IDENTIFICIRANJE KADROVSKOG POTENCIJALA U PODUZEĆU LINIJSKA NACIONALNA PLOVIDBA D.D., SPLIT

Blažević, Barbara

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

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:124:324643

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

IDENTIFICIRANJE KADROVSKOG POTENCIJALA U PODUZEĆU LINIJSKA NACIONALNA PLOVIDBA D.D., SPLIT

MENTOR:
doc. dr. sc. Željko Mateljak

Student:
Barbara Blažević
Broj indexa: 1131028

Split, rujan, 2017. godina

SADRŽAJ

SAŽETAK.....3
1. UVOD.....4
1.1. Predmet rada.....4
1.2. Problem rada.....4
1.3. Ciljevi rada.....5
1.4. Metode rada.....5
1.5. Obrazloženje rada.....5
2. POJAM KADROVIRANJA.....7
2.1. Pojam kadrova.....7
2.2. Pojam kadroviranja.....7
2.2.1. Kadroviranje kao pojam upravljanja ljudskim resursima.....8
2.2.2. Kadroviranje kao menadžerska funcija.....8
2.3. Ciljevi kadroviranja.....10
2.4. Selekcija kadrova.....11
2.5. Sposobnosti kandidata.....12
2.5.1. Osobine ličnosti kandidata.....13
2.5.2. Kompetencije kandidata.....13
2.6. Testovi.....14
2.7. Intervju.....15
2.8. Odluka o izboru kandidata.....16
2.9. Selekcija managera.....17
2.9.1. Managerske vještine.....18
2.9.2. Osobine ličnosti managera.....18
2.9.3. Motivacija managera.....19
2.10. Pojam kadroviranja kao ljudskog kapitala.....20
3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU.....22
3.1. Općenito o poduzeću.....22
3.1.1. Pravna struktura društva.....23
3.1.2. Organi društva.....23
3.2. Kadrovski potencijal poduzeća.....24
3.3. Flota linijske nacionalne plovidbe.....25

4. IDENTIFICIRANJE KADROVSKOG POTENCIJALA U PODUZEĆU LINIJSKA NACIONALNA PLOVIDBA D.D., SPLIT.....27
4.1. Organizacijska struktura i plan radne snage.....27
4.2. Analiza stupnja iskorištenja kvalifikacija.....30
4.2.1. Kvalifikacijska struktura poslova (Kp).....31
4.2.2. Kvalifikacijska struktura zaposlenih (Kz).....32
4.2.3. Stupanj iskorištenja kvalifikacija.....33
5. ZAKLJUČAK.....34
SUMMARY.....36
LITERATURA.....37
POPIS SLIKA.....38
POPIS TABLICA.....39

SAŽETAK

Oduvijek su zaposlenici bili bitan dio vrijednosti nekog poduzeća, ali tek krajem 20. st. i početkom 21. stoljeća moderni menadžeri su uvidjeli da su zaposlenici tj. ljudski faktor njihov važan, ako ne i najvažniji kapital. Uspješnost nekog poduzeća mjeri se i kroz znanja, sposobnosti i vještine zaposlenika, jer sam broj zaposlenih ne znači i veću ili manju uspješnost. Isti broj zaposlenika iste stručne spreme i iste dobne strukture ne znači i jednaku uspješnost za poduzeće jer motiviranost za rad, znanje i radno okruženje osigurava poduzeću veću konkurentnost na tržištu. Jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta nekog poduzeća je dobro kadroviranje. Kadroviranje obuhvaća sve aktivnosti vezane uz zaposlenike, tj. uz ljudski faktor. Uspješno kadroviranje se ogleda u maksimalnom razvoju nekog poduzeća i korištenju ljudskih sposobnosti radi povećanja poslovne uspješnosti.

Kroz ovaj rad će se prikazati teorijske odrednice kadroviranja, njegovi ciljevi te utjecaj na poduzeće. Korištenjem različitih znanstveno-istraživačkih metoda prikazan je cilj rada. Navedene odrednice kadroviranja i istraživanja su primjenjene na poduzeću „Linijska nacionalna plovidba d.d.“ koje se nalazi u Splitu. Nakon prikaza osnovnih podataka o poduzeću i obavljanju pojedinih poslovnih aktivnosti kroz povijest u radu će se obraditi navedeno poduzeće na osnovu teorijskih razrada i ponuditi moguća poboljšanja za poslovanje poduzeća.

Ključne riječi: kadroviranje, kadrovski potencijal, selekcija kadrova, kandidati, „Linijska nacionalna plovidba d.d., Split“

1. UVOD

1.1. PREDMET RADA

U novije vrijeme moderni menadžeri sve više uviđaju da su zaposlenici tj. ljudski faktor važan, ako ne i najvažniji kapital za poduzeće. Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima u poduzeću i koraci koje podrazumijeva postalo je jedan od primarnih zadataka menadžmenta. Kroz pojam kadroviranja, odnosno svih aktivnosti vezanih uz zaposlenike, želi se postići ostvarivanje maksimuma u poduzeću kroz individualne i poslovne ciljeve. Teži se za odgovornim i sposobnim kadrovima kako bi poduzeće, tj.organizacija opstala i napredovala u novijem vremenu.

Prema gore navedenom dolazi se do predmeta istraživanja ovog završnog rada: prikazati važnost kadrovskog potencijala u poduzeću i korake koje sadržava kao što su kompilacije, deskripcije, analize i metoda sinteze.

1.2. PROBLEM RADA

Ukoliko želimo osigurati maksimalne rezultate prilikom izvršavanja poslova u poduzeću treba izvršiti selekciju kadrova. Težnja za uspješnosti u poslu i boljim položajem na tržištu navode poduzeće da maksimalno iskorištava potencijal svojih zaposlenika na način da profilira one zaposlenike koji su dobro motivirani i sposobni za rad u poduzeću. Pravilno upravljanje kompenzacijama i izvršavanjem redovnih procjena preformansi dovodi do boljeg stanja kadrovskog potencijala u poduzeću. U skladu s uočenim dolazimo do definiranja problema istraživanja, odnosno kakvo je postojeće stanje kadrovskog potencijala u poduzeću Linijska nacionalna plovidba d.d., Split?

1.3. CILJEVI RADA

Cilj ovog rada je identifikacija ključnih pretpostavki kadrovskog potencijala u poduzeću Linijska nacionalna plovidba d.d. – na koji način se obavlja planiranje , zapošljavanje i raspoređivanje zaposlenika, te kako se oni motiviraju i unapređuju.

Također, cilj je prikazati koje aktivnosti unutar ovog poduzeća treba poboljšati, odnosno kojim se aktivnostima treba više posvetiti. Osim praktičnog primjera, u prvom dijelu rada bit će teoretski objašnjena funkcija kadroviranja i njenog potencijala.

1.4. METODE RADA

Pri izradi ovog rada koristit će se znanstveno-istraživačke metode :

- metoda analize - raščlanjivanje složenih misaonih tvorevina na jedinične
- metoda sinteze - spajanje jednostavnih tvorevina u složene zaključke
- metoda klasifikacije - sistematska podjela općeg pojma na posebne
- metoda deskripcije - jednostavno opisivanje činjenica bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja
- metoda kompilacije - preuzimanje tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih zapažanja, stavova i zaključaka
- komparativna metoda - usporedba teorije i prakse te donošenje vlastitih zaključaka
- metoda intervjua - specijalan oblik razgovora koji se vodi s točno određenom svrhom i ciljevima, a s unaprijed određenim planom razgovora.

Literatura koja je korištena u svrhu rada je pribavljena iz domaćih i stranih izvora, te putem Interneta. Prikupljeni podaci poslužit će za stavljanje u međusobni odnos i primjenom navedenih metoda istraživanja utvrditi postojanost postavljenog problema, odnosno izvlačenje određenih zaključaka iz dobivenih rezultata.

1.5. OBRAZLOŽENJE RADA

Linijski nacionalni promet je poduzeće koje se bavi pomorskom djelatnošću duž cijelog Jadrana, a naš cilj je identifikacija kadrovskog potencijala u poduzeću.

Osim sadržaja i sažetka, rad se sastoji od još četiri poglavlja.

Kroz prvo poglavlje, odnosno uvod bit će opisani predmet, problem, ciljevi, metode te obrazloženje rada.

U drugom poglavlju bit će definirana funkcija kadroviranja i detaljnije objašnjene sve aktivnosti unutar ove funkcije.

Treće poglavlje odnosi se na uvod u poduzeće Linijski nacionalni promet d.d. Sadrži neka osnovna obilježja poduzeća poput djelatnosti kojima se poduzeće bavi, broj zaposlenika u poduzeću, dobit poduzeća, itd.

Četvrto poglavlje odnosi se na praktično opisivanje identifikacije kadroviranja i to na primjeru poduzeća Linijski nacionalni promet d.d., Split.

