

# Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala

---

Sudar, Rea

Master's thesis / Diplomski rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies, Rijeka / Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:187:743886>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-19**



**Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet**  
University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies

Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies - FMSRI Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
POMORSKI FAKULTET**

**REA SUDAR**

**PLANIRANJE I PRIBAVLJANJE LJUDSKIH  
POTENCIJALA**

**DIPLOMSKI RAD**

Rijeka, 2022. godina.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**POMORSKI FAKULTET**

**PLANIRANJE I PRIBAVLJANJE LJUDSKIH  
POTENCIJALA**  
**PLANNING AND ACQUIRING HUMAN RESOURCES**

**DIPLOMSKI RAD**

Kolegij: Upravljanje ljudskim potencijalima

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Edvard Tijan

Studentica: Rea Sudar

Studijski smjer: Nautika i tehnologija pomorskog prometa

JMBAG: 0112068086

Rijeka, rujan 2022. godine

Studentica: Rea Sudar

Studijski program: Nautika i tehnologija pomorskog prometa

JMBAG: 0112068086

## IZJAVA O SAMOSTALNOJ IZRADI DIPLOMSKOG RADA

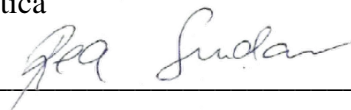
Kojom izjavljujem da sam diplomski rad s naslovom

Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala

izradila samostalno pod mentorstvom izv.prof.dr.sc Edvarda Tijana

U radu sam primijenila metodologiju izrade stručnog rada i koristila literaturu koja je navedena na kraju diplomskog rada. Tuđe spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući navela u diplomskom radu na uobičajen, standardan način citirala sam i povezala s fusnotama i korištenim bibliografskim jedinicama, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Rad je pisan u duhu hrvatskoga jezika.

Studentica

  
\_\_\_\_\_

Rea Sudar

Studentica: Rea Sudar

Studijski program: Nautika i tehnologija pomorskog prometa

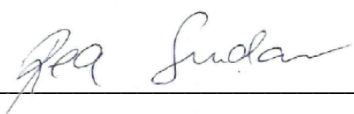
JMBAG: 0112068086

IZJAVA STUDENTA – AUTORA  
O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

Izjavljujem da kao student – autor diplomskog rada dozvoljavam Pomorskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Pomorskog fakulteta.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa diplomskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Pomorskog fakulteta, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog ograničenja mog diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>

Studentica – autor

  
\_\_\_\_\_

## **SAŽETAK**

U ovom diplomskom radu obrađena je jedna od temeljnih funkcija suvremenog menadžmenta, odnosno menadžment ljudskih potencijala te s njim povezane funkcije. Poseban naglasak stavljen je na dvije najbitnije funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, a to su planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala. Menadžment ljudskih potencijala sadrži širok spektar funkcija i aktivnosti u čijem središtu je najbitniji resurs, a to je upravo čovjek. Glavni smisao upravljanja je postizanje rezultata, a u upravljanju ljudskim potencijalima, postizanje rezultata ostvaruje se pomoću ljudi.

Funkcijama analize posla, planiranjem i pribavljanjem ljudskih potencijala, organizacija se razvija i opskrbljuje kvalitetnim zaposlenicima, koji uvelike doprinose poslovanju, a koje je potrebno sustavno pratiti, poticati, motivirati i nagrađivati, kako bi se održala kvalitetna radna atmosfera i ostvarivali poslovni ciljevi organizacije, što će vjerno predočiti primjer tvrtke za posredovanje pri zapošljavanju pomoraca, koji je korišten u radu.

Ključne riječi: upravljanje, ljudski potencijali, organizacija, planiranje, pribavljanje

## **SUMMARY**

This master's thesis describes one of the main functions of modern management, which is human resource management and the functions related to it. Special emphasis is placed on the two most important functions of human resource management, which is planning and acquiring human resources. Human resource management includes a wide range of functions and activities at the centre of which is the most important resource, of course man. The main meaning of management is to achieve results, and in human resource management, achieving results is only possible with the help of people.

With the functions of job analysis, planning and acquisition of human resource management, the organization is developed and supplied with quality employees, who greatly contributes to the business, and who need to be systematically monitored, encouraged, motivated and rewarded, in order to maintain a quality working atmosphere and achieve the organization's business goals, which will be represented in this paper in a form of an example of a seafarer recruitment agency.

Keywords: management, human resources, organization, planning, acquisition

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	<b>I</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>I</b>
<b>SADRŽAJ</b> .....	<b>II</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKTI ISTRAŽIVANJA .....	1
1.2. RADNA HIPOTEZA .....	1
1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA.....	1
1.4. ZNANSTVENE METODE.....	2
1.5. STRUKTURA RADA .....	2
<b>2. UPRAVLJANJE I RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA</b> .....	<b>4</b>
2.1. LJUDSKI KAPITAL I LJUDSKI POTENCIJAL .....	4
2.2. MENADŽMENT .....	6
2.2.1. <i>Planiranje</i> .....	8
2.2.2. <i>Organiziranje</i> .....	8
2.2.3. <i>Upravljanje ljudskim potencijalima</i> .....	9
2.2.4. <i>Vođenje</i> .....	9
2.2.5. <i>Kontrola</i> .....	10
2.3. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA.....	11
2.3.1. <i>Znanstvena disciplina</i> .....	11
2.3.2. <i>Menadžerska funkcija</i> .....	11
2.3.3. <i>Posebna poslovna funkcija</i> .....	11
2.3.4. <i>Specifična filozofija menadžmenta</i> .....	11
2.4. ANALIZA RADNIH MJESTA .....	15

<b>3. PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA.....</b>	<b>17</b>
3.1. ULOGA I CILJEVI PLANIRANJA LJUDSKIH POTENCIJALA .....	18
3.2. PROCES PLANIRANJA LJUDSKIH POTENCIJALA .....	21
3.3. FAKTORI KOJI UTJEČU NA PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA ...	22
3.3.1. <i>Vanjski faktori</i> .....	23
3.3.2. <i>Unutarnji faktori</i> .....	24
<b>4. PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA .....</b>	<b>26</b>
4.1. VAŽNOST I CILJ PRIBAVLJANJA LJUDSKIH POTENCIJALA .....	28
4.2. IZVORI I METODE PRIBAVLJANJA .....	29
4.2.1. <i>Unutarnji izvori</i> .....	29
4.2.2. <i>Vanjski izvori</i> .....	30
4.2.3. <i>Metode unutarnjeg pribavljanja</i> .....	30
4.2.4. <i>Metode vanjskog pribavljanja</i> .....	31
4.3. SELEKCIJA KANDIDATA .....	32
4.3.1. <i>Metode i tehnike selekcije kandidata</i> .....	34
4.3.1.1. <i>Konvencionalne metode</i> .....	34
4.3.1.2. <i>Nekonvencionalne metode</i> .....	36
4.4. UVOĐENJE U POSAO .....	37
4.5. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA .....	38
<b>5. PLANIRANJE I PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA NA PRIMJERU TVRTKE ZA POSREDOVANJE PRI ZAPOŠLJAVANJU POMORACA .....</b>	<b>41</b>
5.1. TRANS – MAR D.O.O. ....	45
5.2. PASAT D.O.O. ....	45
5.3. ZORVIĆ D.O.O. ....	46
5.4. COLUMBIA SHIPMANAGEMENT .....	46
5.4.1. <i>Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala</i> .....	47



5.4.2. <i>Selekcija, uvođenje u posao i motivacija</i> .....	48
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>50</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>52</b>
<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>54</b>
<b>POPIS TABLICA</b> .....	<b>54</b>

# 1. UVOD

## 1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKTI ISTRAŽIVANJA

Problem istraživanja ovog rada predstavlja utjecaj raznih faktora na ključne funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, odnosno na funkcije planiranja i pribavljanja ljudskih potencijala te utjecaj kvalitetnog provođenja istih funkcija na cjelokupno poslovanje organizacije i konkurentnost na tržištu.

Problem istraživanja odredio je okvir za određivanje predmeta istraživanja: proces planiranja i pribavljanja ljudskih potencijala u organizacijama. Problem istraživanja i predmet istraživanja odnose se na sljedeće objekte istraživanja: **upravljanje, ljudski potencijali, organizacija, planiranje i pribavljanje**

## 1.2. RADNA HIPOTEZA

Problem, predmet i objekt istraživanja determinirali su paradigmu za postavljanje radne hipoteze. Redovito provođenje aktivnosti i funkcija planiranja i pribavljanja ljudskih potencijala u organizaciji izravno utječe na kvalitetu poslovanja iste.

## 1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA

U izravnoj vezi s problemom, predmetom i objektom postavljena hipoteza determinirala je svrhu i ciljeve istraživanja: istražiti i analizirati spoznaje o osnovnim karakteristikama i temeljnim znakovitostima upravljanja ljudskim potencijalima te na temelju objektivnih znanstvenih i stručnih činjenica i primijenjenih praktičnih saznanja ukazati na važnost uloge planiranja i pribavljanja ljudskih potencijala u organizacijama te s tim povezane procese i aktivnosti. Da bi se primjereno riješio postavljeni problem istraživanja, ostvario predmet istraživanja, dokazala postavljena hipoteza i postigli svrha i ciljevi istraživanja, u ovom diplomskom radu potrebno je dati odgovore na brojna pitanja, primjenom znanstvenih metoda, a najvažnija pitanja su sljedeća:

1. Što je menadžment ljudskih potencijala?
2. Kolika je važnost pravilnog provođenja funkcija menadžmenta ljudskih potencijala?
3. Što čini funkcije planiranja i pribavljanja ljudskih potencijala značajnim u menadžmentu ljudskih potencijala?

4. Kakav utjecaj na poslovanje organizacije ima provođenje planiranja i pribavljanja ljudskih potencijala?
5. Koji faktori utječu na provođenje funkcija planiranja i pribavljanja ljudskih potencijala u organizaciji?

#### **1.4. ZNANSTVENE METODE**

U istraživanju teme ovog diplomskog rada, kao i tijekom koncipiranja i predstavljanja rezultata istraživanja, korištene su metoda deskripcije, metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije te zbog podjele pojedinih pokazatelja također metoda divizije.

#### **1.5. STRUKTURA RADA**

Ovaj rad prezentiran je u šest međusobno povezanih poglavlja u cilju istraživanja zajedničke tematske cjeline. Prvo poglavlje uvod, sadrži problem, predmet i objekte istraživanja, predstavljenu radnu hipotezu, svrhu i ciljeve istraživanja, primijenjene metode te strukturu rada.

Drugo poglavlje, s naslovom UPRAVLJANJE I RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA, sadrži definicije ljudskog kapitala, ljudskog potencijala, definira pojam menadžmenta kroz pet osnovnih funkcija, samim time definira se i pojam menadžmenta ljudskih potencijala s pripadajućim funkcijama i aktivnostima te sadrži definicije i funkcije analize posla, kao ključne funkcije menadžmenta ljudskih potencijala.

Treće poglavlje, s naslovom PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA, definira ulogu i ciljeve planiranja ljudskih potencijala, proces planiranja, vanjske i unutarnje faktore koji utječu na planiranje ljudskih potencijala te s tim povezane aktivnosti, najbitnije korake u procesu planiranja te definira i obrazlaže zašto je funkcija planiranja ljudskih potencijala od posebnog značaja za organizaciju i poslovanje.

Četvrto poglavlje, s naslovom PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA, definira važnost i ciljeve pribavljanja ljudskih potencijala, izvore i metode pribavljanja, procese selekcije kandidata, funkciju i aktivnosti uvođenja kandidata u posao, metode motivacije zaposlenika te objašnjava zašto je to važno za uspješno poslovanje organizacije.

Peto poglavlje, pod naslovom PLANIRANJE I PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA NA PRIMJERU TVRTKE ZA POSREDOVANJE PRI ZAPOŠLJAVANJU POMORAC., definira pravne regulative koje se odnose na djelatnosti posredovanja pri zapošljavanju pomoraca, specifičnosti tvrtki koje se bave takvom

djelatnošću te kroz primjer iz prakse također pruža uvid u provođenje funkcija i aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala te obzirom na tematiku rada, posebno prikazuje i analizira aktivnosti te metode planiranja i pribavljanja ljudskih potencijala, sa posebnim osvrtom na što realniju trenutnu sliku poslovanja.

Šesto poglavlje, ZAKLJUČAK, gdje se iznose zaključci o obrađenoj temi.

## **2. UPRAVLJANJE I RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA**

Početkom 20. stoljeća znatan dio organizacija bio je orijentiran na proizvodnju. U industrijskim pogonima vladala je tehnološka revolucija te se smatralo da nije potrebno voditi računa o zaposlenicima. Isti bi se pojavljivali na radnome mjestu, odrađivali zadane zadatke te sukladno tomu bili plaćeni. Prelaskom s velikih organizacija na manje, stvaranjem većeg hijerarhijskog jaza unutar organizacije i prelaskom s proizvodnih u uslužne djelatnosti pojavila se potreba za zapošljavanjem najpogodnijih zaposlenika na upražnjena mjesta u organizaciji<sup>1</sup>. Tada je počela jačati tzv. kadrovska funkcija, danas poznatija pod nazivom funkcija ljudskih potencijala, odnosno upravljanje ljudskim potencijalima.

### **2.1. LJUDSKI KAPITAL I LJUDSKI POTENCIJAL**

Ljudi su bili samo jedan od čimbenika koji su se integrirali unutar proizvodnog procesa. Tek kad su evoluirala mišljenja da ljudi moraju biti ispred fizičkih potencijala i da ti potencijali trebaju biti podčinjeni ljudima, otvorio se jedan novi kvalitetni dijaloški okvir. Unutar tog okvira, danas imamo suvremeni pristup ljudskim potencijalima i ljudskom kapitalu, kao primarnom kapitalu svake uspješne organizacije<sup>2</sup>.

Ljudski kapital, odnosno temeljni kapital neke organizacije, čine radna i kreativna ljudska bića koja svojim radom, znanjem i sposobnošću stvaraju materijalne te druge društvene vrijednosti i u tom postupku postižu osobnu kvalitetu rada i odnosa. Ljudski faktor neizostavan je segment svakog poslovnog procesa i najcjjenjeniji resurs organizacije.

Neovisno o kojoj vrsti organizacijskih tvorevina se radilo, ljudi svojom jedinstvenošću ali i kompleksnošću doprinose unaprjeđenju poslovanja te predstavljaju nepresušan izvor znanja, ideja i mogućnosti.

Ljudski potencijali, s druge strane, označavaju skupinu ljudi koji čine radnu snagu i djeluju unutar neke organizacije, no tumačenje ljudskih potencijala treba započeti tumačenjem pojma organizacije.

