potreba za putovanjem u fokusu su poslovanja.

Vizija

Jadrolinija kontinuirano i aktivno investira u flotu i poslovne procese, primjenjuje inovativan pristup poslovanju i inovativne tehnologije, ulaže u razvoj ljudskih resursa kao temeljnu vrijednost Društva, a sve kako bi osigurala održivi rast. Proaktivno upravljanje

troškovima rezultirat će unapređenjem efikasnosti poslovanja. U idućih 12 godina Jadrolinija je tako dominantan putnički brodar u hrvatskog dijelu Jadrana, ali i brodar koji izlazi i na druga tržišta. [8]

Ciljevi

- Stvoriti poslovne pretpostavke za poslovanje bez korištenja državnih subvencija i drugih vidova direktnih državnih potpora uz zadovoljavanje potreba hrvatskih građana, prvenstveno otočnog stanovništva, i potreba turizma.
- Poslovati sukladno razvojnim i strateškim planovima Republike Hrvatske.
- Zadržati uloge vodećeg linijskog putničkog broдача u regiji.
- Implementirati primjenjive međunarodne norme koje se odnose na upravljanje kvalitetom (ISO).
- Provesti reviziju i implementirati izmjene sustava upravljanja sigurnošću Društva – SMS-a Društva (Company Safety Management System).
- Značajno povećati razinu kvalitete i opsega pružanih usluga te uvoditi nove usluge u poslovanju Jadrolinije.
- Uvesti i implementirati projektni pristup svakoj pojedinoj brodskoj liniji s ciljem poboljšanja usluge i optimizacije troškova bez smanjenja postojeće razine usluge.
- Izvršiti reviziju postojeće tarifne politike društva.
- Uvesti i implementirati nove, tržištu prihvatljivije sustave prodaje putničkih karata prema potrebama i mogućnostima broдача.
- Uvesti i implementirati planirani i transparentni pristup svim segmentima poslovanja te upravljanju troškovima i nabavom.
- Uvesti i implementirati jasne kriterije uspješnosti poslovanja.
- Implementirati elektronski sustav praćenja preventivnog održavanja i izvještavanja s brodova (PMS - Planned Maintenance System).
- Planski obnoviti flotu s ciljem smanjenja prosječne starosti brodova i povećanjem razine i konkurentnosti usluge.
- Koristiti sredstava strukturnih i kohezijskih fondova Europske Unije za povećanje konkurentnosti poslovanja.
- Uključiti se u projekte Europske Unije Motorways of the Sea i Short Sea Shipping
- Uvesti nove tehnologije u poslovanju Jadrolinije.
- Ponovno uvesti dužobalne linije koje bi poslovale na tržišnim načelima.

- Stvoriti uvjete za dugoročan, sustavan i profesionalan rad s ciljem razvijanja kreativne i napredne radne sredine.

Navedeni ciljevi se međusobno isprepliću te imaju međuzavisnost u određenoj mjeri. Kako bi ih ostvarili potreban je sveobuhvatan, sustavan i cjelovit rad na pozitivnoj primjeni i promjeni unutarnjeg ustrojstva i načina poslovanja na svim ključnim područjima rada modernog i dinamičkog putničkog brodarar. Ključna područja su tehnički, operativni, komercijalni i kadrovski sektor. Posebna pažnja se treba posvetiti kontroli troškova i nabave te preventivnom i sustavnom pristupu upravljanja i održavanja flote.

4.2.3. Formuliranje strategije

U razdoblju do 2027. godine najveći hrvatski putnički brodar Jadrolinija planira u obnovu flote investirati 281 milijuna eura te nabaviti ukupno 26 novih brodova, od čega bi 23 bile novogradnje. Uz nabavku 26 brodova, postupno se planira i otpis 32 broda, čime bi se broj brodova u bijeloj floti 2027. godine smanjio sa sadašnjih 50 na 44, ali bi se istovremeno povećao ukupan kapacitet flote. Tako bi Jadrolinija od danas aktualnog kapaciteta za ukupno 28.020 putnika i 3.924 vozila na 50 brodova u idućih 12 godina trebala ostvariti flotu od 44 broda koji bi istovremeno mogli ukrcati 31.377 putnika i 4.710 vozila. Navedene ambiciozne brojke zapisane su u strateškom dokumentu o mogućnostima razvoja Jadrolinije u razdoblju od 2015. do 2027. godine, smjericama koje je nedavno prihvatio Nadzorni odbor i Skupština tvrtke, što znači da je riječ o materijalu koji bi trebao bitno odrediti budućnost kompanije. [9]

U strategiji su navedene i najvažnije smjernice poslovanja, upravljanja kadrovima i nastavak razvoja internetskog sustava prodaje karata. Planira se i iskorak na nova tržišta izvan granice Jadrana. Predviđaju se prihodi i kreditna opterećenja s analizom mogućnosti za realizaciju obnove flote. Obnova flote se odnosi na obnovu katamaranske flote, planira se izgradnja više katamarana. Izgradnja trajekata se predviđa u razdoblju od 2021. do 2027. Oni su dugoročno povezani s obnovom lučke infrastrukture na državnim linijama.