Na samom kraju rada nalazi se zaključak te popis korištene literature.

2. POJAM KADROVI I KADROVIRANJE

2.1. POJAM KADROVA

Kadrovi – predstavljaju živi faktor organizacije poduzeća koji sa svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnošću najviše doprinosu uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća. Ljudski resusi su nematerijalna vrijednost svakog poduzeća i ne mogu se kopirati. Ako dva ili više poduzeća ima istu kvalifikacijsku i profesionalnu strukturu, istu spolnu i dobnu strukturu, isti broj zaposlenih itd. to ne znači da imaju identične ljudske resurse. Bitna razlika ljudskih resursa između dvaju poduzeća je ta da nisu jednostavan zbroj individualnih sposobnosti nego nova kvaliteta (koja zavisno o drugim faktorima) može biti manja ili veća za određeno poduzeće.

Kadrovska poslovna funkcija predstavlja skup zadataka vezanih uz kadrove i organiziranih u službi koja izvršava tehničke zadatke u pripremi i obradi kadrova koji će izvršiti razne procese i zadatke u pogonu i poduzeću.

Danas se kadrovi shvaćaju kao neizbježan čimbenik u poslovnom procesu, a razvoju shvaćanja o važnosti ljudskih potencijala doprinijele su:
1. promjene u općoj ili socijalnoj okolini (makro-okruženju).
2. promjene u poslovnoj okolini (mikro-okruženju).
3. promjene u internoj okolini (interno okruženje).

2.2. POJAM KADROVIRANJA

Kadroviranje(*Staffing, Human Resource Management – HRM*) obuhvaća sve poslove i zadaće koje su vezane uz ljude – njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti koje omogućuju razvoj zaposlenika unutar neke organizacije. Kadroviranje obuhvaća skup aktivnosti, a neke od njih su znanja o kadrovima i radnim mjestima, popunjavanje i selekcija kadrova, obrazovanje i razvoj karijere, kompenzacije i nagrade, itd. [1]

[1] Jambrek, I., Penić, I. (2008.): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29 (2), str. 1181-1206.

2.2.1. Kadroviranje kao pojam upravljanja ljudskim resursima

Kadroviranje, kao pojam upravljanja ljudskim resursima, pojavljuje se krajem 20.stoljeća te danas ima četiri značenja: [2]

1. kao znanstvena disciplina;

2.kao menadžerska funkcija;

3. kao posebna poslovna funkcija u organizaciji i

4. kao specifična filozofija menadžmenta (upravljanja).

2.2.2. Kadroviranje kao menadžerska funkcija

Kadroviranje, kao menadžerska funkcija, predstavlja skup aktivnosti - znanja o kadrovima i radnim odnosima, popunjavanja i selekcije kadrova, obrazovanja i razvoja karijere, kompenzacija i nagrada, koje se međusobno isprepliću i povezuju u jedinstvenu aktivnost . To je neizbježna i integrirana funkcija svakog menadžera koja ima zadatak da menadžeru osigura kvalitetne radnike, motivira ih, obrazuje i razvija tako da postižu dobre rezultate i doprinose ostvarivanju ciljeva organizacije.

Menadžerska znanja i aktivnosti u funkciji kadroviranja su:[3]

a) znanja o kadrovima i radnim odnosima – predstavljaju skup znanja o teoretskom shvaćanju važnosti kadrova s kojima će u međusobnom neposrednom i posrednom odnosu izvršavati menadžerske zadatke, te o zakonskoj regulativi radnih odnosa, mogućih prava i obveza radnika u poduzeću koji se moraju poštivati kroz sustav sindikalnog udruživanja i mogućnosti pregovaranja iz kojih proizlaze moguće obveze, ali i prava menadžera u odnosu prema radnicima

b) popunjavanje i selekcija kadrova - skup aktivnosti planiranja kadrova i pribavljanja kadrova, njihove zamjene i popunjavanja, skup procesa i tehnika selekcije i pravednog izbora suradnika i izvršitelja koji će zajedno u timu izvršavati planirane zadatke obrazovanje i razvoj karijere

[2] Jambrek, I., Penić, I. (2008.): op. cit., str. 1181.
[3] Prema predavanju iz Menadžmenta D. Čičin-Šain, viši pred.

c) obrazovanje i razvoj karijere - skup aktivnosti kojima se prati sustav obrazovanja, usmjerava, priprema kadrove za samostalno izvršavanje traženih zadataka ili procesa, aktivnosti iz sustava razvoja kadrova te oblika poticanja i pojačavanja želje za osobnim razvojem karijere čime se zadovoljavaju osobne potrebe, ali i potrebe poduzeća kompenzacije i nagrade

d) kompenzacije i nagrade - procjene učinjenog rada te izbor kompenzacija za izvršeni rad. Riječ je o kompenzacijama na koje zaposlenici imaju pravo kada efektivno rade, a to su: osnovna plaća, stimulativni dio plaće i dodatci plaći.

Uspješan menadžer je onaj koji:

- zna izabrati, trenirati, osposobljavati kadrove
- oblikovati i voditi sastanke grupa svih vrsta i odnosa
- zna upravljati svim vrstama konflikta između pojedinaca i grupa
- zna pregovarati na ravnopravnoj osnovi
- zna integrirati napore različitih stručnih specijalnosti i usmjeriti ih prema zajedničkom cilju

Tehničke poslove, odnosno poslove i procese vezane za kadrove, menadžer prenosi u praksi na druge stručnjake koji čine posebnu organizacijsku jedinicu najčešće nazvanu kadrovska poslovna funkcija, kadrovski odjel, kadrovska služba itd.

Radni odnosi i sindikalno organiziranje

- svaki se menadžer mora upoznati s prirodom radnih odnosa koja čini vezu između radnika i poslodavca i to sa ciljem reguliranja međusobnih prava i obveza na osnovi rada radnici teže štititi svoje interese kroz dobro organizirane sindikate,
- radnici teže štititi svoje interese kroz dobro organizirane sindikate, dok menadžment štiti svoje interese tako da nastoji izvršiti ukupni zadatak organizacije .Takvi su interesi često u međusobnom konfliktu .
- proces kolektivnog pregovaranja predstavlja temelj za postizanje ravnoteže između međusobno suprotstavljenih interesa
- odnos između radnika i poslodavca se naziva radni odnos, a pravno se regulira zakonskim, podzakonskim aktima, internim aktima, kolektivnim ugovorima te ugovorima o radu

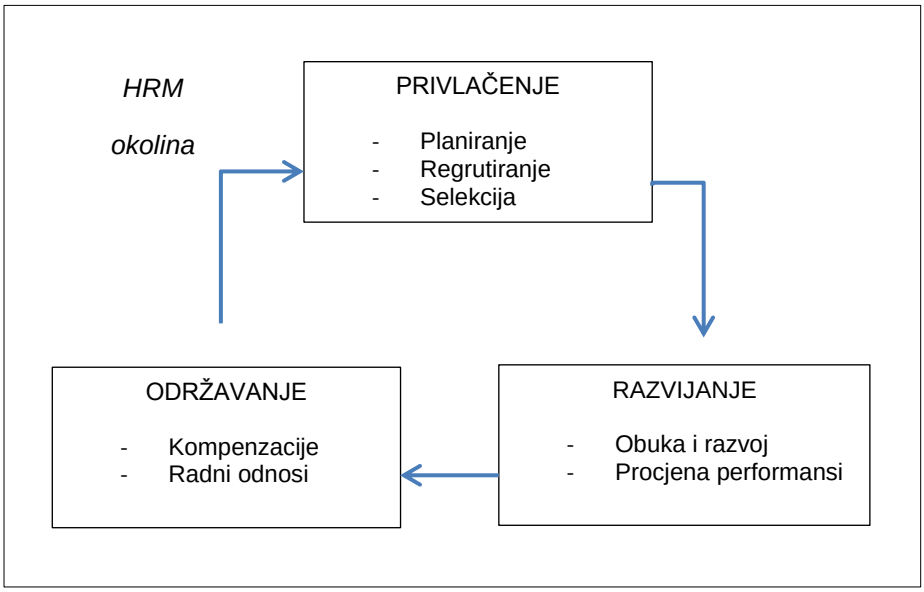
2.3. CILJEVI KADROVIRANJA

Ciljevi kadroviranja mogu se svesti na tri primarna cilja: [4]

- privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji,
- razvijanje radne snage prema njenom potencijalu,
- dugoročno održavanje radne snage.

Povezanost ciljeva kadroviranja:

Na slici 1. je prikazan odnos ciljeva kadroviranja i glavne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima (engl. *Human Resources Management – HRM*)



Slika 1 – Glavne aktivnosti HRM

Izvor: Buble, M.(2000.) Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 366.