---

<sup>1</sup> <https://psidra.com/tvrtke-i-poslovni-ljudi/ljudski-resursi/> (10.12.2021.)

<sup>2</sup> Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M.: Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni, Zagreb, 2018., p.45.

Premda se taj pojam može lako učiniti samorazumljiv, on može imati nekoliko značenja, bilo da se razumije kao radna cjelina, kao proces, institucija, rezultat, vještina, upravljačka funkcija ili kao znanstvena disciplina<sup>3</sup>.

Organizacijom se stoga smatra radna cjelina jednog broja ljudi, ili skupine ljudi, koja je ustrojena zbog zajedničkog i usklađenog ostvarivanja zadanih ciljeva i zadataka. Ljudi izravno utječu na organizacije, njena su srž, a ona je plod njihova znanja, zalaganja i angažmana. S druge strane, stvorene su tako da ljudi, dajući sebe, ostvaruju sebe, svoje potrebe i želje pa samim time razvoj organizacije također ovisi o razvoju ljudi unutar organizacije.

Svaka organizacija, bilo ona gospodarska, državna ili neprofitna, ima svoje resurse kojima ostvaruje svoje poslanje (misiju), strateške ciljeve te operativne zadatke. Resursi se u organizacijskoj teoriji najčešće razvrstavaju u sljedeće skupine<sup>4</sup>:

- 1) materijalne i financijske resurse (primjerice, sirovine, materijale, energiju, opremu, nekretnine, sitni inventar, financijska sredstva itd.
- 2) tehnički organizacijski resursi (primjerice, tehnologija, tehnika, informacije i informacijski sustavi, sustavi organizacije)
- 3) nematerijalne resurse (primjerice, prava, patenti, licence, know-how itd.)
- 4) ljudski resursi (zaposlenici, volonteri, osobe na stručnom osposobljavanju bez zasnivanja radnog odnosa, vanjski suradnici itd.) ili, koristeći stariji termin, u kadrovske resurse.

Od navedenih resursa, ljudski resursi se najviše ističu, a tome pridonosi činjenica da od svih navedenih resursa, samo ljudski resursi imaju mogućnost stvaranja, održavanja, organiziranja i pokretanja svih ostalih resursa unutar organizacije, samim time imaju mogućnost napretka, obogaćivanja, adaptiranja, kreativnosti i motivacije, a ključ se krije u ljudima. Drugim riječima, čovjek je resurs, a stavlja u „isti koš“ s ostalim materijalnim i nematerijalnim resursima, što može zvučati neprimjereno i dehumanizirajuće.

---

<sup>3</sup> Ćupurdija, M., Moslavac, B., Balog, A.: Upravljanje ljudskim potencijalima i radni odnosi, Rijeka, 2019., p.122.

<sup>4</sup> Ćupurdija, M., Moslavac, B., Balog, A. op. cit., p.125.

Stoga je puno prikladniji izraz ljudski potencijali, a po definiciji predstavljaju ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivaciju i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja<sup>5</sup>.

Potencijal predstavlja vještine koje čovjek tek treba pokazati i realizirati, budući da čovjek svoje vještine u organizaciji ne ostvaruje odmah i u cijelosti, već samo djelomično, a ostatak razvojem i napretkom gdje dolazi do novih ideja te na površinu izlaze nova rješenja.

Stoga ljudski resursi predstavljaju neku statičku dimenziju koja je zadana i koju organizacija može koristiti, a ljudski potencijali predstavljaju dinamičku dimenziju koja je sklona mijenjaju, povećavanju i usavršavanju.

Potencijalna i stvarna proizvodna i poslovna moć prirodnih i tehničkih resursa kao čimbenika poslovnoga procesa bitno je ovisna o moći ljudskih potencijala, o znanju i sposobnosti zaposlenih da te resurse racionalno uporbave u procesu ostvarivanja ciljeva poduzeća. Mnogi potencijali u ljudi su skriveni. Oni ih sami teško mogu otkriti i razvijati. To je zadaća menadžmenta – da kroz sustavno organizirano učenje timskim radom otkriva i razvija potencijale zaposlenika, njihovo znanje, vještine, kreativnosti i motivacijske čimbenike u cilju procesnoga usmjeravanja i vođenja ukupne intelektualne energije zaposlenih prema ostvarivanju razvojnih ciljeva poduzeća u suvremenim uvjetima stalno promjenljive okoline<sup>6</sup>.

## **2.2. MENADŽMENT**

Menadžment, odnosno upravljanje, označava proces upravljanja, točno definiran i determiniran poslovima, poslovnim funkcijama i zadacima s ciljem ostvarivanja misije i zajedničkih ciljeva poduzeća. Obzirom na obujam menadžmenta, nije ga jednostavno definirati u samo jednoj definiciji, stoga postoji niz definicija koje ga nastoje približe objasniti. Menadžment prožima sve poslovne funkcije, sustave i podsustave organizacijske strukture i upravljačke razine jednoga poduzeća i integrira ih u jednu cjelinu<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Ibidem, p.127.

<sup>6</sup> Zekić, Z.: Menadžment – poduzetnička tehnologija, Rijeka, 2007., p.212. – 213.

<sup>7</sup> Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M. op.cit., p.14.

Ključne odrednice menadžmenta i menadžera su<sup>8</sup>:

- samostalno odlučivanje i participiranje u procesu donošenja strateških odluka,
- preuzimanje, procjena i anticipiranje rizika,
- predviđanje i anticipiranje budućnosti,
- kreiranje promjena i sudjelovanje u promjenama,
- usmjeravanje ljudstva,
- motivacija ljudstva,
- ocjenjivanje i nagrađivanje ljudstva,
- koordinacija zadataka,
- integracija i kontrola aktivnosti.

Menadžment je znanstvena disciplina multidisciplinarnog značenja i karaktera, a na njegov nastanak i razvoj djelovale su i djelovat će mnoge znanstvene discipline i područja<sup>9</sup>, poput ekonomike, psihologije, sociologije, komunikologije, antropologije, etike, informatike, tehničkih znanosti i mnogih drugih. Aktiviranjem, selekcijom, kreiranjem, razvijanjem ljudskih kapitala i ljudskih potencijala, menadžment realizira ciljeve i zadatke te ih vodi ka zadanom cilju.

Tijekom evolucije menadžmenta, razni su autori nastojali definirati njegove funkcije. Obzirom da se nastojalo biti u korak s trendovima, menadžeri su također prolazili kroz svojevrsnu evoluciju kako bi poboljšali rezultate poslovanja neke organizacije. Protekom godina stručnjaci su se složili da menadžment obuhvaća pet funkcija, a to su<sup>10</sup>:

- planiranje
- organiziranje
- upravljanje ljudskim potencijalima

---

<sup>8</sup> Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M. op.cit., p.15.

<sup>9</sup> Ibidem, p.14

<sup>10</sup> Dessler, G.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb, 2015., p.30.



- vođenje
- kontrola

U ovom radu, osvrt će ponajviše biti na funkciju upravljanja ljudskim potencijalima te s njom povezane procese, tehnike i koncepte.

### **2.2.1. Planiranje**

Planiranje, kao upravljačka i rukovodeća funkcija, primarna je i esencijalna funkcija menadžmenta, a predstavlja proces evaluacije onoga što neka organizacija želi postići, odnosno njenih ciljeva te načina na koji to želi ostvariti kroz politike, strategije i planove.

Proces planiranja započinje određivanjem trenutnog položaja organizacije. Ovom funkcijom određuju se ciljevi u ostale četiri funkcije, kao i u radnim, tehnološkim, proizvodnim i poslovnim funkcijama gospodarskog subjekta<sup>11</sup>.

Planiranje ima nekoliko funkcija, kao što su uspješnije usmjeravanje poslovanja organizacije, veća fleksibilnost poslovanja organizacije, uspješnije prilagođavanje promjenama u okruženju, usklađivanje radnih, tehnoloških proizvodnih i poslovnih ciljeva, smanjivanje poslovnih rizika i druge.

Sustav planiranja, čije su najvažnije sastavnice informacijski sustavi te metode i tehnike planiranja, treba pružiti odgovore o sadržajima planskih dokumenata, zatim koje zadaće treba realizirati kako bi se ostvarili organizacijski ciljevi gospodarskog subjekta, koji je vremenski raspon u kojem se planira, te koji će subjekti prirediti planove i programe te transformirati zadaće u mjerljive i ostvarljive poslovne ciljeve<sup>12</sup>.

### **2.2.2. Organiziranje**

Organiziranje, kao rukovodeća funkcija, oblikuje (dizajnira) organizacijsku strukturu nekog poslovnog ili drugog subjekta s temeljnom svrhom postizanja postavljenih organizacijskih ciljeva<sup>13</sup>. Organizacija je poželjno stanje propisanih odnosa između ljudi, njihovih skupina i resursa (sredstava), dok je organiziranje proces kojim se organizacija uređuje i optimizira tako što se utvrđuju organizacijske strukture, organizacijski procesi,

---

<sup>11</sup> Čupurdija, M., Moslavac, B., Balog, A. op. cit., p.132.

<sup>12</sup> Ibidem, 132.-133.

<sup>13</sup> Ibidem

procedure i uloge, postavljaju se granice poslova i zadataka, sustavi nagrađivanja radnika, informacijski sustavi i sustavi kontrole<sup>14</sup>.

Zaposlenici najučinkovitije djeluju u timu onda kada su im jasno objašnjene uloge u timskom radu te njihov odnos prema ulogama drugih zaposlenika. Kako bi organizacija bila djelotvorna, mora sadržavati provedive ciljeve, jasnu predodžbu glavnih aktivnosti koje ona uključuje i definirano područje slobode djelovanja kako bi zaposlenici imali mogućnost provedbe svojih ideja te kako bi mogli ostvarivati namijenjenu im poduzetničku ulogu u organizaciji.

Organizacija je dakle ključno područje menadžmenta, a na oblikovanje njene strukture bitno utječe i odabrana strategija, s ciljem stvaranja najpogodnijeg okruženja za odvijanje ljudske djelatnosti. Formalna i neformalna organizacija te organizacijska kultura čine organizacijsku strukturu, a za cilj imaju povećavanje organizacijske učinkovitosti te postizanje zadovoljavajućeg stupnja organizacijske klime.

### **2.2.3. Upravljanje ljudskim potencijalima**

Upravljanje ljudskim potencijalima čini međusobno povezane poslovne procese, aktivnosti i zadaće koje su usmjerene na osiguranje odgovarajućeg broja i strukture zaposlenih, njihova znanja, kompetencija, vještina, preferencija, interesa, motivacije i postupanja potrebnih za ostvarivanje poslanja, ciljeva, politike, strategije i zadaća poslovne ili neke druge organizacije. Poslovni procesi razvoja i korištenja ljudskih potencijala predstavljaju sadržaj poslovne funkcije organizacije koja najčešće objedinjuje oblikovanje radnih mjesta, planiranje ljudskih potencijala, njihovo pribavljanje i odabir, motiviranje i nagrađivanje, obrazovanje i osposobljavanje<sup>15</sup>. Više o upravljanju ljudskim potencijalima slijedi u poglavlju 2.3. Menadžment ljudskih potencijala.

### **2.2.4. Vođenje**

Ova funkcija predstavlja jednu od najzahtjevnijih menadžerskih funkcija, a očituje se kao sposobnost neprisilnog utjecaja na ljude kako bi izvršavali povjerene im poslove i zadaće te na taj način ostvarivali ciljeve organizacije. Kako bi ova funkcija bila provediva nužno je imati osobu koja bi usmjeravala, vodila i motivirala zaposlenike u njihovom poslu, odnosno vođu.

---

<sup>14</sup> Ibidem, 134.

<sup>15</sup> Ibidem, 134. - 135.

Uloga vođe u nekoj organizaciji ne mora nužno biti dodijeljena menadžeru, iako bi bilo poželjno, no za proces vođenja nije bitan poredak u hijerarhiji organizacije. Vođa kao takav, svojim entuzijazmom, voljom i željom za daljnjim napretkom organizacije te ujedno i napretkom zaposlenika organizacije, stvara pozitivnu atmosferu za rad, motivira zaposlenike te jasno postavlja strategije.

### **2.2.5. Kontrola**

Kontrola predstavlja upravljačku i rukovodeću funkciju kojom se uspoređuju postignuti ciljevi s planiranim ciljevima, planovima, rezultatima i standardima. Sustav organizacijske kontrole ima tri sastavnice, a to su pokazatelji, mjerenje organizacijskih performansi o postavljenim pokazateljima i otklanjanje negativnih odstupanja od pokazatelja<sup>16</sup>.

Od navedenih sastavnica pokazatelji se izdvajaju zbog činjenice da ukoliko oni ne postoje, odnosno ne postoje svojevrsna mjerenja u organizaciji, ona se neće moći ni kontrolirati, samim time neće se moći ni upravljati, što u konačnici dovodi do nemogućnosti unaprjeđenja.

Kontrola kao funkcija ima četiri osnovne svrhe, odnosno omogućuje organizaciji blagovremenu prilagodbu promjenama u okolini, ograničava akumulaciju i eskalaciju pogrešaka u organizaciji, potrebna je za uspješno nošenje s kompleksnošću poslovanja te pridonosi umanjivanju troškova poslovanja. Najčešće tehnike kontrole odnose se na proračunsku kontrolu, oblikovani statistički podaci, standardna, posebna i namjenska izvješća, analize, revizije, osobna potražnja itd.<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Ibidem, 135. – 136.

<sup>17</sup> Ibidem, 136.

## **2.3. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA**

Menadžment ljudskih potencijala jedna je od temeljnih funkcija suvremenog menadžmenta, a u novije vrijeme se za tu funkciju također koristi naziv upravljanje ljudskim potencijalima. Danas pojam menadžmenta ljudskih potencijala ima četiri značenja<sup>18</sup>:

- znanstvena disciplina
- menadžerska funkcija
- posebna poslovna funkcija
- specifična filozofija menadžmenta

### **2.3.1. Znanstvena disciplina**

Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina jest područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenoga na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama<sup>19</sup>. Kao znanstvena disciplina, za cilj ima otkrivanje zakonitosti te donošenje temeljnih pretpostavki i načela, kao i metoda, modela te pretpostavki kako bi se ljudski potencijali uspješno razvijali u organizaciji.

### **2.3.2. Menadžerska funkcija**

Ključna menadžerska funkcija jest funkcija upravljanja ljudskim potencijalima, dok jedna od ključnih zadaća postaje osiguravanje kvalitetnih ljudi, motivacija i obrazovanje istih te razvoj ljudi unutar organizacije kako bi postizali visoke rezultate i doprinosili ostvarenju organizacijskih ciljeva.

### **2.3.3. Posebna poslovna funkcija**

Menadžment ljudskih potencijala u posebnoj poslovnoj funkciji u organizacijama označava upravo funkciju upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno sve poslove koje provodi odjel ljudskih potencijala u nekoj organizaciji.