4.2.4. Implementacija strategije

Obnova flote se planira nastaviti već iduće godine i to kupnjom nasljednika »Marka Pola«, »Dubrovnika« i »Liburnije«, te pripremom novog koncepta novogradnji, koje su podijeljene u tri grupe. Prva se odnosi na izgradnju putničkih brodova za kratke destinacije

kapaciteta za 400 putnika, broda koji bi zamijenio najstarije brodove u floti, »Tijat« (izgrađen 1955.), »Postira« (1963.) i »Premuda« (1957.), te se izgradnja tog broda ocjenjuje kao prioritet u obnovi flote. Ta novogradnja nije i jedina koja bi se trebala ugovoriti u idućem godinama, jer se drugi program novogradnji odnosi na projekt ro-ro putničkog broda za udaljene otoke, prije svega Hvara, Lastova, Korčule i Visa. [9]

Dugoročnim kreditima i sredstvima iz vlastite akumulacije bi se trebala financirati obnova flote, pod sličnim uvjetima financiranja kao za posljednje četiri novogradnje. Za ostvarenje investicija, jedan od važnijih kriterija je i povećanje prihoda. Prihodi bi trebali izaći iz trenutnih okvira poslovanja na međunarodnom tržištu s brodovima većeg kapaciteta, te bi do 2020. godine prihodi trebali narasti do 1,03 milijardi kuna godišnje.

4.2.5. Kontrola i evaluacija strategije

Uvođenje, implementacija te sustavna i trajna primjena prema zadanoj viziji, misiji i temeljnom cilju svih navedenih međuzavisnih pokazatelja će u konačnici će dovesti do promjena u poslovanju Jadrolinije.

4.3. OCJENA USPJEŠNOSTI- FINANCIJSKI POKAZATELJI

U 2017. godini ostvaren je porast broja prevezenih putnika i vozila u usporedbu s prethodnom 2016. godinom.

Porast u ukupnom broju prevezenih putnika i vozila u najvećoj je mjeri rezultat porasta turističkih dolazaka u Republiku Hrvatsku, rasta međunarodnih linija uslijed širenja poslovanja na Crnu Goru i promjena na tržištu. U odnosu na planirani promet, isti je premašen za 4,7% u odnosu na promet putnika i 4,4% u odnosu na promet vozila.

Uzrok stabilnog kontinuiranog rasta destinacije je sve veća atraktivnost područja koje privlači velik broj turista, jačanje logističke povezanosti kao i rast destinacije je sve veća atraktivnost područja koje privlači veliki broj turista, jačanje logističke povezanosti kao i rast investicija na srednjodalmatinskim otocima. [8]

U 2017. godini Društvo je ostvarilo ukupan prihod od 921,7 milijuna kuna, što predstavlja porast od 9% u odnosu na 2016. godinu. Ukupni rashodi 2017. godine iznose 899 milijuna

kuna i za 11,9% su viši u odnosu na prethodnu godinu. Bruto dobit Društva za 2017. godinu iznosi 22,7 milijuna kuna.

Analizirajući prihode po kategorijama vidljiv je porast prihoda od puntika za 14,1% od toga međunarodne linije bilježe financijski porast od 24,5%, dok je na domaćim linijama ostvaren rast od 9,2%. Prihodi od vozila ukupno rastu 10,2%, od toga domaće linije 6,8%, a međunarodne 51,4%.

U dijelu prihoda od prijevozne usluge, uključujući putnike i vozila, najznačajniji rast od 31% ostvaren je na međunarodnim linijama. Na rast prihoda međunarodnih linija ukupno utjecalo je uvođenje nove linije Bar-Bari, dok je linija Split-Ancona ostvarila najveći pojedinačni financijski rast od 30,4%. U nacionalnoj plovidbi najveći uzrok rasta prihoda generiran je ranijim kretanjem sezonske brzobrodске linije Dubrovnik-Korčula-Hvar-Bol-Split, te rastom na postojećim linijama Split-Supetar, Valbiska-Merag, Prizna-Žigljen, Latovo-V.Luka-Split i Zadar-Preko.

U segmentu rashoda značajan financijski porast bilježi stavka pogonskog goriva zbog rasta prosječne cijene goriva. Troškovi održavanja veći su za 18,5%, dok su troškovi rezervnih dijelova veći za 11,2%. Troškovi lučkih, agencijskih i ostalih usluga porasli su za 29,3% u odnosu na prethodnu godinu. Navedeno je rezultat povećanja troškova, odnosno uvođenja naplate priveza i odveza u pojedinim lukama.