Podfunkcije (grupe aktivnosti) menagementa ljudskih resursa: [5]

1. regrutiranje
2. selekcija
3. obuka i razvoj
4. procjena performansi
5. upravljanje kompenzacijama
6. radni odnos

[4] Kuka, E. (2015.): Menadžment ljudskih resursa. Praktični menadžment, 2 (3), str. 64-66.
[5] Buble, M. (2000.): Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 366.

Moguće je izdvojiti nekoliko najvažnijih aktivnosti unutar funkcije kadroviranja:[6]

- otkrivanje rukovodnih talenata
- analiza radnih mjesta,
- planiranje ljudskih potencijala,
- pridobivanje i selekcija zaposlenika,
- razvoj karijere,
- obrazovanje,
- motivacija zaposlenika,
- ocjenjivanje uspješnosti,
- prekid radnog odnosa.

2.4. SELEKCIJA KADROVA

Proces selekcije kadrova je složen i zahtjevan menadžerski posao, u kojem se menadžer služi raznim selekcijskim metodama i tehnikama kako bi izabrali odgovarajućeg zaposlenika. U tom smislu, za odluku o izboru kandidata na raspolaganju mu stoje tri strategije: zaposliti onog kandidata koji ima najmanje izgleda za neuspjeh, zaposliti onog kandidata koji ima najviše izgleda za uspjeh ili zaposliti onog kandidata koji ima najmanje izgleda za neuspjeh, a najviše za uspjeh.

Razlike među ljudima utječu na uspješnost u poslu. Za proces selekcije najvažnije su razlike u sposobnostima i osobinama ličnosti, ali se odnose i na psihičke varijable (interesi, aspiracije, percepcija, motivi...).

Prema Sherman/Bohlander/Chruden(1988, 160) tipičan postupak selekcije kadrova sastoji se od 10 etapa, što je prikazano na slici 2.
Etape u procesu selekcije se provode slijedom kojim su navedene u tablici počevši od preliminarnog intervjua sve do odluke o zaposlenju.

[6] Kuka, E. (2015.): Menadžment ljudskih resursa. Praktični menadžment, 2 (3), str. 64-66.

	ETAPE U PROCESU SELEKCIJE
1.	Odluka o zaposlenju
2.	Provjera znanja, probni rad
3.	Intervju s neposrednim rukovoditeljem
4.	Preliminarna selekcija u kadrovskoj službi
5.	Medicinski pregled
6.	Ispitivanje podrijetla
7.	Intervju u kadrovskoj službi
8.	Testovi zaposlenja
9.	Kompletiranje dokumentacije o kandidatu
10.	Preliminarni intervju

Slika 2 – Etape u procesu selekcije

Izvor: Buble, M. (2000.): Management, Ekonomski fakultet, Split

2.5. SPOSOBNOSTI KANDIDATA

Sposobnosti su psihičke osobine ljudi koje čine opće osobne preduvjete za postizanje uspješnosti u određenoj aktivnosti. Razvijaju se na naslijeđenim dispozicijama pod utjecajem okoline i osobnih aktivnosti.

Razlikuju se četiri skupine ljudskih sposobnosti, a to su: [7]

1. intelektualne (mentalne) sposobnosti
2. senzorne (čulne) sposobnosti
3. psihomotorne sposobnosti
4. fizičke sposobnosti

2.5.1. Osobine ličnosti kandidata

Ličnost je jedinstvena organizacija osobina koja za pojedinca određuje karakterističan način ponašanja te se oblikuje uzajamnim djelovanjem organizma i socijalne sredine. Pojedine

[7] Buble, M. (2000.): op. cit., str. 390.

osobine se ne opažaju direktno, nego se zaključe na temelju ponašanja osobe, koliko je uspješna u obavljanju nekog posla ili na osnovu toga na koji način radi i postupa.
Prema Allportu razlikujemo dvije klase osobina: opće osobine (tendencije ponašanja koje su zastupljene kod svih ili većeg broja ljudi na osnovu kojih se pojedinci mogu međusobno razlikovati) i individualne osobine(neuropsihičke strukture koje su karakteristične za pojedinca).

U novije vrijeme se primjenjuje petodimenzionalni model ličnosti (naspram Cattellove teorije 16 faktora ličnosti) koji u stvari predstavlja karakteristike crta ličnosti. *The Big Five* (pet velikih) se sastoji od faktora ekstraverzije, ugodnosti, radoznalosti i otvorenosti, emocionalne stabilnosti te pouzdanosti.

2.5.2. Kompetencije kandidata

Kompetencija predstavlja sposobnost pojedinca da uspješno obavlja određene poslove, odnosno da te poslove obavlja prema određenim standardima. Managerske generičke „suprakompetencije“ su intelektualne, interpersonalne, adaptilnost te orijentacije na rezultate.
Selekcija kandidata se provodi na temelju informacija koje poduzeće posjeduje prikupljanjem iz različitih izvora.
U teoriji i praksi navodi se niz izvora o kandidatima kao što su: [8]

- prijava za zaposlenje
- molba za zaposlenje
- preporuka za prijem na posao
- upitnik o općim podatcima
- ispitivanje školskih kvalifikacija
- podatci iz radnih karakteristika
- banka biografskih informacija
- ispitivanje podrijetla
- prikupljanje podataka od drugih pojedinaca i institucija
- ispitivanje laži pomoću poligrafa
- medicinski pregledi
- pokusni rad

[8] Buble, M. (2000.): op. cit., str.394.

- testovi
- intervjui

Svi navedeni izvori informacija o kandidatu su značajni pri odlučivanju o izboru, ali se ipak testovima i intervjuu pridaje posebno značenje.

2.6. TESTOVI

Instrument za ispitivanje sposobnosti kandidata, njegove vještine i znanja te različitih osobina. Smatra ih se najrazvijenijim i najvažnijim selekcijskim intrumentom kojim se utvrđuje razvijenost neke individualnosti za određeni posao i razlika među kandidatima prema toj određenoj karakteristici. Nadalje, na temelju rezultata testa provodi se predviđanje budućih performansi.

Sadržajna klasifikacija testova:

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

Testovi znanja - služe za utvrđivanje radnih navika, znanja i vještina kandidata. Većinom se koriste u slučaju premještanja zaposlenih i u slučaju utvrđivanja potrebe za dopunskom obukom, naravno uz uvjet da su kandidati imali prethodno iskustvo u radu.

Obično se javljaju u tri oblika:

- u obliku standardiziranih usmenih pitanja
- u obliku pisanih pitanja
- u obliku uzorka posla

Testovi sposobnosti - služe za dobivanje podataka o latentnim mogućnostima čovjeka prije uvježbavanja da tijekom osposobljavanja za neki posao steče odnosno usavrši određene specifične vještine i znanja (Bujas, 1964, 100).

Razlikuje se više vrsta testova:

- testovi senzorne sposobnosti
- testovi mentalne sposobnosti

- testovi mehaničke sposobnosti
- testovi psihomotorne sposobnosti

Testovi interesa - indiciraju poslove za koje kandidat ima najviše interesa. Ispituju koliko je profesionalni interes kandidata sukladan interesima onih koji su uspješni u obavljanju dotičnog posla.

Postoji nekoliko testova:

- Strongov test za izbor zanimanja
- Kuderov test preferencije
- Cordallov test interesa za business...

Testovi ličnosti- služe za ispitivanje složenijih osobina i oblika adapratcije čovjeka, koji dolaze do izražaja u tipičnom načinu emotivnog ponašanja, u širim osnovnim stavovima prema sebi, prema drugima, prema društvu, u karakteristikama aktiviteta, u osnovnim interesima i motivima (Bujas, 1964, 122).

Postoje dvije vrste ovih testova:

- Analitički
- Sintetički testovi ličnosti

2.7. INTERVJU

Ciljno usmjeren razgovor kojim se nastoji ispitati da li je kandidat sposoban za obavljanje posla za koji se prijavio. Intervju je metoda selekcije kandidata koja se obavezno primjenjuje u svim slučajevima. Glavni cilj je dobivanje informacija o kandidatu (individualni potencijal, sposobnosti djelovanja, interes za posao...) te davanje kandidatu informacija o poduzeću i poslu.