### **2.3.4. Specifična filozofija menadžmenta**

Menadžment ljudskih potencijala označava i specifičnu filozofiju i pristup menadžmentu koji ljude vidi kao najvažniji resurs i potencijal, te ključnu strategijsku i

---

<sup>18</sup> Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, 1999., p.3.

<sup>19</sup> Bahtijarević – Šiber, F. op.cit., p.5 – 6.

konkurentsku prednost. To je filozofija usmjerena na „ meke“ elemente organizacijske uspješnosti u kojima ljudi imaju središnje mjesto<sup>20</sup>.

Menadžment je koncept koji je jedini u povijesti ljudskog rada i stvaralaštva kroz funkciju upravljanja ljudskim potencijalima afirmirao čovjeka i njegove sveukupne sposobnosti. On mu je dao priliku da kroz samopotvrđivanje i razvoj vlastitih potencijala i vrijednosti ostvari svoju punu samoaktualizaciju. Kroz proces identifikacije vlastitih ciljeva pojedinca i integracije tih njegovih ciljeva s ciljevima poduzeća kao cjeline, on jedino može realizirati svoje potrebe i postići sinergijske učinke. Menadžment je čovjeku oduzeo status objekta te mu dao status aktivnog subjekta koji ostvarujući uspjeh na radnom mjestu, ostvaruje i vlastiti uspjeh. S punim pravom se može pouzdano utvrditi da je menadžment jedini poslovni koncept koji je izvršio svoju humanističku ulogu kroz punu humanizaciju čovjeka, smatrajući ga jedinim aktivnim kapitalom. Jedino čovjek može od minusa načiniti plus i neuspjeh pretvoriti u zadivljujuću pobjedu. Taj koncept je čovjeku povratio snagu, vjeru, samopouzdanje i uvjerenje da može i da mora stalno učiti i razvijati svoje intelektualne i spoznajne vrijednosti<sup>21</sup>.

Menadžment ljudskih potencijala cjelovit je i integriran sustav kompleksnih i međupovezanih inicijativa, aktivnosti i zadataka menadžmenta radi osiguranja odgovarajućeg broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije, postizanje održive konkurentске prednosti i organizacijske uspješnosti<sup>22</sup>.

Menadžment ljudskih potencijala kroz povijest se strahovito mijenjao. Od samog koncepta, koji je u početku bio većinom administrativni, do širokog spektra funkcija u čijem je središtu sada samo čovjek. Glavni smisao menadžmenta, odnosno upravljanja, jest postizanje rezultata, a takve rezultate moguće je ostvariti samo uz pomoć ljudi.

Koncept upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću uvjetovan je ranije spomenutim brojnim funkcijama, koje se razlikuju od poduzeća do poduzeća. Osim vrste i veličine poduzeća, raznovrsnost funkcija ovisi i o različitom interpretiranju samog koncepta menadžmenta ljudskih potencijala.

---

<sup>20</sup> Ibidem, 11.

<sup>21</sup> Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M. op.cit., p.16.

<sup>22</sup> Bahtijarević – Šiber, F.: Strateški menadžment ljudskih potencijala: Suvremeni trendovi i izazovi, Zagreb, 2014., p.5.

Osnovne funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, koje se najčešće obrađuju, prema autoru Marušiću su<sup>23</sup>:

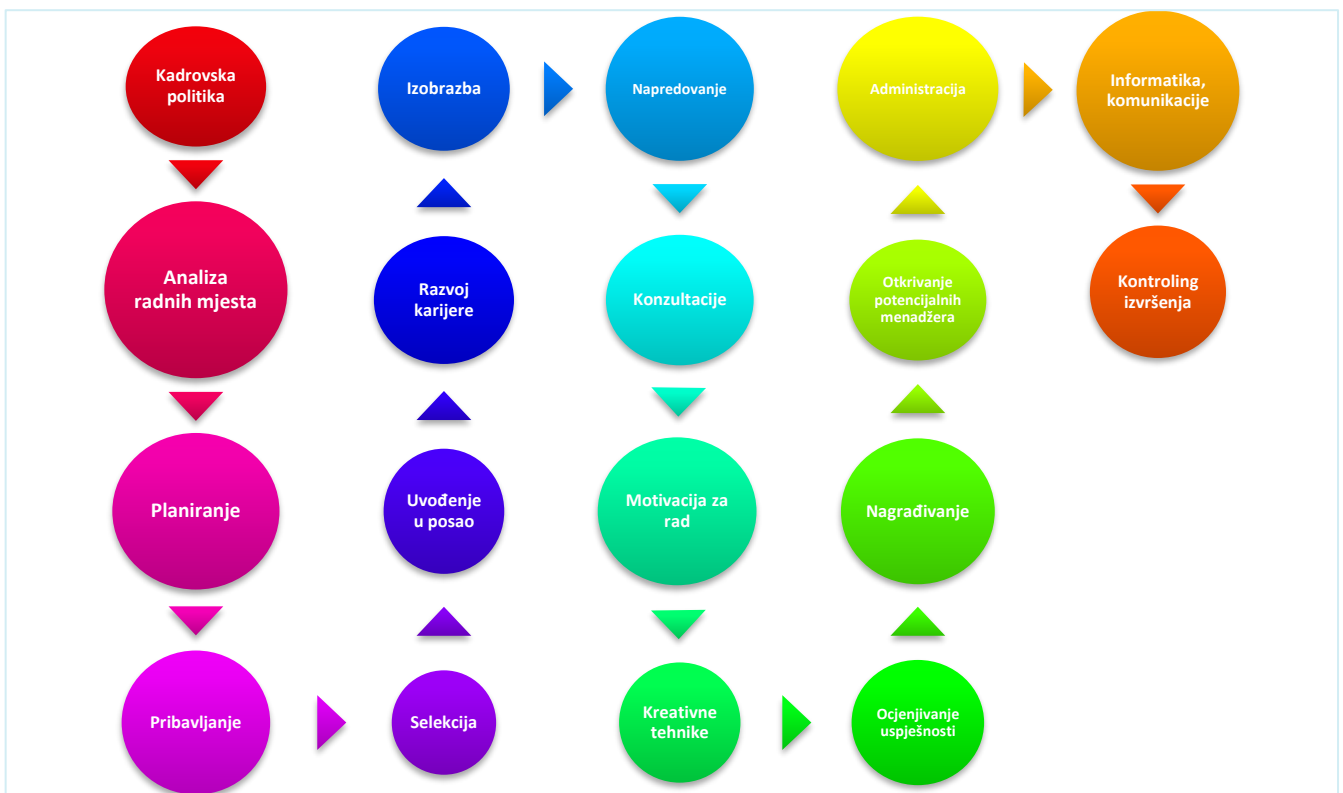
1. **kadrovska politika**, što obuhvaća selekciju, obrazovanje, promociju, stimuliranje zaposlenika te varira o misiji, ciljevima, strategiji poduzeća, stupnju privatizacije i dr.
2. **analiza radnih mjesta**, što obuhvaća popis poslova, izbor metodologije, tehnike te kasnije način korištenja, formiranje plaća, odluke o obrazovanju uz rad i sl.
3. **planiranje**, što obuhvaća pripreme strateškog, operativnog i akcijskog plana ljudskih potencijala.
4. **pridobivanje**, što obuhvaća metode pridobivanja kandidata, primjerice unutarnje i vanjsko pribavljanje kandidata.
5. **selekcija**, što obuhvaća razne metode selekcije kandidata, poput raznih testova (psiholoških, logičkih, stručnih i sl.) te intervjua.
6. **uvodenje u posao**, što obuhvaća procese za početak razvitka karijere kandidata.
7. **razvoj karijere**, što predstavlja proces dugoročne brige i praćenja zaposlenika od početka do kraja karijere u poduzeću.
8. **izobrazba**, što predstavlja osposobljavanje za trenutne ili buduće poslovne pothvate kroz razne radionice, seminare, tečajeve, predavanja i sl.
9. **napredovanje**, što obuhvaća procese i funkcije prijelaza s pozicija na pozicije te s odjela na odjele.
10. **konzultacije**, što obuhvaća informiranje, raspravu ili savjetovanje kroz sve segmente poslovanja.
11. **motivacija za rad**, što obuhvaća razne metode motivacije poput financijskih i nefinancijskih stimulacija.
12. **kreativne tehnike**, što obuhvaća stvaranje pogodne klime za iznošenje kreativnih ideja, provedbe raznih tehnika poput „brainstorminga“ te pretvaranje kreativnih ideja u akciju.
13. **ocjenjivanje uspješnosti**, što obuhvaća formalni sustav periodičnog pregleda i evaluacije uspješnosti na radu svih zaposlenika, uz pomoć raznih metoda.

---

<sup>23</sup> Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb, 2006., p.113 - 116.

14. **nagrađivanje**, što obuhvaća razne metode nagrađivanja za dobro odrađeni zadatak, poput bonusa na plaću, plaćenih slobodnih dana, plaćenih odmora i sl.
15. **otkrivanje potencijalnih menagera**, što obuhvaća odabir najpogodnijih zaposlenika u poduzeću koji su spremni preuzeti menadžersku funkciju te priprema takvih zaposlenika za buduću funkciju.
16. **administracija**, što obuhvaća administrativne poslove poput obračuna plaća, vođenje evidencija o ugovorima o radu, kolektivnim ugovorima, raznim osiguranjima, zaštiti na radu i dr.
17. **informatika, komunikacije**, digitalizacija svih podataka i postupaka koju obrađuje odjel ljudskih potencijala, stvaranje privatne računalne mreže i sl.
18. **kontroling izvršenja**, praćenje razvoja organizacije, praćenje troškova zaposlenika i sl.

Slika 1. slikovito prikazuje koncept ljudskih potencijala.



Slika 1. Koncept ljudskih potencijala

Izvor: Pripremila autorica prema Marušić, S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb, 2006., p. 113.

## 2.4. ANALIZA RADNIH MJESTA

Analiza radnih mjesta, odnosno analiza posla, predstavlja jednu od najbitnijih funkcija suvremenog menadžmenta ljudskih potencijala te polaznu točku pri provođenju svih ostalih funkcija i zadataka menadžmenta ljudskih potencijala. Pomoću analize dobiva se uvid u prirodu posla organizacije, popis poslova, stvarno stanje zahtjeva posla, odgovornosti zaposlenika, radne aktivnosti, dužnosti zaposlenika te mnoge druge, za organizaciju i njeno poslovanje, bitne segmente i informacije.

To je proces kojim menadžment sustavno istražuje sadržaj, kontekst i zahtjeve poslova unutar organizacije da bi osigurao relevantne informacije za uspješno obavljanje čitavog niza svojih zadataka. Najjednostavnije i najčešće se određuje kao proces dobivanja informacija o poslu<sup>24</sup>.

Provedbu analize vrši nekoliko stručnjaka, odnosno menadžeri i vanjski suradnici specijalizirani za provođenje analiza, tj. analitičari te obzirom na metode, također i psiholozi.

Glede metoda koje se koriste za prikupljanje informacija, odnosno provedbu analize, najčešće su metoda promatranja, intervjua, upitnika i anketa.

Metodu promatranja, odnosno neposrednog zapažanja, provodi za to obučeni službenik, na način da određenog zaposlenika promatra tijekom cijelog njegovog radnog dana ili tijekom odrađivanja nekog zadatka te bilježi kako se zaposlenik generalno ponaša, odnosno kako se nosi sa zadacima i kako se ponaša u radnom okruženju.

Metoda intervjua najčešće je korištena metoda budući da je provediva za sve vrste poslova, pogotovo kod kompleksnijih gdje, primjerice, metoda promatranja ne bi bila provediva. Metoda intervjua također je specifična jer omogućava puno veću informiranost poslovanja, budući da omogućava intervjuiranim osobama, ili timu, da slobodno iznesu mišljenje ili razjasne nedoumice ili kompleksnije segmente poslovanja, sve u svrhu poboljšanja istog.

Metoda upitnika i anketa provodi se standardiziranim obrascima s pitanjima iz svih segmenata poslovanja. Ova je najbrža i najefikasnija metoda analize jer omogućava dobivanje velikog broja informacija u kratkom vremenu, ali također iziskuje puno vremena

---

<sup>24</sup> Bahtijarević – Šiber, F. op.cit. p, 242.



tijekom pripreme takvih obrazaca. Također, ukoliko postoje nedoumice ili nedorečenosti nakon provedbe ove metode, najčešće metoda intervjua istu riješi.

Analiza daje odgovore na tri temeljna pitanja vezana uz posao<sup>25</sup>:

1. Što, kako i zašto se radi – koji su zadaci, dužnosti, odgovornosti i funkcije konkretnog posla?
2. U kakvom se kontekstu radi – o kojim se organizacijskim, socijalnim i fizikalnim uvjetima posao obavlja?
3. Koji su zahtjevi posla – koja znanja, vještine, sposobnosti i druge osobine treba imati izvršitelj da bi uspješno obavljao posao?

Kvalitetna analiza posla ima neke temeljne korake i faze kojih se treba pridržavati<sup>26</sup>:

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

Analiza radnih mjesta u suštini tvori dokument koji se potom rabi za unaprjeđenje tehnika poslovanja organizacije, međuljudskih odnosa u organizaciji, radnih aktivnosti, formiranje raznih planova (između ostalog i plana ljudskih potencijala), selekcije kandidata te donošenja odluka o dodatnom obrazovanju, unaprjeđenju ili nagrađivanju djelatnika.

Analizom se, dakle, dobiva uvid u trenutno ali i buduće stanje organizacije te predstavlja temeljni korak pri kreiranju plana ljudskih potencijala. Iziskuje puno vremena, truda i troškova ali ključna je za napredovanje poslovanja, odnosno rast i razvoj organizacije.

---

<sup>25</sup> Ibidem.

<sup>26</sup> Ibidem, 247.

### 3. PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Neizvjesnost okoline i ograničenost resursa čimbenici su koji presudno utječu na potrebu i sadržaj planiranja. Planiranje je istodobno instrument za ovladavanje neizvjesnošću okoline i instrument efikasnoga kombiniranja ograničenih čimbenika sukladno promjenljivim potrebama te okoline. Suvremeni menadžment mora dobro poznavati sadržaj procesa planiranja da bi ga sustavno procesno, tj. fazno organizirao i uspostavio hijerarhijsku procesnu vezu svih planova poduzeća usmjerenih prema njegovim temeljnim ciljevima. Planiranjem se razvija infrastruktura odlučivanja o organiziranju, upravljanju ljudskim potencijalima i kontroliranju, odnosno o svim aspektima poslovanja poduzeća<sup>27</sup>.