Izdaci za plaće viši su u 2017. godini za 1% prvenstveno radi većeg angažmana brodova Dubrovnik i Vida.

Trošak amortizacije niži je u odnosu na prethodnu godinu iz razloga što su u cijelosti amortizirani brodovi Dubrovnik, Dora, Premuda i Tin Ujević.

Ostali rashodi porasli su za 53,2% odnosno 37,9 milijuna kuna u odnosu na prethodnu godinu prvenstveno zbog rezervacije preostalih sudskih sporova s Trajektnom lukom Split u iznosu od 66,3 milijuna kuna. [8]

Na dan 31.12.2017. godine provedena je revalorizacija imovine (flote i nekretnina u vlasništvu Društva). Evidencijom navedene procjene imovine došlo je do povećanja aktive Društva te do vrijednosnog usklađenja brodova Judita i Prizna na fer vrijednosti. [8]

5. ZAKLJUČAK

Cilj diplomskog rada je bio objasniti važnost kvalitetnog pristupa selekcijskom procesu u pomorskim organizacijama. Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima. Selekcija je jedan od najvažnijih segmenata menadžmenta ljudskih resursa, budući da je dobar odabir kandidata ustvari presudan za koordiniranje aktivnosti u karijeri istog. Ujedno time odlučujemo i o daljem razvoju kompletnog poslovanja organizacije. Izuzetno je važno da se odaberu pravi ljudi, za pravu poziciju, i da se zaista radi o kvalificiranoj i kvalitetnoj radnoj snazi. Ljudi su jedan od najvažnijih resursa neke organizacije – oni čine ukupna znanja, vještine, sposobnosti i kreativne mogućnosti kojom raspolaže neka organizacija. Zbog toga je bitno koje ljude odabiremo za rad u vlastitoj tvrtci jer svaka osoba u radnom odnosu predstavlja samu organizaciju.

U Jadroliniji smatraju da je potrebno očuvati temeljni stup tvrtke - zaposlenike, a planira se i unapređenje procesa rada i uvođenje novih metodologija. Potrebno je pomlađivanje kadra i provođenje programa mentorstva i nasljeđivanja, koji bi osigurao prijenos iskustva, znanja i vještina na nove djelatnike. Treba graditi svijest o tome kako je kvalitetan pomorac ogledalo uspješnosti pomorske organizacije, jer on je najčešće jedini u stvarnom kontaktu s korisnicima usluga Jadrolinije. Kao osnovu u razvoju pomorskih kadrova Jadrolinije bitno je zadržati što više kvalitetnih kadrova. Potrebno je napraviti selekciju kadra tako da u konačnici ostanu oni kadrovi na koje se može računati u nekom dužem periodu. Nakon što se izvrši selekcija kadra, potrebno je uspostaviti motivacijski sustav s ciljem zadržavanja kvalitetnog kadra u Jadroliniji.

Svaka pomorska organizacija, da bi ostvarilo efikasno i učinkovito poslovanje, treba voditi računa o stručnosti i razvoju svojih kadrova. Birati i raspoređivati kadrove prema znanju i sposobnosti u oštroj tržišnoj konkurenciji predstavlja umijeće vođenja kadrova u pomorskoj organizaciji, a usklađivanjem poslovnog planiranja i plana razvoja ljudskih potencijala ostvaruju se željeni ciljevi i rezultati.

LITERATURA

- [1] Bahtijarević-Šiber, F.: *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, 2014.
- [2] Buble, M.: *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, 2006.
- [3] Buble, M.: *Management*, Ekonomski fakultet, Split, 2000.
- [4] Bukša, J.: *Prijedlog programa rada Uprave Jadrolinije za mandatno razdoblje 2013 – 2017*
- [5] Pfeifer, S.: *Interna skripta za kolegij „Menadžment“*, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2012. Preuzeto: http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_7.pdf
- [6] Sikavica, P.: *Organizacija*, Sveučilište u Zagrebu, 2011.
- [7] Sikavica, P.; Novak, M.: *Poslovna organizacija*, Sveučilište u Zagrebu, 1999.
- [8] <https://www.jadrolinija.hr/> (pristupljeno 24.08.2018.)
- [9] <http://www.novolist.hr/Vijesti/Hrvatska/Plan-do-2027.-godine-Obnova-flote-Jadrolinije-teska-281-milijun-eura> (pristupljeno 26.08.2018.)

POPIS SLIKA

Slika 1. Eksterni i interni izvori regrutiranja [5]	11
Slika 2. Čimbenici utjecaja na razvoj karijere [5]	15
Slika 3. SWOT analiza Jadrolinije [4].....	32