1. Prema obliku razlikujemo:

- Nestrukturirani intervju
- Strukturirani intervju
- Polustrukturirani intervju

2. S obzirom na broj sudionika u intervjuu:

- Individualni intervju
- Panel-intervju
- Grupni intervju

3. Prema ulozi u procesu selekcije:

- Preliminarni intervju
- Dijagnostički intervju
- Prijamni intervju

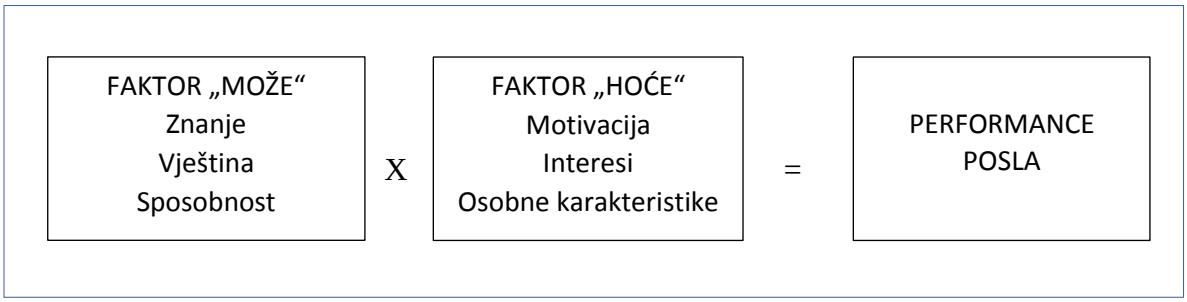
Intervijuiranje čine intervjuer, intervjiurani i samo postupak intervjuiranja. Motivacija intervjuiranog je bitan dio samog procesa zbog lakšeg dobivanja relevantnih podataka i informacija. Razumijevanje, prihvaćanje i suosjećanje su potrebne odlike dobrog intervjuera, te je također potrebna i odgovarajuća obuka. Koriste se dvije osnovne tehnike: „igranje uloga“ *(role-playing)* i učenje na ranije provedenim intervjuima.

Etape postupka intervjua:

1. Upoznavanje s podatcima o kandidatu prije intervjua
2. Uoznavanje sa zahtjevima posla za koje se kandidat prijavio
3. Planiranje područja u okviru kojih će se odvijati intervju
4. Oblikovanje barem glavnih pitanja iz planiranih područja
5. Provođenje intervjua
6. Obrada rezultata dobivenih intervjuom.

2.8. ODLUKA O IZBORU KANDIDATA

To je kritična etapa u procesu selekcije s obzirom da se mora izvršiti izbor između više kandidata prijavljenih za posao. Pri tom izboru za odluku je bitno što kandidat može i što kandidat hoće s obzirom da ta dva faktora neposredno utječu na učinak kandidata.
Tu relaciju su predočili Sherman/Bohlander/Chruden (1988, 181) te je prikazano na slici 3:



Slika 3 – Relacija odnosa što kandidat može i što kandidat hoće

Izvor: Buble, M.(2000.): Management, Ekonomski fakultet, Split, str.404.

Faktor „može“ saznaje se iz rezultata testova i verificiranih informacija o kandidatu, dok se faktor „hoće“ saznaje iz intervjua i upitnika za posao.

Postoje dva pristupa u razmatraju informacija o kandidatima:

1. Klinički pristup donošenju odluke o izboru kandidata polazi od informacija. Na temelju toga se formira predstava o kandidatu koja se uspoređuje s poslom, te na temelju te komparacije donosi odluka.
2. Statistički pristup donošenju odluke o izboru kandidata, koji se inače smatra objektivnim, polazi od statističke obrade određenih pokazatelja i njihove važnosti. To su: stopa selekcije, točka presjeka i diferencijalna validnost.

Konačnu odluku o zapošljavanju mora donijeti management područja poslova za koje se kandidat odabire. Na raspolaganju menagement ima tri različite strategije:

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

2.9. SELEKCIJA MENAGERA

Za uspješnu selekciju menagera, potrebno je ispuniti dvije pretpostavke. Od toga je prva identifikacija menagerskog posla, a druga utvrđivanje osobina (znanja, vještina, kompetencija...). U procesu selekcije kandidata se razmatraju tri temeljne kategorije osobina managera – vještine, osobine ličnosti i motivacija.

2.9.1. Managerske vještine

Managerske vještine – podrazumijeva se pretvorba znanja i sposobnosti u određene oblike ponašanja i akcija. Možemo razlikovati interpersonalne, tehničke, komunikacijske, političke, strateško-konceptualne i dijagnostičko-analitičke vještine. Neke od navedenih vještina se stječu uz adekvatnu praksu, druge su rezultat obrazovanja ili individualnih osobina (koje su već formirane prije nego netko postane manager).

Vještine managera (četiri osnovna sastavna elementa):

1. Sposobnost uspješnog i odgovornog korištenja moći
2. Sposobnost razumijevanja ljudskih bića
3. Sposobnost da inspiriraju
4. Sposobnost da djeluju na način koji će razviti pogodnu klimu za poticanje motivacije

2.9.2. Osobine ličnosti managera

Osobine ličnosti managera – kroz povijest se pomoću mnogih teorija pokušavalo utvrditi fizičke, mentalne osobine i karakteristike različitih vođa. Istraživanjem se došlo do ključnih osobina managera:

- Žudnja(uključujući postignuće, motivaciju, energiju, incijativu, ambiciju i upornost)
- Motiviranost za vođenje (težnja za vođenjem, ali ne i moć)
- Poštenje i integritet
- Samopouzdanje (uključujući emocionalnu stabilnost)
- Kognitivne sposobnosti
- Razumijevanje posla

Na uspješnost vodstva manje utječu kreativnost, fleksibilnost i karizma. Ne posjeduju sve vođe svaku navedenu osobinu, no sa druge strane mnoge osobe koje nisu vođe mogu posjedovati mnoge ili sve od navedenih osobina. Većina ovih takozvanih osobina su zapravo način ponašanja pa mnoge studije ne podržavaju teoriju o osobinama koje sačinjavaju profil vođe.

Novija istraživanja se baziraju na pronalaženju karaktetistika koje imaju karizmatski vođe:

- Samopouzdanje (potpuno povjerenje u svoju sposobnost i prosudbu)
- Vizija (idealizirani cilj kojim se tvrdi da je budućnost bolja nego status quo. Veće nesuglasice između postojećeg stanja i idealiziranog cilja dovodi do veće vjerojatnosti da će sljedbenici prepisati vođi izvanrednu viziju)
- Snažno uvjerenje u viziju (karizmatske vođe se smatraju iznimno pedantnim; voljni preuzeti visoki osobni rizik, spremni podnijeti velike troškove, žrtvovati se za postignuće vizije)
- Ponašaju se izvan normalnih okvira (novi, nekonvencionalni i suprotan normama način ponašanja; prilikom uspješnosti vođe navedeno ponašanje izaziva divljenje i čuđenje sljedbenika)
- Smatra se kreatorom promjene (izazivatelji radikalnih promjena)

Prema istraživanjima sljedbenici karizmatskih vođa su više samouvjereni, rade dulje radno vrijeme, naglašavaju veću potporu svojih vođa, smatraju svoje vođe dinamičnijim te postižu veće radne rezultate, proizvodnost te su zadovoljniji od sljedbenika nekarizmatskih, ali učinkovitih vođa.

2.9.3. Motivacija managera

Motivacija managera – presudan faktor za uspješnost managera. McClelland naglašava dva temeljna motiva managera, a to su motiv postignuća i motiv moći. Uzročno tome imamo tri tipa managera:

- afilijativni manager: jaka potreba za dobrim odnosima s drugima i pripadanjem, želja da se dopadne i da ga vole; najmanje efektivan tip

- manager motiviran osobnom moći: očekivanje da podređeni budu lojani i da služe njemu, a ne poduzeću; srednje efektivan tip

- institucionalni manager: jaka potreba za moći, niska afilijativna motivacija i jak osjećaj kontrole i usmjeravanja prema ostvarenju ciljeva poduzeća; najkorisniji i najefektivniji tip

Standardne metode koje se najčešće koriste u selekciji managera su biografija, intervju, testovi, upitnici ličnosti i ocjena drugih.

Dvije posebne metode selekcije managera su: [9]

1. Situacijski testovi- specifičan oblik testova koji se temelje na procjeni sposobnosti kandidata da poduzme adekvatne mjere u poslovnoj situaciji koje je simulirana. Razlikujemo individualne(test managerske „košare“) i grupne(grupne rasprave bez vođe, poslovne igre) situacijske testove
2. Centri procjene- kompleksna tehnika i intezivan proces procjenjivanja individualnih osobina za managerske i druge kompleksne poslove uporabom metoda(uvjeti da kandidat i ocjenjivači mogu raditi bez ometanja dav ili tri dana). Osobine koje se proučavaju su vještina prezentacije, inicijativa, prosudbe, usmeno i pismeno komuniciranje, vodstvo, motivacija za posao, analiza i planiranje, kontroliranje i organiziranje

2.10. POJAM KADROVIRANJA KAO LJUDSKOG KAPITALA

Kadroviranje je postupak odabira ljudskog kapitala. Ljudski kapital je danas postao najvažniji segment vrlo popularne koncepcije intelektualnog kapitala. Ljudski kapital – predstavlja različita znanja, vještine, sposobnosti i iskustvo zaposlenih koje oni koriste u poslovnom procesu. To su zaposleni sa cjelokupnim rasponom individualnog i kolektivnog znanja, sposobnosti, stavova, mogućnosti, ponašanja, iskustva i emocija. Iznimno je važno istaknuti da zaposleni nisu sami po sebi ljudski kapital za poslodavca nego to postaju tek onda kada svoje znanje i sposobnosti transformiraju u djela (usklađena sa strategijom poslovanja), koja doprinose stvaranju (materijalne ili nematerijalne) vrijednosti za poduzeće (dodana vrijednost, novi klijenti, bolji imidž, uspješnija organizacija rada, profitabilan proizvod, novi proizvod i poboljšani proizvod). Uočava se potreba za što kvalitetnijim kadrom što u principu podrazumijeva školovaniji kadar. Ako to povežemo i s činjenicom da su bolje educirani ljudi u prosjeku i bolje plaćeni odnosno da svojim znanjem značajnije utiču na profit poduzeća, logični slijed je i potreba za edukacijom i treningom kao najvažnijom investicijom u ljudski kapital.