Planiranje ljudskih potencijala postaje sve važnija i sve prisutnija aktivnost menadžmenta u uspješnom reagiranju na izazove okoline i jačanju organizacijske konkurentske sposobnosti. Više je razloga za izraziti naglasak na tu aktivnost<sup>28</sup>:

- ljudski potencijali postaju kritični resurs
- oskudno tržište radne snage
- troškovi zapošljavanja, razvoja i održavanja
- vrijeme potrebno za obrazovanje i razvoj
- troškovi nedjelotvorne upotrebe ljudskih potencijala
- tehnološke promjene
- naglasak na upravljanje karijerom
- povećana upotreba računala
- naglasak na proizvodnost, kvalitetu i uslugu.

Organizacija koristi planiranje ljudskih potencijala kao sredstvo kojim želi ostvariti konkurentsku prednost. Planiranjem ljudskih potencijala omogućava se čvršća veza između budućeg poslovanja i njegovih neizvjesnosti s potrebnim resursima, odnosno ljudima, pritom pazeći da u ugrozu ne dođe organizacijski konkurentski položaj.

---

<sup>27</sup> Zekić, Z.: Menadžment – poduzetnička tehnologija, Rijeka, 2007., p.157.

<sup>28</sup> Bahtijarević – Šiber, F. op.cit., p.186.

### 3.1. ULOGA I CILJEVI PLANIRANJA LJUDSKIH POTENCIJALA

Planiranje ljudskih potencijala predstavlja jednu od najvažnijih funkcija upravljanja ljudskim potencijalima. Kao takva, uvelike pridonosi realizaciji strateških ciljeva organizacije, prateći poslovni i strateški plan organizacije. Kako bi strategije postale funkcionalne, organizacija naravno mora posjedovati određeni broj ljudi odgovarajućih vještina za realizaciju istih.

Planiranje ljudskih potencijala veže se na poslovni plan organizacije te se sukladno istom dijeli po ročnosti u tri vrste:

- strateški plan
- taktički plan
- operativni plan

Strateški, odnosno strategijski plan, označava plan temeljen na dugoročnim prognozama razvoja organizacije, okvirno u trajanju do pet godina.

Iz strategije i strategijskih ciljeva organizacije deriviraju se poslovni planovi i aktivnosti koje treba poduzeti svaka organizacijska jedinica i funkcija. Dugoročno planiranje ljudskih potencijala sastavni je dio strategije poslovanja i strategijskog upravljanja ljudskim potencijalima<sup>29</sup>.

Strateško planiranje u području poslovanja sadrži filozofiju poslovnog sustava i njegove ciljeve, prednosti i nedostatke, konkurentsku sposobnost. Strateško planiranje i plan ljudskih potencijala obuhvaća bitne činitelje okruženja, potrebe za radnicima, njihov profesionalni razvoj, tržište rada kao i same probleme upravljanja poslovnim sustavom u cjelini a posebice u podsustavu ljudskih potencijala<sup>30</sup>.

Taktički plan podrazumijeva plan temeljen na srednjoročnim prognozama razvoja organizacije, u periodu do tri godine.

Srednjoročno planiranje i plan obuhvaćaju u pravilu programske zadatke koji se odnose na poslovne funkcije (marketing, financije, proizvodnju, ljudski kapital i sl.) u kojima se pojedinačno i zbirno utvrđuju potrebi resursi i definira organizacijska strategija i planovi poslovanja. Na to se vezuju operativno planiranje i plan ljudskih potencijala kojim

---

<sup>29</sup> Bahtijarević – Šiber, F. op.cit., p.180.

<sup>30</sup> Vujić, V. op.cit., p. 132. – 133.

se utvrđuju potrebe za zapošljavanje, odnos ponude i potražnje za radnicima određenih znanja i sposobnosti, sustav organizacije, sadržaj pojedinih grupa radnih mjesta i poslova<sup>31</sup>.

Operativni ili tzv. „akcijski“ plan, podrazumijeva kratkoročne prognoze, poput dnevnih, tjednih, mjesečnih i godišnjih planova.

Plan akcije u području ljudskih potencijala obuhvaća: odluke o popuni slobodnih radnih mjesta, pridobivanje ljudi za zapošljavanje ili otkazivanje ugovora o radu te moguća premještanja unutar poslovnog sustava (poduzeća), organizacijske promjene koje se odnose na zaposlene, visinu plaća te praćenje i kontrolu rada i rezultata zaposlenih<sup>32</sup>.

Planiranje ljudskih potencijala proces je kojim se organizacijske strategije, poslovni planovi i ciljevi pretvaraju u procjene potrebne količine i kvalitete ljudi za njihovo uspješno provođenje, postizanje željene organizacijske uspješnosti i razvoja u budućnosti<sup>33</sup>.

Procesom planiranja utvrđuju se i preispituju ciljevi, zadaci, strategije i taktike u poslovnom sustavu. Rezultat procesa planiranja je plan. Plan omogućuje uvid u stvarne mogućnosti funkcioniranja nekog posla i u procjenu potrebnih resursa, njihovu distribuciju i vremensku sinkronizaciju<sup>34</sup>.

Temeljni ciljevi planiranja ljudskih potencijala jesu<sup>35</sup>:

- uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih potencijala te maksimalno pridonijeti uspješnu ostvarenju strategijskih ciljeva
- povezati sve potrebe za ljudskim potencijalima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije
- utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim potencijalima u globalu i po specifičnim kategorijama
- zaštititi organizacijska ulaganja i osigurati maksimalni povrat na ulaganja u ljudske potencijale
- omogućiti organizaciji da se uspješno nosi s konkurencijom i dugoročno postiže konkurentsku sposobnost i prednost

---

<sup>31</sup> Ibidem, 133. – 134.

<sup>32</sup> Ibidem.

<sup>33</sup> Bahtijarević – Šiber, F. op.cit., p.182.

<sup>34</sup> Vujić, V. op.cit., p.134.

<sup>35</sup> Bahtijarević – Šiber, F. op.cit., p. 182. – 183.

Također, postoji sedam koraka u planiranju ljudskih potencijala koji su ključni za uspješno provođenje i realizaciju plana. Kao što je ranije spomenuto, funkcija analize radnih mjesta uvelike pridonosi funkciji planiranja ljudskih potencijala zbog podataka koji su dobiveni tom funkcijom, odnosno provedenim analizama te se koriste kao važan podatak pri izradi plana ljudskih potencijala. Koraci su slikovito prikazani na slici 2, a označavaju sljedeće potrebe:

1. analizirati ciljeve organizacije
2. inventarizirati trenutne potencijale u organizaciji
3. predvidjeti budući tijek napredovanja organizacije (vizija i misija, ciljevi)
4. procijeniti moguće nedostatke vještina
5. izrada operativnih i taktičkih planova
6. integracija i implementacija planova
7. praćenje, mjerenje i povratne informacije zacrtanih ciljeva



Slika 2. 7 koraka planiranja ljudskih potencijala

Izvor: <https://itchronicles.com/human-resources-2/why-human-resource-planning-is-important/> (20.05.2022.)

### 3.2. PROCES PLANIRANJA LJUDSKIH POTENCIJALA

Cjelovit proces planiranja ljudskih potencijala ima nekoliko temeljnih elemenata, odnosno faza<sup>36</sup>:

- planiranje i predviđanje zahtjeva odnosno potreba ljudskih potencijala
- analiza i predviđanje dostupnosti, odnosno ponude ljudskih potencijala
- određenje strategije usklađivanja potreba i ponude

Prva faza predstavlja utvrđivanje poslova koji se moraju obaviti u sklopu poslovnoga procesa i njegovih funkcija kako bi se u predviđenom roku ostvarili postavljeni ciljevi, što obuhvaća<sup>37</sup>:

- **Definiranje ciljeva i planova.** Oni određuju zadatke i potrebne aktivnosti, a time i ljude određenih vještina i znanja koji trebaju obaviti te aktivnosti i zadatke kako bi se ciljevi poduzeća djelotvorno ostvarili.
- **Analiziranje postojećega osoblja.** Izučavanje podudarnosti znanja i sposobnosti ljudi, odnosno ljudskih potencijala u poduzeću sa zahtjevima zadataka i poslova koji su im organizacijski namijenjeni.
- **Utvrđivanje potreba za zapošljavanjem.** Ukoliko postojeći ljudski potencijali ne zadovoljavaju potrebe poduzeća za realizaciju zacrtanih ciljeva, potrebno je utvrditi potrebe za dodatnim zapošljavanjem ljudi odgovarajućih znanja i vještina.
- **Programiranje zapošljavanja.** Utvrđivanje mogućnosti dodatnoga zapošljavanja postojećega osoblja, odnosno mogućnosti pronalaženja potrebnih ljudi u predviđenom vremenu i uz odgovarajuće troškove izvan poduzeća.

Druga faza predstavlja premještanje ljudi unutar poduzeća i njihovo prilagođavanje potrebama planiranih poslova ili angažiranje odgovarajućih ljudi izvan poduzeća i njihovo usklađivanje s postojećim ljudima. Menadžment mora odlučiti, ako postoji alternativno rješenje, je li povoljnije u određenoj situaciji rješavanje potreba iz internih ili eksternih izvora. Općenito uzevši, zapošljavanje iz unutarnjih izvora najčešće je jeftinije, traži manje vremena za socijalizaciju na poslu, ali uglavnom zahtijeva dodatno osposobljavanje.

---

<sup>36</sup> Bahtijarević – Šiber, F. op.cit., p. 195.

<sup>37</sup> Zekić, Z., op.cit., p.215.

Najveća mana zapošljavanja iz internih izvora je što slabi konkurenciju ljudi za obavljanje određenoga posla te smanjuje priljev novih, svježih ideja u poduzeće. Obratno, zapošljavanje novih ljudi izvan poduzeća je skuplje, postupak traje dulje vrijeme, kao i razdoblje socijalizacije, ali se pojačava konkurencija i unosi novi, svježiji duh u poslovanje poduzeća<sup>38</sup>.

Treća faza predstavlja usklađivanje potreba s ponudom - sastoji se u provjeri jesu li ljudi potrebni za ostvarivanje ciljeva dostupni ili se, zbog manjka odgovarajućih ljudi, moraju čak mijenjati i ciljevi poduzeća. Poduzeća, koja sustavno i dugoročno planiraju svoje ljudske potencijale kao sastavni dio procesa planiranja razvoja, sustavno angažiraju i razvijaju ljudske potencijale, adekvatne razvojnim potrebama procesa ostvarivanja svojih razvojnih ciljeva. Poduzeća, koja se orijentiraju na pronalaženje potrebnih ljudi za trenutno upražnjena radna mjesta, kontinuirano su u problemima osiguravanja odgovarajuće strukture ljudskih potencijala za realizaciju procesa i ostvarivanje planiranih ciljeva. Sustavno strategijsko planiranje zapošljavanja i razvoja ljudskih potencijala vodi većem zadovoljstvu zaposlenika i njihovom djelotvornijem angažiranju u ostvarivanju ciljeva poduzeća<sup>39</sup>.

### **3.3. FAKTORI KOJI UTJEČU NA PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA**

Pri izradi i provedbi plana ljudskih potencijala važno je obratiti pozornost na faktore koji utječu na organizaciju, odnosno poslovanje organizacije te organizacijsku okolinu. Faktori se dijele na vanjske i unutarnje, a predstavljaju čimbenike koje je potrebno analizirati kako bi se utvrdio njihov utjecaj na aktivnosti organizacije, samim time i na funkciju planiranja ljudskih potencijala kojom je potom potrebno te iste neizvjesnosti svladati ili umanjiti.

U nastavku slijedi podjela i opis ranije spomenutih faktora.

---

<sup>38</sup> Ibidem, 215.

<sup>39</sup> Ibidem.

Tablica 1. Faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala

<b>VANJSKI FAKTORI</b>	<b>UNUTARNJI FAKTORI</b>
Neizvjesnost okoline	Strategija i ciljevi
Tržište rada	Vrsta posla i radnih kvalifikacija
Zakonska regulativa	Vremenski horizont planiranja
Sindikati	Vrsta i kvaliteta informacija za predviđanje

Izvor: Pripremila studentica prema Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, 1999., p. 189.

### **3.3.1. Vanjski faktori**

Vanjski faktori odnose se na širok spektar neizvjesnosti kojom je organizacija okružena, poput ekonomskih, društvenih, demografskih, financijskih, tržišnih i ostalih neizvjesnosti, a koje utječu na sve aktivnosti organizacije. Rast neizvjesnosti proporcionalan je zahtjevima planiranja, odnosno što je neizvjesnost veća, to su zahtjevi planiranja veći i složeniji. U takvim uvjetima pomno se planiraju svi segmenti, ne samo planiranje ljudskih potencijala, već i njihovo pribavljanje te svaki idući korak koji slijedi nakon zaposlenja, sve u svrhu usklađivanja budućih zahtjeva rada s resursima, odnosno ljudima u organizaciji.

Također, postojeće i buduće tržište rada igra vrlo bitno ulogu u planiranju ljudskih potencijala, budući da postoji mogućnost ne pronalaska odgovarajućeg profila i broja ljudi koji su potrebni organizaciji, ili generalnog nedostatka ljudi na tržištu rada. U takvim uvjetima organizacija je primorana prolongirati period predviđen za pronalazak, odnosno pribavljanje potrebnog profila ljudi, a za to vrijeme interno provodi programe razvoja i usavršavanja trenutnih zaposlenika kako se manjak zaposlenika ne bi u većoj mjeri odrazio na kvalitetu poslovanja.



Zakonska regulativa odnosi se na zakonske odredbe u području rada i radnih odnosa na koje organizacija nema neposredan utjecaj, dok je sa sindikatima uvijek moguće sklopiti sporazum o reguliranju zapošljavanja te također osmisliti i provoditi akcijske planove u suradnji s istima, sve u svrhu rješavanja problema poslovanja, pritom zaštićujući svoje članove.

Društvena osjetljivost područja rada i radnih odnosa zahtijeva regulaciju koja će se rukovoditi ne samo načelima pravednosti (osobito načelo jednakih mogućnosti zapošljavanja, primjerice žena, pripadnika manjina, osoba s posebnim potrebama), već i načelima konkurentnosti nacionalne ekonomije u međunarodnim gospodarskim odnosima. Sindikati će nastojati postići što bolje uvjete rada i zaštitu svojih članova<sup>40</sup>.

### **3.3.2. Unutarnji faktori**

Unutarnji faktori odnose se na organizacijske karakteristike kao što su poslovna strategija, vrsta posla i stručna kvalifikacija, vremenski horizont planiranja te vrsta i kvaliteta informacija za predviđanje.

Strategija i ciljevi organizacije značajno utječu na proces i sadržaj planiranja ljudskih potencijala jer su ti planovi, kako je već istaknuto, instrumenti uspješnog ostvarivanja strategije. Različite poslovne strategije zahtijevaju različite ljude, sposobnosti, vještine, talente i ponašanje pa stoga imaju implikacije za strategije i planiranje ljudskih potencijala<sup>41</sup>.

Priroda posla i stručna kvalifikacija potrebna za njegovo obavljanje bitan su činitelj planiranja i znatno utječu na sam proces i model planiranja. Nove potrebe za ljudima nastaju zbog fluktuacije, promocija, razvoja tehnologije i poslovanja, odnosno pojave novih poslova i zadataka. Glavni interes planera pri tome su izvori i mogućnosti pribavljanja novih ljudi te mogućnost obrazovanja i razvoja postojećih<sup>42</sup>.

Vremenski horizont planiranja definiran je ranije u radu, a odnosi se na vremenske planove, odnosno dugoročne, srednjoročne i kratkoročne planove.

---

<sup>40</sup> Čupurdija, M., Moslavac, B., Balog, A. op.cit., p. 152.

<sup>41</sup> Bahtijarević – Šiber, F. op.cit., p. 192.

<sup>42</sup> Ibidem.

U ovom segmentu, pojam kratkoročnog ili dugoročnog u uvjetima neizvjesnosti postaje relativan. Za većinu organizacija u vrlo dinamičnoj, nestabilnoj i neizvjesnoj okolini horizont planiranja često ne prelazi jednu godinu, što je u takvim uvjetima dugoročno<sup>43</sup>.

Stoga vrijedi pravilo, što je veća neizvjesnost, to je kraći horizont planiranja potreban i obrnuto.

Vrsta i kvaliteta informacija za predviđanje predstavlja skup raznovrsnih informacija o organizaciji poput strategijskih informacija, općih organizacijskih informacija te specifičnih informacija potrebnih za planiranje ljudskih potencijala. Tim informacijama potrebno je odgovoriti na ključno pitanje, tj. kakav je profil ljudi ili ljudskih potencijala potreban za postizanje ciljeva poslovanja i strategijskih planova.

Kvaliteta i točnost navedenih informacija važnih za planiranje ljudskih potencijala ovisi i o tome koliko organizacijski menadžeri i donositelji odluka precizno i jasno definiraju organizacijsku strategiju i poslovne strategije i ciljeve, organizacijsku strukturu, proračune, planove i programe proizvodnje i drugo. Osim toga organizacijska jedinica (odjel) ljudskih potencijala mora razvijati kvalitetan sustav relevantnih informacija o poslovima (temeljen na analizi poslova) i ljudima kojima organizacija raspolaže, koji mora osigurati cjelovite, točne, aktualne i pravovremene podatke. Ukratko, mora imati dobro razrađen i visokokvalitetan sustav informacija o ljudskim potencijalima<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> Ibidem, 193.

<sup>44</sup> Ibidem, 194.

#### **4. PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA**

Pribavljanje ljudskih potencijala, uz funkciju planiranja ljudskih potencijala, predstavlja jednu od najvažnijih funkcija menadžmenta ljudskih potencijala te se nadovezuje na funkciju planiranja ljudskih potencijala.

Pribavljanje predstavlja proces kojim organizacija traži, privlači i selektira potencijalne zaposlenike za upražnjena radna mjesta u organizaciji, a koji posjeduju osobine za učinkovito odrađivanje poslova te postizanje organizacijskih i poslovnih ciljeva.

Pod pojmom „organizacija traži i privlači kandidate“ podrazumijeva se korištenje raznih izvora i metoda pribavljanja kandidata te promocije organizacije, što će biti detaljnije objašnjeno u radu.

Izradom plana ljudskih potencijala organizacija je utvrdila i definirala opću politiku poslovanja te strategije potrebne za zapošljavanje. Odredila se također i potreba za kadrom kakvog organizacija želi, odnosno želi li posebne tehničke vještine, stručne kompetencije, radno iskustvo ili se teži ka općim sposobnostima, odnosno talentirane ljude koji su ambiciozni, puni volje i želje za radom, učenjem i napredovanjem.

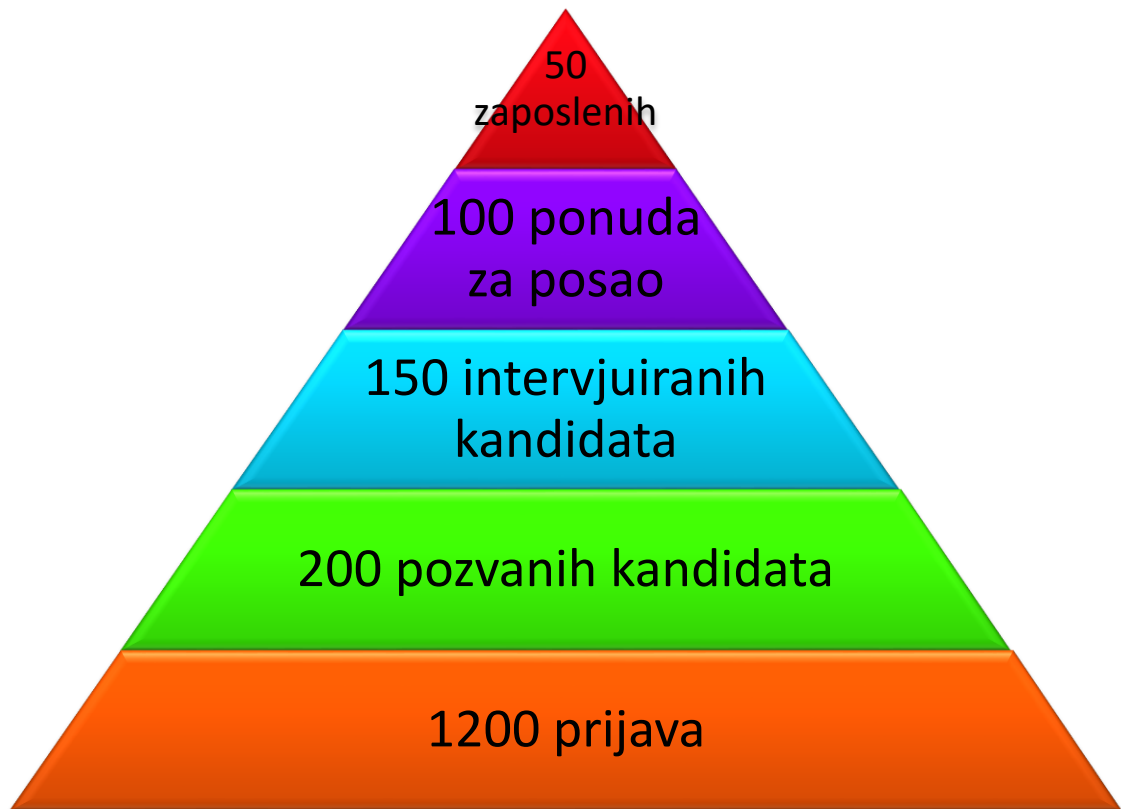
Po tom planu te uzimajući u obzir ostale segmente upravljanja ljudskim potencijalima, koji su u uskoj povezanosti s procesom pribavljanja, poput analize posla, organizacija pokreće proces pribavljanja, a potom i selekcije kandidata.

Kao i svaki proces koji organizacija pokrene, tako i proces pribavljanja predstavlja određeni trošak za organizaciju, stoga se istom mora pristupiti vrlo odgovorno. Od kolikog je značaja taj proces, pokazuje činjenica da se troškovi pribavljanja mogu promatrati kao postotak godišnje plaće onih kategorija koje se pribavljaju<sup>45</sup>.

Kako bi organizacija znala koliki broj prijava može očekivati, potrebno je poslužiti se metodom procjene na temelju prethodnog iskustva, što slikovito prikazuje slika 3, odnosno piramida prinosa pribavljanja.

---

<sup>45</sup> Ibidem, 289.



*Slika 3. Piramida prinosa pribavljanja*

Izvor: Pripremila studentica prema Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, 1999., p. 290.

Slika 3, odnosno piramida prinosa pribavljanja predstavlja sljedeće omjere, odozgo prema dole, a označava:

- 2:1, omjer pristiglih ponuda i zaposlenih kandidata
- 3:2, omjer intervjuiranih kandidata i pristiglih ponuda
- 4:3, omjer kandidata pozvanih na intervju i intervjuiranih kandidata
- 6:1, omjer pristiglih prijava i kandidata pozvanih na intervju

Podrobnije, organizacija bi trebala pronaći 1200 kandidata, kako bi od tog broja, prema omjerima, samo njih 200 bilo bi pozvano na intervju, od čega će organizacija zaista intervjuirati 150 kandidata, od kojih 100 dobiva ponudu za posao te pola, odnosno 50 kandidata dobiva posao.

Stvarni broj ovisi o vrsti i prirodi posla organizacije te se time i troškovi pribavljanja ne mogu generalizirati, već je potrebno obzirom na broj prijava, procijeniti trošak procesa.

Ovo je samo primjer, odnosno osnova za procjenjivanje broja kandidata, koji bi organizacije trebale uzet u obzir u procesu pribavljanja, budući da se piramida temelji na prethodno iskustvu, odnosno prikazuje broj kandidata koji treba osigurati u procesu pribavljanja kako bi se zadovoljio krajnji ishod, odnosno zaposlenje. U suštini, što je veći broj kandidata, to je mogućnost selekcije kvalitetnog kandidata veća.

#### **4.1. VAŽNOST I CILJ PRIBAVLJANJA LJUDSKIH POTENCIJALA**

Procesu pribavljanja i selekcije treba prethoditi definiranje i utvrđivanje opće politike i strategije zapošljavanja. Ona se temelji na misiji i strategiji organizacije i izvire iz opće poslovne i menadžerske filozofije i orijentacije kroz koju se operacionalizira filozofija i misija ljudskih potencijala i određuje temeljni odnos prema ljudima i njihovim potencijalima. Ona usmjerava cijeli proces pribavljanja i selekcije jer određuje<sup>46</sup>:

- kakve ljude želi organizacija
- hoće li ih tražiti unutar organizacije ili izvan nje
- hoće li ljude prilagođavati poslu ili poslove ljudima
- hoće li naglasak stavljati na razvojne potencijale ili aktualnu upotrebljivost ljudi koje traži
- hoće li preferirati individualiste ili „timske“ igrače
- trebaju li joj „specijalisti“ ili „generalisti“
- koliko je spremna ulagati u osiguranje potrebnih ljudi
- kojim će se kriterijima i instrumentima koristiti pri selekciji

Strategija određuje želi li organizacija ljude s određenim tehničkim vještinama, stručnim znanjima i iskustvom koji će vrlo savjesno i točno izvršavati određene zadatke, ili tražiti opće sposobnosti, talentirane ljude pune samopouzdanja, ambicije inicijative, jakih interpersonalnih i komunikacijskih vještina koji su sposobni uspješno „prodavati“ i sebe i poduzeće<sup>47</sup>.

Najčešće se traga za kandidatima koji imaju osnovne razvojne potencijale, koji su fleksibilni, komunikativni, inovativni, ambiciozni, timski nastrojeni, a stručnost u obavljanju

---

<sup>46</sup> Ibidem, 292.

<sup>47</sup> Ibidem.

određenih poslova se ne zanemaruje, već se sagledava na kraju. To je čest slučaj budući da većina organizacija smatra da kvalitetan kandidat, odnosno budući zaposlenik, ne mora nužno biti stručan ili profesionalan u obavljanju nekog posla, već se smatra da će kroz svoju osobnost, odnosno jaku volju i želju za radom, kreativnošću, inovativnošću, brzo i efikasno savladavati zadatke određenog posla i jednako doprinosti napredovanju i poslovanju organizacije.

## **4.2. IZVORI I METODE PRIBAVLJANJA**

Prilikom procesa pribavljanja kandidata, organizacija se osvrće na dva izvora pribavljanja, odnosno na pribavljanje ljudi unutar poduzeća te na pribavljanje ljudi van poduzeća. Obzirom na različitost izvora, metode pribavljanja također se razlikuju. Metode pribavljanja mogu se podijeliti prema izvorima pribavljanja, odnosno prema metodama koje se koriste prilikom unutarnjeg pribavljanja ljudskih potencija te vanjskog pribavljanja ljudskih potencijala.

### **4.2.1. Unutarnji izvori**

Potragu za potencijalnim kandidatima organizacija skoro uvijek započinje upravo unutar vlastite organizacije. Takvim načinom organizacija želi pružiti mogućnost svojim zaposlenicima da napreduju unutar organizacije, odnosno promijene trenutno radno mjesto ili poziciju te se okušaju na nekoj novoj ili višoj funkciji.

Prednosti takvog načina pribavljanja „novih“ zaposlenika je što su isti već upoznati s poslovanjem organizacije te radnim okruženjem pa će vrijeme adaptacije biti minimalno, odnosno usmjereno samo na prilagođavanje novoj poziciji. Također, ovakav način pribavljanja je za organizaciju najjeftiniji i najbrži, a isto tako pozitivno utječe na motivaciju zaposlenih jer su otvorene mogućnosti napretka.

S druge strane, konstantna rotacija ili reorganizacija iste skupine ljudi, može dovesti do negativnog učinka na međuljudske odnose unutar organizacije i na radnu atmosferu. Može se dogoditi da se kolege više ne gledaju kao tim, nego kao konkurenciju te tako odbijaju surađivati ili ono najgore, sabotiraju jedni druge kako bi se na sve načine domogli određene pozicije. Osim toga, snažan pad motivacije za bilo kakvim napretkom ili radom u takvom okruženju je garantiran, a često se dovodi u pitanje bilo kakva nova promjena ili nova ideja.

#### **4.2.2. Vanjski izvori**

Vanjski izvori predstavljaju radnu snagu, odnosno potencijalne zaposlenike koji se nalaze izvan organizacije, tj. na trenutnom tržištu rada, u drugim organizacijama, odnosno poduzećima ili u obrazovnim ustanovama, poput fakulteta.

Prednost pribavljanja kandidata iz vanjskih izvora je prije svega u puno većem izboru, odnosno broju potencijalnih zaposlenika. U ranijem primjeru je bila riječ o pribavljanju unutar organizacije, što može biti desetak ljudi, a može biti i pedesetak ljudi, dok se ovdje razmatra i o više stotina različitih kandidata.

Samim time, novim zaposlenikom „izvana“, organizacija dobiva jednu novu energiju, nove ideje i mišljenja te na taj način potiče dinamiku u radu i poslovanju. Novi izvor znanja i vještina osvježava radnu atmosferu, potiče na raznolikost, osnažuje međuljudske odnose te motivira i osnažuje želju za daljnjim napretkom.