Značajnu stavku predstavlja iskustvo stečeno na poslu kao i razni tečajevi specijalizacije za radnike. Ljudski kapital je puno više od znanja i vještina i uključuje pojmove poput vjernosti,

[9] Buble, M. (2000.): op. cit., str.406.

motiviranosti, inicijativnosti, spremnosti na timski rad, suradnje, spremnosti na rizik, prilagođavanje promjenama i slično. [10] Osim stručne, važna je tzv. socijalna kompetencija, koja se odnosi na uspješnost rada s drugim ljudima (npr. način ophođenja i komuniciranja, timski rad, uklapanje u kolektiv), te komercijalna kompetencija, koja označava sposobnost zaposlenih da svoje akcije usmjeravaju k stvaranju vrijednosti.

Kada govorimo o odnosima u ljudskom kapitalu ne radi se o socijalnoj nego o ekonomskoj kategoriji suradnje. Ekonomski relevantni samo su oni odnosi kojima je krajnji cilj stvaranje vrijednosti. Što uspješnije zaposleni izgrađuju svrhovite odnose (value creating relationships) s kolegama, klijentima, partnerima ili drugim stručnjacima, poduzeće će bolje poslovati. Jer, samo u interakciji s drugima nastaje sinergijski efekt, a kolektivno znanje višestruko je veće od znanja pojedinaca.

Kad govorimo o vrijednostima koje čine ljudski kapital, prvenstveno se misli na sustav vrijednosti koji je uspostavljen unutar poduzeća. Govorimo o predodžbama zaposlenih o tome što se u njihovu kolektivu stvarno cijeni i vrednuje, a što je nepoželjno ponašanje. Te predodžbe, iako često neartikulirane snažno utječu na načine, modele, sredstva i djelovanje zaposlenih. Ukoliko je uspostavljen pogrešan sustav vrijednosti koji u prvi plan stavlja manje zaslužne, motivacija se gubi, pada kvaliteta rada, zainteresiranost za prosperitet poduzeća opada, menadžment gubi na povjerenju što u konačnici rezultira padom vrijednosti poduzeća na tržištu.[11]

[10] Fatur –Krmpotić, Upravljanje intelektualnim kapitalom u funkciji uspješnosti poduzeća, Magistarski rad , Rijeka 2005

[11] Blažević, M., Efikasnost intelektualnog kapitala i njegov utjecaj na vrijednost poduzeća, Magistarski rad, Split 2009.

3. OSNOVNI PODATCI O PODUZEĆU LINIJSKA NACIONALNA PLOVIDBA D.D., SPLIT

3.1. OPĆENITO O PODUZEĆU

Linijska nacionalna plovidba (LNP) d.d. je hrvatska privatna brodarska tvrtka sa sjedištem u Splitu. Poslovanje tvrtke temelji na višegodišnjem iskustvu kataramaranskog i trajektnog prijevoza putnika i vozila. Još od 1992. obavlja pomorski prijevoz duž cijelog hrvatskog Jadrana.

Danas održavaju državne brzobrodske linije Rogač-Split i Žirje-Kaprije-Šibenik. Mogu se pohvaliti bogatim iskustvom u obalnom linijskom pomorskom prometu te su u tom dugom nizu godina održavali i druge brzobrodske linije kao što su Split-Vis, Split-Milna, Lopar-Valbiska, Pula-(Unije)-Mali Lošinj-(Ilovik)-Zadar te trajektnu liniju Drvenik-Dominče. Zbog gubitka pruge Valbiska-Lopar krajem 2014. godine. poduzeće je ušlo u predstečajnu nagodbu.

Flotu Linijske nacionalne plovidbe čine dva trajekta (Moli i Nosač) i tri katamarana (Bišovo, Broč i Komiza). Katamaranom Bišovo održavaju državnu brzobrodsku liniju Rogač-Split, a katamaranom Broč državnu brzobrodsku liniju Žirje-Kaprije-Šibenik.

Svi brodovi LNP-a posjeduju ISM CODE certifikate u skladu s Kodeksom međunarodne pomorske sigurnosti što je, uz iskustvo zapovjednika i pomoraca, jamstvo za ugodan boravak na navedenim brodovima i siguran dolazak putnika na odredište.

Osim obalnog linijskog pomorskog prometa pružaju usluge transfera i izleta. Nude prijevoz putnika od zračne luke Resnik i trajektne luke Split do željenih odredišta. Organiziraju i posebne prijevoze za razne izlete, vjenčanja, sajmove i druga događanja.
Za sigurnost putnika i ugodnu plovidbu se brine pedesetak zaposlenih na čelu s direktoricom Antonijom Mišurom. Glavni cilj im je ispuniti očekivanja i najzahtjevnijih putnika i omogućiti im najbolje moguće iskustvo putovanja hrvatskom obalom.

Puni optimizma žele zadovoljiti potrebe svojih putnika, ali i osigurati rast tvrtke ulaganjem u flotu i kadar o čemu svjedoči i činjenica da su 2012. potpisali kolektivni ugovor. Potpisanim ugovorom su se obvezali da će najbolje pomorce nagraditi dionicama. Tako je Uprava omogućila zaposlenima da postanu suvlasnici tvrtke za koju rade te pokazala da dugoročno računa na svoje zaposlenike.

[12]Linijska nacionalna plovidba d.d. se nalazi na adresi 114. brigade 10, HR-21000 Split.
tel: +385 (0)21 352 527 ; fax:+385 (0)21 352 471 ; e-mail: info@lnp.hr
OIB:52389838135 ; MB:3918289 ; PDV ID:52389838135
Djelatnost kojom se navedeno poduzeće bavi je uslužne djelatnosti u vezi s vodenim prijevozom. Registracija tvrtke je obavljena u trgovačkom sudu u Splitu, MBS: 060134800 Temeljni kapital društva iznosi 4.133.830,00 kn te je uplaćen u cijelosti. Direktorica poduzeća je Antonija Mišura.
IBAN računi i nazivi banaka:
IBAN HR21 2402 0061 1005 7726 7 Erste&Steiermarkische bank d.d.
IBAN HR81 2340 0091 1101 7541 1 Privredna banka Zagreb d.d.

3.1.1. Pravna struktura društva

Linijska nacionalna plovidba d.d. je dioničko društvo. Društvo je osnovano 1992.g. pod nazivom Sem marina. Godine 2005.tvrtka mijenja naziv i postaje Split tours d.d., a 2008.g. se iz tvrtke izdvaja sektor turizma i pomorske agencije te se ponovno mijenja ime tvrtke u Linijska nacionalna plovidba d.d.

Temeljni kapital društva iznosi 4.133.830,00 kn i podjeljen je na 413.383 dionica nominalne vrijednosti 10,00 kn.

3.1.2. Organi društva

Organi Društva su Uprava, Nadzorni odbor i Skupština dioničara.
Uprava se sastoji od jednog člana - direktora kojeg imenuje Nadzorni odbor, a obavlja slijedeće poslove i to pojedinačno i samostalno:

- vodi poslovanje Društva
- zastupa Društvo
- izvršava odluke Glavne skupštine i Nadzornog odbora
- priprema godišnja financijska izvješća
- donosi planove poslovanja
- utvrđuje organizaciju Društva
- donosi potrebne odluke i opće akte iz svih područja poslovanja

[12]Podatci preuzeti sa internet stranice: http://lnp.hr/

- izvještava redovito Nadzorni odbor o tijeku i rentabilnosti poslovanja

Nadzorni odbor ima tri člana koje bira Glavna skupština, a obavlja slijedeće poslove:

- nadzire vođenje poslova Društva
- podnosi izvješće Glavnoj skupštini
- sudjeluje u utvrđivanju godišnjeg obračuna
- imenuje i razrješava članove uprave
- donosi odluke o poslovima koje članovi uprave ne mogu poduzeti bez njegove suglasnosti

Nadzorni odbor donosi odluke na sjednicama koje se moraju sazivati najmanje jednom polugodišnje.

3.2. KADROVSKI POTENCIJAL PODUZEĆA

Prosječan broj zaposlenih u 2016. godini iznosio je 32, broj zaposlenih se mijenja ovisno o sezoni, odnosno povećanju i smanjenju obujma posla.

Od ukupnog broja zaposlenih 6 ih je zaposleno u administraciji, što uključuje tehničkog inspektora i zaduženu osobu, a broj zaposlenih pomoraca iznosio je 26 za navedeno razdoblje. Veći broj radnika prijavljen je na srednju stručnu spremu, iako među zaposlenima imamo i one koji su prijavljeni na nekvalificiranu stručnu spremu, ali i one koji su prijavljeni na višu ili visoku stručnu spremu.

Prosječna dob zaposlenika u firmi je 50 godina (administracija 43). Najmlađa zaposlena osoba u 2016. godini imala je 22 godine, dok je najstariji zaposlenik imao 69 godina. Ukupni broj zaposlenih s kojim je tvrtka LNP završila 2016. godinu bio je 35.

U periodu od 2011. do 2016. smo ukupno zaposlili 108, a u istom tom razdoblju broj zaposlenih koji su otišli iz firme znosio je 104. Razlozi odlaska iz firme su uglavnom istek ugovora o radu, otkaz radnika, a samo jedan zaposlenik u tom periodu je otišao u mirovinu.

Za obavljenje navedenih djelatnosti su nužni osposobljeni i educirani pomorci za koje se raspisuju redovito natječaji. Molbe sa životopisom i preslikom potrebnih dokumenata se

dostavljaju kadrovskoj službi koja svaku molbu upisuje u evidenciju te na taj način trajno pohranjuje sve podatke.

Prije donošenja odluke o zaposlenju Voditelj sigurnosti obavlja razgovore s kandidatima i pregledava kompletnu dostavljenu papirologiju te on i donosi odluku o zaposlenju određenog člana posade uz konzultacije s tehničkim inspektorom.

3.3. FLOTA LINIJSKE NACIONALNE PLOVIDBE

Flota se sastoji od dva trajekta:

1. "NOSAČ" – dužina 72,90 m; širina 12,26 m; brzina 12 čvorova; kapacitet: 321 putnik i 75 vozila
2. "MOLI" – dužina 48 m; širina 10,60 m; brzina 11 čvorova; kapacitet: 200 putnika i 40 vozila

i tri katamarana:

1. "BIŠOVO" – dužina 41,57 m; širina 11,00 m; gaz 1,20 m; brzina 30 čvorova; kapacitet: 325 putnika
2. "KOMIZA" – dužina 27,06 m; širina 9,00 m; gaz 1,20 m; brzina 24 čvorova; kapacitet. 159 putnika
3. "BROČ" – dužina 29,13 m; širina 9,00 m; gaz 1,33 m; brzina 26 čvorova; kapacitet: 175 putnika

Tablica 1. – Flota Linijske nacionalne plovidbe d.d.

Brod	Godina izgradnje	Godina početka plovidbe za LNP	Trenutačno plovi na liniji	Broj putnika/ automobila
HSC Komiza	1973.	2001.	Šibenik – Kaprije – Žirje	159/0
HSC Broč	1975.	2001.	Šibenik – Kaprije – Žirje	175/0
M/T Moli	1965.	2005.	Vezan u Brodosplitu	200/40
HSC Bišovo	1991.	2006.	Split – Rogač	325/0
M/T Nosač	1975.	2007.	Vezan u Brodosplitu	321/75

Izvor: internet stranica „Wikipedia“

Tablica 2. – Povučeni brodovi Linijske nacionalne plovidbe d.d.

Brod	Godina izgradnje	Godina početka plovidbe za LNP	Godina prodaje	Stanje
HSC For	1975.	1998.	-	U raspremi u Betini.
HSC Milna	1978.	2002.	2002.	Kupljen neispravan. Izrezan 2014.u Sjevernoj luci u Splitu.
M/T Polače	1955.	2002.	2005.	Prodan oduzeću Tanker iz Splita. U raspremi u Šibeniku.
M/T Split Prvi	1989.	2004.	2008.	Prodan poduzeću Saipem. Rekonstruiran u plutajuću radionu.

[13]**Izvor: internet stranica „Wikipedia“**

[13]Podatci preuzeti sa internet stranice: https://hr.wikipedia.org/wiki/Linijska_nacionalna_plovidba

4. IDENTIFICIRANJE KADROVSKOG POTENCIJALA U PODUZEĆU LINIJSKA NACIONALNA PLOVIDBA D.D., SPLIT

4.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA I PLAN RADNE SNAGE

U svakoj analizi poduzeća s organizacijskog aspekta najvažniji je dio sagledavanje organizacijske strukture poduzeća (ustanove, organizacije,…). Organizacijska struktura često se naziva i „anatomijom organizacije“ budući da prikazuje sastav dijelova koji čine to poduzeće. Ona predstavlja neophodan temelj bez kojega će i najbolji učinak u svim drugim područjima rukovođenja ostati neefikasan. Organizacijska struktura predstavlja sveukupnost veza i odnosa svih sudionika proizvodnje (proizvoda ili usluge) kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje odnosno poslovanja. Vrlo je važno za poduzeće da izabere optimalnu organizacijsku strukturu koja se prikazuje putem organizacijske sheme.[14]

Da bi poduzeće bilo uspješno u poslovanju treba imati neki poslovni plan. Plan se izrađuje za svaku godinu posebno te započinje nakon potvrde, od strane uprave društva. Plan radne snage temelji se na budžetu za sljedeću godinu.

U poduzeću „Linijska nacionalna plovidba d.d., Split“ prosječan broj zaposlenih u 2016. godini iznosio je 32. S obzirom na djelatnost kojom se poduzeće bavi te povećanju i smanjenju obujma posla broj zaposlenih se mijenja ovisno o sezoni. Ukupni broj zaposlenih s kojim je tvrtka LNP završila 2016. godinu bio je 35. U periodu od 2011. do 2016. je ukupno zaposleno 108, a u istom tom razdoblju broj zaposlenih koji su otišli iz firme iznosio je 104.

Linijska nacionalna plovidba d.d. ima vrlo dobro organiziran kadrovski sustav. U administraciji poduzeća se nalazi 6 zaposlenih koji formuliraju i provode ideje kroz koje menadžeri upravljaju sa zaposlenicima. Kadrovska služba usklađuje rad organizacijskih jedinica te nadzire funkcioniranje ukupnog kadrovskog sustava. Svrha njenog rada je izbor kvalitetnih kadrova i nadzor nad iskoristivošću radnih potencijala zaposlenika. Da bi se to moglo postići, potrebno je da zaposlenici budu odgovarajuće raspoređeni, i to na osnovi

[14] Vujić, V.(2004.): Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fak.za tur. i hotelski men. Opatija