Nedostaci, odnosno mane vanjskih izvora pribavljanja su prije svega troškovi i trajanje cjelokupnog procesa. Također, osim perioda prilagodbe novog zaposlenika, što može potrajati i do šest mjeseci, postoji bojazan da novi zaposlenik ne bude prihvaćen od strane postojećih, da se postojeći zaposlenici pobune zbog nemogućnosti vlastitog napretka unutar organizacije te da naposljetku ni jedna strana ne ispuni očekivanja. U tom slučaju organizacija ponovno poseže za pribavljanjem novih zaposlenika, koji će udovoljavati uvjetima.

#### **4.2.3. Metode unutarnjeg pribavljanja**

Metode koje se koriste prilikom unutarnjeg pribavljanja su oglašavanje unutar organizacije, preporuke menadžera te informiranjem od strane odjela ljudskih potencijala.

Oglašavanje unutar poduzeća, odnosno organizacije, predstavlja najčešće korištenu metodu, a specifična je po svojoj jednostavnosti. Ukoliko se uvidi potreba za novim zaposlenicima, organizacija najčešće unutar svog radnog okruženja, jednostavno uporabom oglasnih ploča ili putem internih komunikacijskih veza, obavještava zaposlenike o otvorenim novim radnim pozicijama te ostalim promocijama, odnosno pokreću natječaj za otvoreno novo radno mjesto.

Potrebno je pritom specificirati opis posla i način prijave za isti te politike i procedure budući da se radi o internom pribavljanju. Takvo oglašavanje unutar organizacije traje jedno

izvjesno vrijeme, nakon kojeg se, ukoliko nije uspjelo, preusmjerava na vanjsko oglašavanje, odnosno kreće se u pribavljanje kandidata iz vanjskih izvora.

Metoda preporuke menadžera koristi se kao alat informiranja zaposlenika pri čemu menadžer informira iste o otvaranju novih radnih mjesta i organizacijskim potrebama te također daje preporuke zaposlenicima za poslove sukladne njihovim mogućnostima, što naposljetku predstavlja način pribavljanja zaposlenika.

Također, takve informacije kasnije pridonose i zadnjoj metodi, odnosno informiranju od strane odjela ljudskih potencijala. Prije svega, odjel ljudskih potencijala mora u sustavu imati podatke o trenutnom broju zaposlenika, njihovim vještinama, znanjima, mogućnostima i interesima, kako bi po otvaranju novih radnih mjesta najprije pregledali svoju bazu podataka te pokušali izdvojiti potencijalne kandidate za upražnjena radna mjesta.

Potom odjel ljudskih potencijala, po pronalasku potencijalnih kandidata, iste informira o novim radnim mjestima te predlaže promicanje, na što kandidat može i ne mora pristati.

#### **4.2.4. Metode vanjskog pribavljanja**

Metode koje se koriste prilikom vanjskog pribavljanja zaposlenika mogu se podijeliti u nekoliko kategorija, odnosno prema načinu oglašavanja.

Prva kategorija oglašavanja jest putem medija, što obuhvaća oglašavanje putem interneta (razni portali, društvene mreže, internet stranica neke organizacije i sl.), radija, televizije, novina i ostalog tiska. Oglas bi ukratko trebao sadržavati sve potrebne informacije o radnom mjestu te imati jasno iskazan način kontaktiranja ili prijavljivanja za upražnjeno radno mjesto na koje se kandidat želi prijaviti.

Druga kategorija oglašavanja jest pomoću institucija, odnosno pomoću fakulteta, zavoda za zapošljavanje, agencija za zapošljavanje, poslovnih centara ili studentskih centara. Organizacije u suradnji s institucijama naprave natječaj koji potom institucije na svoj način dalje distribuiraju. Primjerice, organizacija preda oglas, odnosno natječaj za radno mjesto, zavodu za zapošljavanje, koji potom pregledava po svojoj bazi podataka postoji li prikladan kandidat za odgovarajuće radno mjesto.

Ukoliko ne postoji prikladan kandidat, zavod također može svojim drugim komunikacijskim kanalima pribaviti potencijalnog zaposlenika, kojeg potom prosljeđuje



danoj organizaciji. Institucije su u ovoj metodi zapravo posrednici između potencijalnih zaposlenika i organizacija koje su u potrazi za zaposlenikom.

Treća kategorija je promocija organizacije, koju može provoditi sama organizacija ili u suradnji s drugom organizacijom. Primjerice, dani otvorenih vrata na fakultetima, konferencije, radionice ili stručna praksa.

### **4.3. SELEKCIJA KANDIDATA**

Selekcija kandidata predstavlja funkciju menadžmenta ljudskih potencijala koja se nadovezuje na funkciju pribavljanja ljudskih potencijala, a čini najbitniji korak u procesu odabira idealnog kandidata za upražnjeno radno mjesto u organizaciji.

Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima. To je proces evaluacije kandidata za posao i prognoziranja njihove buduće radne uspješnosti na temelju procjene njihove sukladnosti s poslom<sup>48</sup>.

Proces selekcije delikatan je zadatak svake organizacije, a kako bi on bio kvalitetno odrađen, organizacije ulažu velike napore u planiranju i provedbi istog. Proces selekcije sastavljen je od niza faza i aktivnosti koje moraju dati odgovore na temeljna pitanja, kako bi u konačnici proces rezultirao odabirom najboljeg kandidata.

Faze selekcije prikazane su na slici 4, a predstavljaju organizacijske ciljeve, analizu posla, kriterije radne uspješnosti, zahtjeve posla, odnosno specifikacija osobe, instrumente selekcije te u konačnici selekciju kandidata.

---

<sup>48</sup> Bahtijarević – Šiber, F. op.cit., p. 331.



Slika 4. Faze procesa selekcije

Izvor: Pripremila studentica prema Bahtijarević – Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, 1999., p. 349.

Kao što je na slici prikazano, polazna točka procesa selekcije su organizacijski i strateški ciljevi, dakle utvrđivanje čemu organizacija teži, koje su joj misija i vizija, strateški plan, samim time kakav profil ljudi organizacija posjeduje, postoji li potreba za pribavljanjem novih potencijala te kakav profil istih takvo što zahtjeva.

Potom, sljedeći korak predstavlja analizu posla koja i u ovom procesu igra vrlo bitnu ulogu, budući da se provođenjem iste dobivaju informacije iz svih segmenata poslovanja kao i o zadacima te dužnostima određenog radnog mjesta, za koje je u ovom slučaju potrebno pronaći odgovarajućeg kandidata.

Nadalje, pomoću analize posla precizno se utvrđuju kriteriji ocjenjivanja radne uspješnosti, karakteristike idealnog kandidata obzirom na zahtjeve posla te selekcijski instrumenti koji će se koristiti u procesu. Bitno je napomenuti da je proces selekcije zaista sastavljen od navedenih aktivnosti, međutim, tehnike i kriterije se razlikuju od organizacije do organizacije, obzirom na prirodu posla i profil organizacije.

Po utvrđivanju svih relevantnih podataka, nakon provedbe potrebnih analiza te po primitku određenih podataka, organizacija je spremna na ključni korak, a to je upravo sama selekcija kandidata.

Aktivnosti koje su prethodile bile su uvertira u završnu fazu procesa selekcije, u kojoj se organizacija susreće s kandidatima te korištenjem odgovarajućih metoda sužava krug odabira i u konačnici odabire pravog kandidata.

#### **4.3.1. Metode i tehnike selekcije kandidata**

Važan segment ukupnog procesa profesionalne selekcije jest odabir odgovarajućih metoda za ispitivanje individualnih osobina i utvrđivanja sukladnosti između zahtjeva posla ili radnog mjesta i individualnih mogućnosti. Na temelju individualnih osobina i oblika ponašanja provjeravanih u postupku selekcije, primjenom različitih metoda i tehnika prognozira se buduća radna uspješnost. Dakle, metode prikupljanja informacija i informacije (rezultat) koje daju, označavaju prediktore za prognozu radne uspješnosti te su stoga i iznimno važne<sup>49</sup>.

Metode i tehnike selekcije kandidata mogu se podijeliti u dvije skupine, odnosno na standardne ili konvencionalne i alternativne ili nekonvencionalne. Organizacija odabire metodu koja joj, obzirom na politiku poslovanja, najviše odgovara.

##### **4.3.1.1. Konvencionalne metode**

Standardne ili konvencionalne metode predstavljaju najčešće korištene metode selekcije kandidata, a to su:

- Životopis
- Prijava na natječaj
- Intervju
- Preporuke
- Psihološki testovi
- Probni rad

Praksa gotovo svake organizacije je da, nakon što se utvrdi potreba za novim kadrom, ista izdaje natječaj za upražnjeno radno mjesto te u natječaju ili drugom načinu oglašavanja, zahtjeva da se zainteresirani kandidati prijave putem e-maila (ili osobno dođu u sjedište organizacije) s pripremljenim životopisom.

Potom, po završetku natječaja ili po isteku roka prijava, odjel ljudskih potencijala sam ili u suradnji s menadžerom (ili samo menadžer, ako je manja organizacija) pregledava

---

<sup>49</sup> Ibidem, 374.

primljene životopise te odvaja one koji zadovoljavaju kriterije (primjerice, godine radnog iskustva) i one koji ne zadovoljavaju.

Kandidate čiji životopis zadovoljava kriterije potrebno je pozvati na intervju na kojem kandidati mogu reći nešto više o sebi, a provoditelji intervjua mogu kandidate поближе upoznati sa zahtjevima posla i odgovornostima koje nosi.

Temeljem intervjua dobiva se bolja slika kandidata, budući da na intervjuu osobnost kandidata dolazi do izražaja više nego kroz životopis, kao i komunikacijske vještine, stavovi i slično. Intervjuiranje je također jedan od zahtjevnijih metoda, budući da postoji nekoliko „zamki“ u procesu intervjuiranja, koje mogu stvoriti krivu sliku o kandidatu (način odijevanja, neverbalna komunikacija, stereotipizacija i sl.), kao i subjektivnost.

Preporuke mogu ali i ne moraju biti presudan kriterij, no dodatan su plus kandidatima koji ju posjeduju, ukoliko zadovoljavaju većinu kriterija.

Također, u nekim organizacijama praksa je da se po primitku životopisa, kandidatima prvo omogući neki oblik testiranja, a potom intervju, odnosno razgovor, ukoliko je testiranje zadovoljavajuće. Takav način selekcije provodi se najčešće na većem broju prijavljenih kandidata, kako bi se suzio izbor za daljnja testiranja i intervjue.

Psiholozi su nezaobilazni i najvažniji stručnjaci u postupku selekcije. Osim toga, oni su jedini kvalificirani za upotrebu i interpretaciju većine selekcijskih metoda, posebice različitih oblika testova<sup>50</sup>.

Psihološki testovi, poput testova inteligencije, specifičnih sposobnosti, kreativnosti, mehaničkih sposobnosti, ličnosti, interesa, rada na računalu i mnogi drugi, uvelike doprinose selekciji kandidata, kao što jer ranije spomenuto, pogotovo na većem broju prijavljenih kandidata, ali i generalno, budući da se testiranjem mjeri ili ocjenjuje određena psihofizička aktivnost. Rezultati pojedinca se potom uspoređuju s rezultatima ostalih kandidata ili prema unaprijed definiranoj ljestvici.

Probni rad najstarija je i najpouzdanija metoda selekcije kandidata, budući da pruža najvjerniji prikaz kandidata u radnom okruženju. Unutar perioda probnog rada, odnosno u roku 3 do 6 mjeseci ili maksimalno 12 mjeseci, potencijalni zaposlenik bi trebao pokazati

---

<sup>50</sup> Ibidem, 332.

sva svoja znanja, mogućnosti, odgovornosti, osobnost, vještine, interese i ostale sposobnosti u konkretnim radnim situacijama.

U tom periodu zaposlenika se također uvodi u posao te, ukoliko po završetku faze probnog rada isti zadovoljava sve potrebne kriterije, spreman je za daljnju suradnju, odnosno zapošljavanje. Ukoliko ne zadovoljava, na probni rad se uzima nova osoba te se cijeli proces ponavlja, što može rezultirati dodatnim troškovima za organizaciju.

#### ***4.3.1.2. Nekonvencionalne metode***

Nekonvencionalne metode selekcije kandidata predstavljaju alternativne metode selekcije koje se rijetko kad koriste, ili se koriste samo u specifičnim poslovima. Neke od tih metoda su poligrafsko ispitivanje, test na droge i alkohol, grafologija, astrologija i sl.

Poligrafska testiranja se danas vrlo rijetko koriste te su zakonski regulirana, a u zamjenu za ista, prihvatljiviji su testovi poštenja, koji su puno konvencionalniji. Takvi testovi daju bolje rezultate, a ispitanici nisu izloženi stresu, kojeg mogu osjećati prilikom poligrafskog testiranja, već se testovima dobiva uvid u moguće buduće ponašanje zaposlenika. Primjenjuju se kako bi se identificiralo moguće neprofesionalno ponašanje ispitanika, poput krađe, kašnjenja, izostanaka i sl.

Test na droge i alkohol je vrlo česta metoda, u nekim poslovima i krucijalna, budući da ukoliko ispitanik konzumira ili je u prošlosti konzumirao neki oblik opijata, postoji bojazan za njegovo zdravstveno stanje, koje se može odraziti na sposobnost obavljanja određenog posla. Ovakvim se testovima najčešće ispituju vozači, pomorci, piloti, radnici na strojevima, hitne službe te mnogi drugi.

Grafologija je jako rijetko korištena metoda, a stručnjaci koji ju provode smatraju da način pisanja, odnosno rukopis osobe, puno otkriva o njejoj osobnosti. Nije znanstvenog karaktera te ju zaista rijetke organizacije koriste.

Također, astrologija, uporaba vidovnjaka, horoskopa i ostalih povezanih aktivnosti samo je stvar organizacija koje u to zaista vjeruju, ali utemeljene povezanosti ne postoje.

Na posljetku, u cijelom procesu i postupku selekcije postoji naravno mogućnost da organizacija ne pronađe idealnog kandidata ili da odabrani kandidat odbije posao. U tom slučaju, organizacija se može ponovno obratiti drugim prijavljenim kandidatima ili ponovno pokrenuti proces pribavljanja.

#### 4.4. UVOĐENJE U POSAO

Nakon procesa selekcije kandidata, koji je ishodio novom zaposlenom, organizacije pripremaju sljedeći korak, a to je uvođenje kandidata, odnosno novog zaposlenika, u posao. Najčešće probni rad predstavlja svojevrsno uvođenje u posao, no kod probnog rada postoji mogućnost da isti ne prijeđe u uvođenje u posao, odnosno da ne rezultira zapošljavanjem, stoga je svakako nužno po zapošljavanju novog kandidata sprovesti uvertiru u buduće radne zadatke te istog pripremiti za samostalan rad.