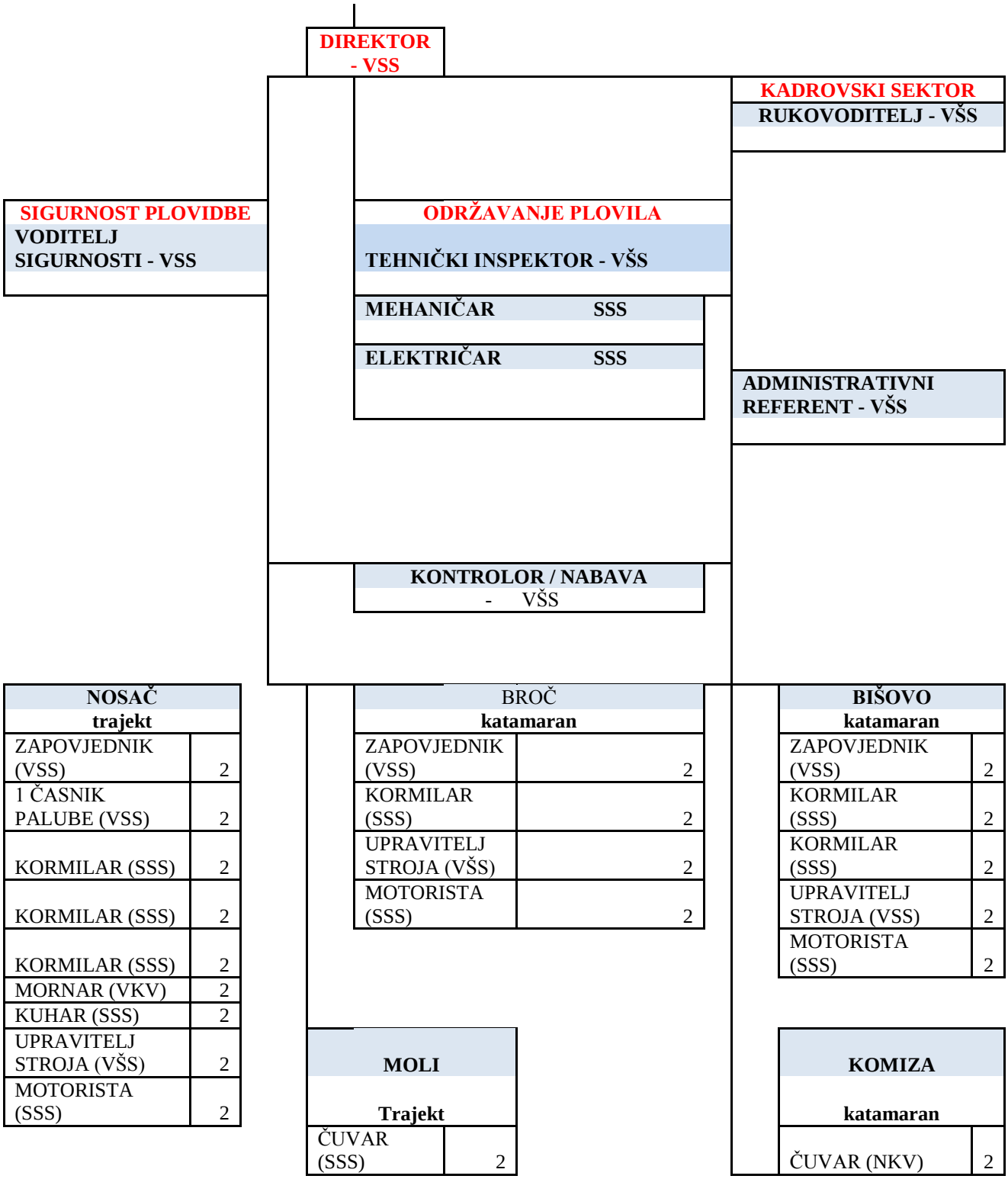
svojih sposobnosti, sklonosti i motiviranosti za rad što se postiže dobro organiziranim stručnim odabirom i orijentacijom zaposlenih. Za svako radno mjesto provodi se javni natječaj te se prikupljeni dokumenti unose u evidenciju i na taj način trajno pohranjuju.

Pri izradi ovoga rada koristile su se različite znanstveno-istraživačke metode koje su pomogle pri smještanju poduzeća „Linijska nacionalna plovidba d.d., Split“ u kontekst identificiranja kadrovskog potencijala. Jedna od metoda je bio intervju sa direktoricom Antonijom Mišurom koja je ustupila određene podatke i istakla vrijednosti poduzeća. Naglasak je stavljen na same zaposlenike kao najjaču stranu ovoga poduzeća koje se trudi održati kontinuitet i profesionalnost na vrhuncu. Dobna struktura zaposlenih je raznovrsna što nam pokazuje da je poduzeće spremno ponuditi priliku za rad mladim ljudima bez prijašnjeg iskustva (najmlađa zaposlena osoba u 2016. godini imala je 22 godine), kao i da je poduzeću stalo do zadržavanja dugogodišnjih iskusnih zaposlenika koji su se pokazali izvanredni u obavljanju poslova (najstariji zaposlenik u 2016.godini imao je 69 godina).

U poduzeću postoji menadžer koji dokumentira vrijednost rada, proizvodnost i uspješnost svakog zaposlenika, odjela, a isto tako vodi brigu o ostalim resursima koji se odnose na ljude, novac, prostor, opremu i vrijeme. Prilikom selekcije kadrova menadžer se služi raznim selekcijskim metodama i tehnikama kako bi izabrali najboljeg odgovarajućeg zaposlenika. Prije donošenja odluke o zaposlenju menadžer (Voditelj sigurnosti) obavlja razgovore s kandidatima i pregledava kompletnu dostavljenu papirologiju te on donosi odluku o zaposlenju određenog člana posade uz konzultacije s tehničkim inspektorom.

Pomnim odabirom kandidata i stručnošću menagera u poduzeću došli smo do organizacijske strukture u poduzeću „Linijska nacionalna plovidba d.d., Split“ :

Tablica 3. – Sistematizacija radnih mjesta u poduzeću LNP d.d.



Izvor: podatci dobiveni iz intervjua sa direktoricom poduzeća

4.2. ANALIZA STUPNJA ISKORIŠTENJA KVALIFIKACIJA

Prilikom izračunavanja stupnja iskorištenja kvalifikacija prvo će se prikazati kvalifikacijska struktura poslova (Kp), a potom će se prikazati kvalifikacijska struktura zaposlenih (Kz) zbog relevantnog dobivanja stupnja iskorištenja kvalifikacija. Nakon provedenih izračuna stvoreni su preduvjeti za izračunavanje stupnja iskorištenja kvalifikacija u poduzeću „Linijska nacionalna plovidba d.d., Split“. Dobivene vrijednosti se stavljaju u omjer te dobijemo koeficijent iskorištenja kvalifikacija. Navedeni koeficijent tumačimo u odnosu sa referentnim vrijednostima, a to su:

Ukoliko je stupanj iskorištenja kvalifikacija:

- Veći od 1,05 – prekvalificirana radna snaga
- 0,95 – 1,05 – optimalna radna snaga
- Manji od 0,95 – podkvalificirana radna snaga

U sljedećoj tablici će se prikazati odnos broja zaposlenika prema podatcima što poduzeće zahtijeva (planira) i broja zaposlenika koji su stvarno zaposleni u poduzeću „LNP“ :

Tablica 4. – Odnos planiranog i stvarnog broja zaposlenika

Redni broj	STUPANJ KVALIFICIRANOSTI	Planirani broj zaposlenika (Pi)	Stvarni broj zaposlenika (Pi)
1	VSS - visoka stručna sprema	7	12
2	VŠS - viša stručna sprema	13	8
3	VKV - visokokvalificirani (radnik)	2	2
4	SSS - srednja stručna sprema	16	22
5	KV - kvalificirani (radnik)	6	2
6	PKV - polukvalificirani (radnik)	2	-
7	NKV - nekvalificirani (radnik)	2	2
8	NSS - niža stručna sprema	-	-
	Ukupno	48	48

Izvor: podatci dobiveni iz intervjua sa direktoricom poduzeća

4.2.1. Kvalifikacijska struktura poslova (Kp)

Iz datoteke radnih mjesta moguće je utvrditi stupanj kvalificiranosti posla (Kp) i to tako da se svako radno mjesto (P_i) pomnoži s pripadajućim koeficijentom kvalificiranosti (K_i) i podijeli s brojem radnih mjesta u organizaciji, a prema obrascu:[15]

$$Kp = (\Sigma n\, i = 1 P_i * K_i) / (\Sigma n\, i = 1 P_i)$$

U sljedećoj tablici je prikazana kvalifikacijska struktura poslova – što poduzeće zahtijeva:

Tablica 5. – Kvalifikacijska struktura poslova

Redni broj	STUPANJ KVALIFICIRANOSTI	PONDER (Ki)	Planirani broj zaposlenika (Pi)
1	VSS - visoka stručna sprema	2,20	7
2	VŠS - viša stručna sprema	2,10	13
3	VKV - visokokvalificirani (radnik)	1,85	2
4	SSS - srednja stručna sprema	1,60	16
5	KV - kvalificirani (radnik)	1,40	6
6	PKV - polukvalificirani (radnik)	1,20	2
7	NKV - nekvalificirani (radnik)	1,00	2
8	NSS - niža stručna sprema	1,00	-
	Ukupno	-	48

Izvor: podatci dobiveni iz intervjua sa direktoricom poduzeća

$$Kp = (\Sigma Pi \times ki) / Pi = [(7 \times 2{,}20) + (13 \times 2{,}10) + (2 \times 1{,}85) + (16 \times 1{,}60) + (6 \times 1{,}40) + (2 \times 1{,}20) + (2 \times 1{,}00)] / 48$$

Kp= 84,8/48 = 1,7667

[15] Buble, M.(2003): Management malog poduzeća, II. Dio: Osnove managementa, Split, str. 257.