Uvođenje u posao u nekim organizacijama, najčešće državnim, označava pripravnički ili vježbenički staž, kojeg pripravnik odraduje u struci, trajanja do 12 mjeseci, nakon kojeg se polaže stručni ispit te nakon kojeg je pripravnik, odnosno zaposlenik, spreman samostalno odradivati zadane zadatke, donositi odluke te preuzimati odgovornosti radnog mjesta.

U ostalim organizacijama, praksa je da proces uvođenja u posao traje od 3 do 12 mjeseci, ovisno o prirodi posla, ali najčešće predstavlja period od 6 mjeseci. Većina organizacija slaže se da je period od 6 mjeseci dostatan za savladavanje radnih zadataka i upoznavanje s radnim mjestom, okolinom, pravilima organizacije te da je zaposlenik potom spreman za samostalno donošenje odluka i samostalan rad.

U tom periodu zaposleniku se omogućuje mentorstvo od strane iskusnog zaposlenika, iste ili slične radne pozicije, koji ga upoznaje s radnim zadacima, aktivnostima, pravilima, obvezama, odgovornostima, radnom etikom, ostalim zaposlenicima, menadžmentom i svim bitnim segmentima poslovanja organizacije.

Mentor je dužan detaljno objasniti, pokazati i napraviti određeni zadatak, uz napomene što je dopušteno, kao i ono što nije, a novo zaposleni je pritom dužan pratiti tu aktivnost. Novi zaposlenik zadatke prvotno obavlja uz pomoć mentora, potom samostalno uz pregled i kritike na kraju odrađenog zadatka te na posljetku potpuno samostalno.

Vrlo je bitno da se novi zaposlenik ima kome obratiti i zatražiti bilo kakvu vrstu pomoći te istu povratno dobiti. Također, bitno je stvoriti što ugodniju radnu atmosferu i pripremiti trenutne zaposlenike na dolazak novog, kako bi se barem prvih nekoliko dana ili tjedana novi zaposlenik zaista osjećao dobrodošlim. Negativna radna atmosfera ili ignoriranje novog zaposlenika potiče demotivaciju, koja može dovesti i do odlaska istog iz organizacije ili do smanjenog kapaciteta rada.

Dakle, na mentoru, a i svima u organizaciji je da pomognu novom zaposleniku, kako bi se u što kraćem roku adaptirao na novo radno okruženje, a na novo zaposlenom je da upija sve priložene informacije, aktivno sudjeluje u provođenju aktivnosti, postavlja pitanja glede radnih zadataka, poslovanja organizacije i ostalih segmenata poslovanja te se također integrira u kolektiv.

Vrlo je bitno u ovako delikatnom periodu novo zaposlenog sustavno pratiti u radu, pohvaliti ga i motivirati za daljnji rad, ali također i upozoriti, ukoliko se potkrade neka pogreška.

Ovakav način poslovanja manje je stresan za obje strane, odnosno za novog zaposlenika i za trenutne zaposlenike u organizaciji. Novom zaposleniku pruža sigurnost i sustavno upoznavanje s poslom, bez prevelikog stresa, ubrzanog učenja te savladavanja svih zadataka i obveza u kratkom vremenskom periodu, a trenutnim zaposlenicima također pruža postepeno uhodavanje i upoznavanje s novim djelatnikom.

#### **4.5. MOTIVACIJA ZAPOSLENIKA**

Kroz procese planiranja, pribavljanja, selekcije i uvođenja u posao, organizacija je prevalila ogroman put. Zaposlenjem najpogodnijeg kandidata, organizacija se tu ne zaustavlja. Nakon inicijalnog uvođenja u posao, organizacija teži k tome da zaposlenik što dulje ostane u organizaciji te da ugodna organizacijska klima tim više potiče istog na razvoj i napredovanje u poslovanju.

Osim stvaranja ugodne radne atmosfere, organizacije danas teže ulaganju u obrazovanje svojih zaposlenika omogućavajući im odlaske na razne tečajeve, radionice, seminare i doškolovanja, u cilju povećavanja poslovne i osobne učinkovitosti te kako bi bili u korak s vremenom, odnosno zahtjevima posla i trenutnim zahtjevima tržišta.

Kako bi zaposlenici postali i ostali zainteresirani za radne zadatke i izazove, organizacija mora omogućiti istima nekakav oblik nagrade kako sav trud ne bi bio uzaludan, a to se postiže motiviranjem zaposlenika raznim metodama.

Da bi motivacija bila učinkovita i uspješna, poslovne organizacije trebaju organizacijske ciljeve i potrebe pojedinaca i skupina što bolje i spretnije poistovjetiti i povezati. Drugim riječima, proces motiviranja podrazumijeva da radnik i radnici, odnosno

pojedinaac, radne skupine i radni timovi, trebaju u postizanju organizacijskih ciljeva i zadataka prepoznati ispunjavanje vlastitih potreba<sup>51</sup>.

U poslovnim organizacijama motiviranje sadži splet složenih psiholoških, sociopsiholoških, organizacijskih i upravljačkih procesa. Na motiviranje utječu brojni čimbenici, primjerice osobna obilježja pojedinca (njegove potrebe, percepcije, aspiracije, preferencije, interesi, očekivanja, stavovi, vrijednosti itd.), obilježja posla ili radnog mjesta (primjerice, zanimljivost, složenost, odgovornosti, autonomnost, mogućnost postignuća, značaj posla, povratne informacije, nagrade i kompenzacije itd.), te obilježja poslovne organizacije (primjerice, procesa rada, radna okolina, stil rukovođenja, politika nagrađivanja, organizacijska kultura i organizacijska klima itd.)<sup>52</sup>.

Razne su i mnogobrojne metode motivacije zaposlenika, a za bolje shvaćanje istih, moguće ih je podijeliti u dvije osnovne skupine, odnosno u financijske i nefinancijske motivatore, a neke od njih prikazuje slika 5.

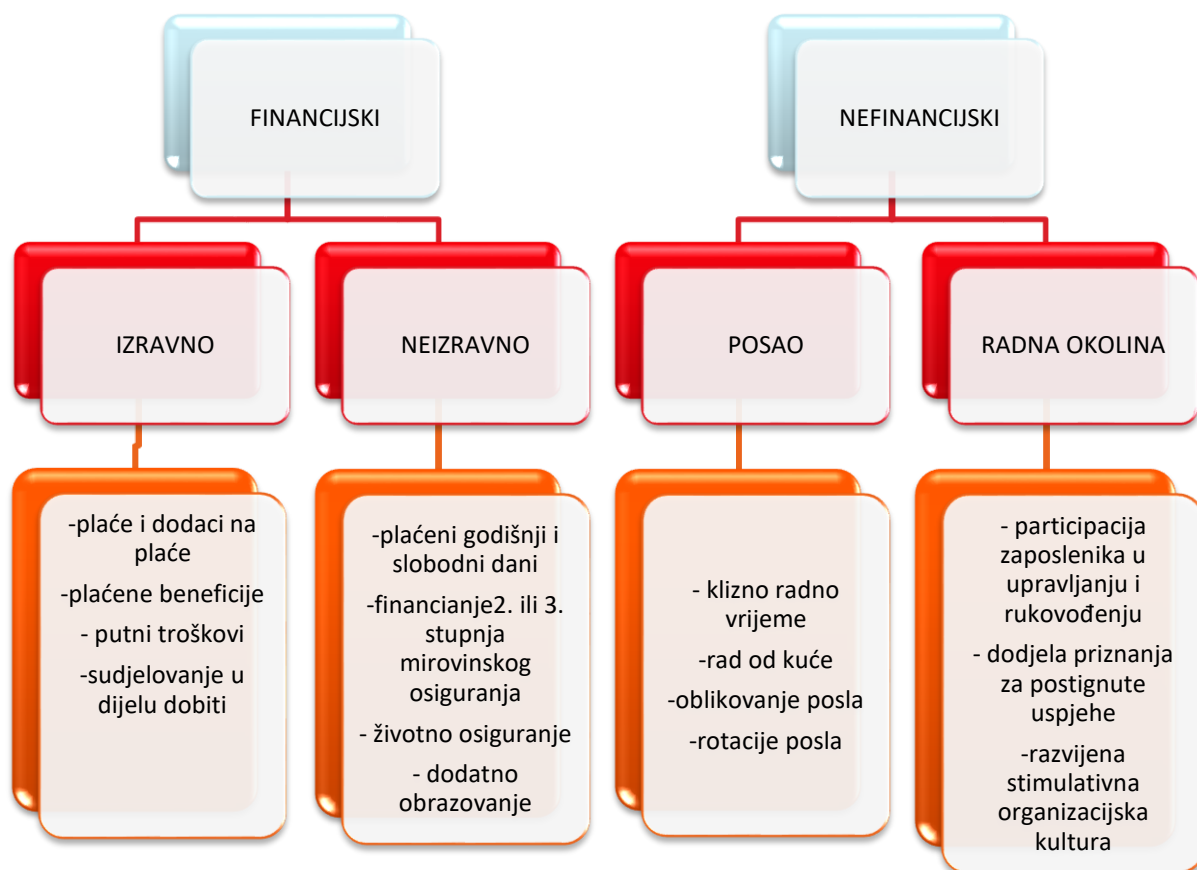
Svaka organizacija, ovisno o prirodi posla, postavlja i provodi svoje metode motivacije. Također, svaka organizacija se na svoj način nosi i s demotivacijom zaposlenika. U tom slučaju, poseže se za navedenim metodama ili se istražuje cijela organizacija, njeno poslovanje, organizacijsku strukturu i klimu, ciljeve, međuljudske odnose i sl. i traži se srž problema. Ponekad je potrebno promijeniti kompletan sustav, sve u svrhu zdrave radne atmosfere i poticanja zaposlenika na rad i doprinosenje poslovanju.

---

<sup>51</sup> Čupurdija, M., Moslavac, B., Balog, A. op. cit., p.174.

<sup>52</sup> Ibidem.





Slika 5. Motivatori

Izvor: pripremila studentica prema Ćupurdija, M., Moslavac, B., Balog, A.: Upravljanje ljudskim potencijalima i radni odnosi, Rijeka, 2019., p.178 – 179.

## **5. PLANIRANJE I PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA NA PRIMJERU TVRTKE ZA POSREDOVANJE PRI ZAPOŠLJAVANJU POMORACA**

Tvrtke za posredovanje pri zapošljavanju stvorene su u svrhu savjetovanja prema dvjema stranama u poslovanju, odnosno savjetovanja budućeg zaposlenika, koji traži posao i tvrtke, koja traži zaposlenika. U tvrtkama za posredovanje pri zapošljavanju pomoraca, tvrtke posreduju između pomoraca i brodarskih kompanija, sve u svrhu pronalaska idealnog posla za pomorca, s jedne strane te pronalaska idealnog kandidata za upražnjeno mjesto u nekoj brodarskoj kompaniji, s druge strane, pritom osiguravajući osnovna prava te zaštitu pomoraca.

U Republici Hrvatskoj tvrtke za posredovanje pomoraca dijele se na privatne i javne službe, odnosno privatne tvrtke i tijela državne uprave. Broj privatnih tvrtki vidno premašuje broj državnih, a ukupno se više od četrdeset tvrtki bavi djelatnošću posredovanja pri zapošljavanju pomoraca.

Do 2004. godine u Republici Hrvatskoj nije bilo pravno reguliranih propisa koji su štitili prava pomoraca prilikom zapošljavanja preko tvrtki za posredovanje te su isti bili izloženi velikim troškovima i riziku u takvom pothvatu. Stoga je CROSMA – Udruga hrvatskih posrednika pri zapošljavanju pomoraca, izdala apel Ministarstvu mora, prometa i infrastrukture, za donošenje zakona koji bi pravno regulirao djelatnosti posredovanja pri zapošljavanju pomoraca u svrhu zaštite istih.

CROSMA je neprofitna pravna osoba koja okuplja hrvatske posrednike pri zapošljavanju pomoraca, a koji se u okviru postojećih propisa i svojeg statuta zalažu za promociju pomorskih zanimanja, te čine kvalitetnu poveznicu između pomoraca i poslodavaca. Članice preko niza svojih specifičnih usluga osiguravaju posao tisućama moreplovaca, smanjuju nezaposlenost i uvelike doprinose razvoju pomorske industrije Republike Hrvatske i gospodarstva u cjelini<sup>53</sup>.

CROSMA predstavlja posrednike koji djeluju u ime svojih principala obavljajući čitav niz djelatnosti vezanih za zapošljavanje i upravljanje posadom. Okupljeni u udругu članice CROSMA-e razmjenjuju iskustva, promoviraju i štite svoje interese i prava kroz specifičnu

---

<sup>53</sup> <https://www.crosma.hr/> (03.09.2022.)

ulogu zaštite interesa pomoraca u odnosu na interese njihovih poslodavaca, a sve u skladu sa međunarodno priznatim pomorskim propisima i nacionalnim zakonodavstvom<sup>54</sup>.

Svojim iskustvom i dugogodišnjim radom na međunarodnom tržištu CROSMA predstavlja važnog socijalnog partnera u hrvatskoj pomorskoj industriji u suradnji sa državnim upravnim organizacijama, obrazovnim institucijama, sindikatima i ostalima vezanim uz pomorstvo, a kada je riječ o pomorcu i relevantnim zakonskim aktima i propisima, te drugim važnim temama i poslovima iz tog područja<sup>55</sup>.

CROSMA je uspjela u svom naumu te je Vlada Republike Hrvatske, na sjednici sabora 15.04.2005. godine, prihvatila je i uputila u saborsku proceduru na ratifikaciju po hitnom postupku konačni prijedlog Zakona o potvrđivanju *Konvencije o zapošljavanju i raspoređivanju pomoraca* iz 1996. godine. Osnovni cilj ove Konvencije je pružiti bolju pravnu zaštitu pomorcima u području posredovanja pri zapošljavanju i omogućiti bolji pristup tržištu rada<sup>56</sup>.

Konvencija je nastala pod okriljem *Međunarodne organizacije rada* (eng. *International Labour Organization*), a u Republici Hrvatskoj stupila je na snagu 19. studenog 2006. godine<sup>57</sup>.

Naime, Konvencija<sup>58</sup>:

- uređuje sustav ovlašćivanja pravnih i fizičkih osoba koje posreduju pri zapošljavanju pomoraca
- propisuje uvjete pod kojima ovlaštene osobe mogu obavljati takve poslove: moraju imati odgovarajuću naobrazbu i znanje o pomorstvu, moraju voditi registar svih pomoraca koje su zaposlili, moraju osigurati da pomorci budu obaviješteni o svojim pravima i obvezama iz njihova ugovora o radu, moraju osigurati da ugovori o radu pomoraca budu sukladni nacionalnim zakonodavstvima i kolektivnim ugovorima

---

<sup>54</sup> <https://www.crosma.hr/hr/info/o-nama> (03.09.2022.)