4.2.2. Kvalifikacijska struktura zaposlenih (Kz)

Na sličan način kao i kvalifikacijsku strukturu poslova dobijemo kvalifikacijsku strukturu zaposlenih, prema formuli:

$$\mathbf{Kz = (\Sigma n\, i = 1 P_i * K_i) / (\Sigma n\, i = 1 P_i)}$$

U sljedećoj tablici je prikazana kvalifikacijska struktura zaposlenih – što se stvarno nalazi u poduzeću:

Tablica 6. – Kvalifikacijska struktura zaposlenih

Redni broj	STUPANJ KVALIFICIRANOSTI	PONDER (Ki)	Stvarni broj zaposlenika (Pi)
1	VSS - visoka stručna sprema	2,20	12
2	VŠS - viša stručna sprema	2,10	8
3	VKV - visokokvalificirani (radnik)	1,85	2
4	SSS - srednja stručna sprema	1,60	22
5	KV - kvalificirani (radnik)	1,40	2
6	PKV - polukvalificirani (radnik)	1,20	-
7	NKV - nekvalificirani (radnik)	1,00	2
8	NSS - niža stručna sprema	1,00	-
	Ukupno	-	48

Izvor: podatci dobiveni iz intervjua sa direktoricom poduzeća

$$KZ = (\Sigma\ Pi\ x\ ki) / Pi = [(12 \times 2{,}20) + (8 \times 2{,}10) + (2 \times 1{,}85) + (22 \times 1{,}60) + (2 \times 1{,}40) + (2 \times 1{,}00)] / 48$$

Kz= 86,9/ 48 = 1,8104

4.2.3. Stupanj iskorištenja kvalifikacija

Stupanj iskorištenja kvalifikacija= Kz/Kp = 1,8104/1,7667
= 1,0247

Nakon stavljanja u omjer kvalifikacijske strukture poslova i kvalifikacijske strukture zaposlenih te provođenja izračuna dobili smo stupanj iskorištenja kvalifikacija koji iznosi 1,0247. Ukoliko taj dobiveni koeficijent iskorištenja kvalifikacija usporedimo sa referentnim vrijednostima stupnja iskorištenja kvalifikacija dobit ćemo da se u poduzeću „Linijska nacionalna plovidba d.d., Split“ nalazi optimalna radna snaga jer se koeficijent sa vrijednošću od 1,0247 nalazi u intervalu od 0,95 do 1,05 (intervali i njihova objašnjenja stupnja iskorištenja kvalifikacija prethodno navedeni).

U tablici 4. su navedeni odnosi planiranog i stvarnog broja zaposlenika. Vidljivo je da poduzeće zapošljava zaposlenike sa većim stupnjem kvalificiranosti nego što u stvarnosti zahtjeva. Tako se npr. kod zaposlenika sa visokom stručnom spremom (VSS) i kod zaposlenika sa višom stručnom spremom (VŠS) vidi da je planirani i stvarni ukupan broj zaposlenika jednak i iznosi 20 (7+13=20; 12+8=20). Iz tih podataka možemo zaključiti da su zaposlenici više kvalificirani nego što poduzeće zahtjeva od njih i od određene poslovne pozicije. Gledajući ukupno podatke planiranog broja zaposlenih sa srednjom stručnom spremom (SSS), kvalificiranih radnika (KV) i polukvalificiranih radnika (PKV) vidimo da su uglavnom zaposleni sa srednjom stručnom spremom. Poduzeće ne potražuje te nema zaposlenih radnika sa nižom stručnom spremom (NSS).

Nadalje, s obzirom na sve navedeno smatra se da poduzeće preko visoke kvalificiranosti zaposlenika dolazi do poslovnih uspjeha i napretka u odnosu na konkurentska poduzeća.

5. ZAKLJUČAK

Funkcija kadroviranja je izuzetno bitna za dobre poslovne rezultate poduzeća, a samim tim i uspjeh njegovih zaposlenika s obzirom na to da se ljudski potencijali sve češće prepoznaju kao najvredniji kapital poduzeća. Kadroviranje obuhvaća sve ljudske potencijale kao što su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, motivacija, kreativne mogućnosti i odanost kojom neko poduzeće raspolaže. Isto tako, kadroviranje se odnosi na niz koraka koji su međusobno povezani, a osiguravaju adekvatan broj i strukturu zaposlenih, njihovih znanja, interesa, motivacija i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije. Uzimajući u obzir sve navedeno, ljudski resursi predstavljaju važan ako ne i najvažniji faktor ukupnog razvoja. Ljudi su jedinstveni za svako poduzeće i ne mogu se kopirati. Upravljanje ljudskim resursima važan je aspekt menadžmenta poduzeća, a razumijevanje procesa planiranja, selekcije i regrutiranja kadrova ključno je za ostvarivanje poslovnog uspjeha. Poduzeće može ostvariti iskorak u odnosu na ostala poduzeća u istoj branši i sa istim materijalnim resursima samo zahvaljujući svom ljudskom - intelektualnom potencijalu.

Terijske spoznaje koje su obrađene kroz ovaj rad i koje su prethodno navedene mogu se primjeniti na poduzeće „Linijska nacionalna plovidba d.d., Split“. To je hrvatska privatna brodarska tvrtka čije se poslovanje temelji na višegodišnjem iskustvu uslužnih djelatnosti u vezi s vodenim prijevozom. Uz glavni cilj zadovoljavanja potreba svojih putnika tvrtka osigurava rast dodatnim ulaganjem u flotu i kadar što potvrđuje činjenica da su 2012. godine potpisali kolektivni ugovor. Posebnu važnost koja se pridaje ljudskim potencijalima dokazuje i analiza organizacijske strukture poduzeća kojom smo zaključili da stupanj iskorištenja kvalifikacija iznosi 1,0247 (između 0,95 i 1,05) što znači da poduzeće LNP ima visoki koeficijent optimalne radne snage. S obzirom na viziju i ciljeve „Linijske nacionalne plovidbe d.d.“ te usmjerenost na kadar putnika i zaposlenika s ciljem postizanja visokih rezultata ovakva kvalificiranost radne snage je itekako zadovoljavajuća te nam pokazuje da poduzeće ima dodatnog mjesta za napredak i ostvarivanje dodatnih ciljeva. Proces selekcije kadrova je zahtjevan i složen posao kojeg u poduzeću LNP provode menadžeri sa iznimnim vještinama. Motiviranost menadžera potiče i ostale zaposlenike na dodatne edukacije, usavršavanje njihovih znanja i vještina, a sve to u svrhu što boljeg položaja poduzeća na tržištu.

Prilikom izrade ovoga rada uvidjela sam koliku važnost ima kadroviranje odnosno izbor optimalnog kadra za prosperitet samog poduzeća. Ako se uzme u obzir da poduzeće „LNP“ tržišnu utakmicu igra sa nacionalnim prijevoznikom koji praktički ima monopolistički položaj, posebna pažnja se posvećuje upravo kadroviranju unutar poduzeća.

LITERATURA

Knjige:

1. Bahtijarević Šiber, F. (2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb
2. Buble,M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split
3. Buble, M. (2003): Management malog poduzeća, II. Dio: Osnove managementa, Split
4. Jambrek, I., Penić, I. (2008.): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci
5. Kuka, E. (2015.): Menadžment ljudskih resursa. Praktični menadžment

Internet stranice:

6. Linijska nacionalna plovidba d.d. Split - http://lnp.hr/
7. Wikipedia - https://hr.wikipedia.org/wiki/Linijska_nacionalna_plovidba

Ostali izvori:

8. Blažević, M.(2009.): Efikasnost intelektualnog kapitala i njegov utjecaj na vrijednost poduzeća, Magistarski rad, Split
9. Fatur–Krmpotić (2005.): Upravljanje intelektualnim kapitalom u funkciji uspješnosti poduzeća, Magistarski rad , Rijeka
10. Prema predavanju iz Menadžmenta D. Čičin-Šain, viši pred.
11. Vujić, V.(2004.): Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija

SUMMARY

Employees have always been an important part of the value of an enterprise, but modern managers realized that employees and human factor are important, if not the most important capital in the company. The success of an enterprise is also measured through the knowledge, abilities and skills of employees, because the number of employees does not mean greater or lesser success. One of the most important management functions of an enterprise is Human Resources Management. Staffing covers all activities related to employees. Successful staffing is reflected in the maximum development of an enterprise and the use of human capabilities to increase business success.

Through this final work will be presented the theoretical determinants of the personnel, its goals and the impact on the company. The goal of the work is presented by using different scientific-research methods. The above set of personnel and research have been applied to the company "Linijska nacionalna plovidba d.d." located in Split. After presenting basic company data and performing certain business activities through the history of the work, the company will be treated on the basis of theoretical elaboration and offer potential improvements for the business of the company.

Key words: Staffing, Staffing Selection, Applicants, "Linijska Nacionalna plovidba d.d., Split"

POPIS SLIKA

Slika 1. Glavne aktivnosti HRM.....10
Slika 2. Etape u procesu selekcije.....12
Slika 3. Relacija odnosa što kandidat može i što kandidat hoće.....17

POPIS TABLICA

Tablica 1. Flota Linijske nacionalne plovidbe d.d.....25
Tablica 2. Povučeni brodovi Linijske nacionalne plovidbe d.d.....26
Tablica 3. Sistematizacija radnih mjesta u poduzeću LNP d.d.....29
Tablica 4. Odnos planiranog i stvarnog broja zaposlenika.....30
Tablica 5. Kvalifikacijska struktura poslova.....31
Tablica 6. Kvalifikacijska struktura zaposlenih.....32