<sup>55</sup> Ibidem.

<sup>56</sup> <https://mmpi.gov.hr/vijesti-8/osiguravanje-vece-pravne-zastite-i-sigurnosti-pomoraca/202> (03.09.2022.)

<sup>57</sup> Objava o stupanju na snagu Konvencije o zapošljavanju i raspoređivanju pomoraca iz 1996. godine, NN 11/2005, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/medunarodni/2005\\_12\\_11\\_123.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/medunarodni/2005_12_11_123.html) (03.09.2022.)

<sup>58</sup> <https://mmpi.gov.hr/vijesti-8/osiguravanje-vece-pravne-zastite-i-sigurnosti-pomoraca/202> (03.09.2022.)

- države se obvezuju na provođenje nadzora nad osobama ovlaštenim za posredovanje pri zapošljavanju, te osigurati da se pomorcima ne naplaćuju naknade ili drugi troškovi posredovanja pri zapošljavanju.

Konvencija omogućava liberalizaciju u ovom području, ali uz poštivanje strogo propisanih uvjeta, što omogućuje lakši pristup pomoraca svjetskom tržištu rada, uz istovremenu zaštitu njihovih prava<sup>59</sup>. Ratifikacijom je implementirana u Pomorski zakonik.

U Hrvatskoj je, do tada, samo Zavod za zapošljavanje bio ovlašten obavljati poslove posredovanja pri zapošljavanju pomoraca na strane brodove. No, prema podacima uloga Zavoda u ovom poslu je minorna. Naime, u Hrvatskoj ima oko 30.000 pomoraca, od kojih je 20.000 na stranim brodovima. Tek oko 10% se ukrcava posredovanjem Zavoda, a 90% preko privatnih agenata koji temeljem ugovora sa stranim brodovlasnicima imaju izravan pristup međunarodnom pomorskom tržištu rada<sup>60</sup>.

Posredovanje pri zapošljavanju pomoraca na brodovima hrvatske i strane državnosti regulirano je odredbama *Pomorskog zakonika* (Narodne novine, br. 181/04, 76/07, 146/08, 61/11, 56/13, 26/15, 17/19) i njegovim provedbenim propisima<sup>61</sup>, a temeljem članka 125.a, stavka 3. Pomorskog zakonika donesen je *Pravilnik o posredovanju pri zapošljavanju pomoraca*<sup>62</sup>.

### ***Pravilnik o posredovanju pri zapošljavanju pomoraca***

Neke od odrednica pravilnika, kojih se moraju pridržavati sve tvrtke koje se bave djelatnošću posredovanja pri zapošljavanju pomoraca, navedene su u nastavku, a temelje se dakle *Pravilnikom o posredovanju pri zapošljavanju pomoraca*.

1. Ovim Pravilnikom utvrđuju se uvjeti koje moraju ispunjavati pravne osobe koje obavljaju posredovanje pri zapošljavanju pomoraca, kao i postupak i način njihovog ovlašćivanja, te provođenje nadzora nad njihovim radom<sup>63</sup>.

2. Odredbe ovog Pravilnika, ne primjenjuju se na Hrvatski zavod za zapošljavanje<sup>64</sup>.

---

<sup>59</sup> Ibidem.

<sup>60</sup> Ibidem.

<sup>61</sup> <https://uznr.mrms.hr/agencije-za-privremeno-zaposljavanje-pomoraca/> (03.09.2022.)

<sup>62</sup> Pravilnik o posredovanju pri zapošljavanju pomoraca, NN 55/2018, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_06\\_55\\_1097.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_06_55_1097.html) (03.09.2022.)

<sup>63</sup> Ibidem.

<sup>64</sup> Ibidem.

3. Posrednik je pravna osoba koja obavlja poslove posredovanja pri zapošljavanju pomoraca na brodovima hrvatske i strane državne pripadnosti u ime broдача ili raspoređivanjem pomoraca kod broдача i ispunjava uvjete propisane ovim Pravilnikom<sup>65</sup>.

4. Posredovanje pri zapošljavanju pomoraca može obavljati Posrednik kojem je izdana dopusnica<sup>66</sup>.

5. Dopusnicu izdaje Ministarstvo uz prethodno mišljenje Povjerenstva<sup>67</sup>.

6. Za izdavanje dopusnice potrebno je zadovoljavati uvjete koji su navedeni u Pravilniku.

7. Posrednik mora imati uveden i održavan sustav upravljanja kvalitetom sukladno međunarodnim ISO standardima, kojim sustavom su obuhvaćeni poslovi posredovanja pri zapošljavanju pomoraca i koji mora biti ocijenjen od nezavisne certifikacijske ustanove<sup>68</sup>.

8. Posrednik može naplatiti naknadu za obavljene poslove u svezi sa posredovanjem pri zapošljavanju pomorca samo od broдача<sup>69</sup>.

9. Posrednik ne smije naknadu za izvršeno posredovanje pri zapošljavanju naplatiti izravno ili neizravno od pomorca<sup>70</sup>.

10. Posrednik je dužan osigurati da pomorac prije upućivanja na brod ima potpisan individualni ugovor o radu koji mora biti u skladu s mjerodavnim pravom i sadržavati najmanje standarde utvrđene primjenjivim međunarodnim ugovorima i/ili nacionalnim kolektivnim ugovorom<sup>71</sup>.

11. Posrednik se ne smije služiti nikakvim sredstvima, mehanizmima ili listama sa svrhom da spriječi ili uskrati pomorcima dobivanje posla<sup>72</sup>.

U nastavku rada slijedi nekoliko tvrtki koje su ovlaštene za djelatnost posredovanja pri zapošljavanju pomoraca te udovoljavaju uvjetima koje zahtjeva ranije naveden Pravilnik.

---

<sup>65</sup> Ibidem.

<sup>66</sup> Ibidem.

<sup>67</sup> Ibidem.

<sup>68</sup> Ibidem.

<sup>69</sup> Ibidem.

<sup>70</sup> Ibidem.

<sup>71</sup> Ibidem.

<sup>72</sup> Ibidem.

### **5.1. TRANS – MAR D.O.O.**

Tvrtka TRANS - MAR d.o.o. osnovana je 2007. godine i registrirana je za obavljanje pomorsko agencijskih poslova i posredovanje pri zapošljavanju pomoraca. Tvrtka posluje u skladu s pomorskim propisima i zakonodavstvom Republike Hrvatske te ima ishodu dopusnicu Ministarstva mora, prometa i infrastrukture za obavljanje usluga posredovanja pri zapošljavanju pomoraca, a u skladu s odredbama Pravilnika o posredovanju pri zapošljavanju pomoraca ("Narodne novine" 120/2007). Tvrtka TRANS – MAR d.o.o. članica je udruge CROSMA - Udruge hrvatskih posrednika pri zapošljavanju pomoraca<sup>73</sup>.

Misija tvrtke je stručno obavljanje poslova posredovanja pri zapošljavanju pomoraca s ciljem uspješnog i kvalitetnog pozicioniranja pomoraca na brodarskim kompanijama, stjecanje povjerenja u poslovnom odnosu i poslovni napredak svih zainteresiranih sudionika. S tom osnovom prioritetno je zapošljavanje pomoraca na pouzdanim brodarskim kompanijama kao i stjecanje povjerenja kompanija zapošljavanjem visokokvalificiranog i stručnog pomorskog kadra<sup>74</sup>.

Kao viziju ističu daljnji stabilni razvoj tvrtke te napredak u smislu širenja opsega poslovanja. Stvaranje respektabilnog imena u poslovanju s pomorcima, brodarskim kompanijama, nadležnim Ministarstvom te svim dionicima u procesu posredovanja pri zapošljavanju pomoraca<sup>75</sup>.

### **5.2. PASAT D.O.O.**

Pasat d.o.o. iz Splita, potpuno je licencirana i certificirana tvrtka za posredovanje pri zapošljavanju pomoraca na svjetske brodarske kompanije te također posjeduje dopusnicu Ministarstva mora, prometa i infrastrukture za djelatnost posredovanja pri zapošljavanju pomoraca.

Misija tvrtke je smjestiti istu na poziciju tržišnog lidera u djelatnosti pružanja ljudskih resursa brodarskoj industriji, postavljajući najviše standarde u kvaliteti i usluzi osiguravajući kvalificirane, vješte iiskusne pomorce na brodove kompanija za koje posreduju, na svim potrebnim pozicijama, sigurno, učinkovito, po razumnoj cijeni te u skladu s međunarodnim standardima prijevoza<sup>76</sup>.

---

<sup>73</sup> <https://trans-mar.hr/hr/o-nama.php> (04.09.2022.)

<sup>74</sup> Ibidem.

<sup>75</sup> Ibidem.

<sup>76</sup> <https://pasat.hr/about-us/agency-profile> (04.09.2022.)

Posebnost tvrtke je u tome što je prva crewing tvrtka u Hrvatskoj s ISO 9001 – 2015 certifikatom, posjeduje tim profesionalaca s više od 20 godina iskustva i pomorskoj industriji, odani su i pouzdani, posvećeni svojim klijentima i pomorcima te dostupni istima u bilo koje doba dana i noći. Posvećeni su kvaliteti te kontinuirano nastoje premašiti sva očekivanja<sup>77</sup>.

### **5.3. ZOROVIĆ D.O.O.**

Zorović d.o.o privatna je obiteljska tvrtka koja je započela s poslovnom avanturom u srpnju 2005. godine i od tada se vrlo intenzivno bavi ljudskim resursima, zapošljavanjem i obukom u pomorskoj industriji. Upravljanje posadom i obuka, obrazovanje u pomorskoj industriji, zapošljavanje i savjetovanje primarne su funkcije. Godišnje zapošljava više od 2000 pomoraca i pruža više od 40 STCW tečaja i drugih pomorskih obuka uz podršku 30 djelatnika uredskog osoblja, dobro uravnotežene mješavine vrijednih i odgovornih ljudi, uključujući brojne bivše pomorske djelatnike<sup>78</sup>.

Misija tvrtke je osigurati i zadržati sve kategorije pomorskog osoblja koje je odgovorno i predano u dobrobit tvrtkinih principala, na siguran, učinkovit i ekološki prihvatljiv način. Vrijednosti su ključne za cjelokupni uspjeh poslovanja tvrtke, a one predstavljaju kompetentne ljude predane radu, poštenog i odgovornog ponašanja prema kupcima i klijentima<sup>79</sup>.

Tvrtka posjeduje dopusnicu Ministarstva mora, prometa i infrastrukture za djelatnost posredovanja pri zapošljavanju pomoraca, članica je CROSMA-e te zadovoljava uvjete ISO standarda kvalitete, odnosno ISO 9001:2015.

### **5.4. COLUMBIA SHIPMANAGEMENT**

Tvrtka za usluge u pomorstvu *Columbia Shipmanagement Ltd – CSM* također predstavlja jednu od tvrtki koja se bavi djelatnošću posredovanja pri zapošljavanju pomoraca. Tvrtka već četiri desetljeća uvelike pridonosi pomorskoj industriji te predstavlja jednu od vodećih sila u globalnoj pomorskoj industriji, s više od 25 ureda širom svijeta. Jedan takav ured, odnosno podružnica istoimene tvrtke, smjestila se u Hrvatskoj, u gradu Rijeci, gdje je svoje djelovanje započela u travnju 2002.godine<sup>80</sup>.

---

<sup>77</sup> Ibidem.

<sup>78</sup> <https://www.zorovic.hr/en/about/company-profile/> (05.09.2022.)

<sup>79</sup> Ibidem.

<sup>80</sup> <https://www.csmhr.com/en/about-us> (15.06.2022.)

Tvrtka također posjeduje dopusnicu Ministarstva mora, prometa i infrastrukture za obavljanje djelatnosti posredovanja pri zapošljavanju pomoraca te ima uveden i održavan sustav upravljanja kvalitetom sukladno ISO standardima.

Za potrebe rada autorica je provela istraživanje u tvrtki *CSM*, kako bi se na primjeru iz prakse uvidjeli postupci i procesi planiranja i pribavljanja ljudskih potencijala te s tim povezane radnje koje provodi odjel ljudskih potencijala. Također, istraživanje će pokazati kako se provodi selekcija, uvođenje u posao, razvoj karijere i motiviranje zaposlenika unutar istraživane tvrtke.

Istraživanje se generalno odnosi na uredsko osoblje zaposleno u *CSM* - u, no obzirom da se tvrtka bavi posredovanjem pri zapošljavanju pomoraca, u istraživanje su također uključene određene informacije o zaposlenim pomorcima, koliko je dozvoljeno.

#### **5.4.1. Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala**

*CSM* planiranje ljudskih potencijala primjenjuje u sklopu planiranja poslovanja i razvoja tvrtke, kao što to radi većina tvrtki, odnosno organizacija, no najčešće ponukani povećanjem opsega posla. Provođeci plan poslovanja, temeljem strateških ciljeva, odnosno strategije tvrtke, dobivaju jasnu sliku o trenutnim, ali i budućim poslovnim zahtjevima te potrebama tržišta pa samim time moraju pripremiti zaposlenike na moguće poslovne izazove, što postižu izradom plana ljudskih potencijala.

Uvidom u plan procjenjuju potrebu za uvođenjem novog kadra ili reorganizacijom postojećeg, budući da se pri njegovoj izradi odgovara na niz pitanja poput trenutnog broja zaposlenih, profila zaposlenih, njihove vještine i znanja, kako trenutne zaposlenike pripremiti na zahtjeve tržišta, je li potrebno zaposlenike dodatno obučavati i motivirati, koliko je novo zaposlenih potrebno kako bi se povećala poslovna izvrsnost i sl., što se odnosi i na uredsko osoblje, kao i na pomorce.

Također, svaka podružnica dužna je informirati glavni ured o povećanju opsega posla i potrebi za novom radnom snagom, nakon čega se dobiva odobrenje i osigurava budžet za takav pothvat.

Po završetku izrade plana ljudskih potencijala tvrtka je potkrijepljena informacijama te po odobrenju glavnog ureda prelazi u novu fazu, odnosno pribavljanje ljudskih potencijala.



Pribavljanje se dijeli u dva segmenta, odnosno unutarnje i vanjsko. Unutarnje je naravno, reorganizacija postojećih zaposlenika, odnosno prelazak s jednog radnog mjesta na drugo, čime se postiže upravo napredovanje zaposlenika.

Vanjsko pribavljanje tvrtka postiže na razne načine. Oglašavanjem natječaja putem interneta, internetskih portala, društvenih mreža te putem fakulteta, budući da tvrtka surađuje s istim. Isto vrijedi za uredsko osoblje i pomorce.

Prilikom pribavljanja pomoraca, praksa je da tvrtka određeni kadar traži po svojoj bazi podataka. U njoj se nalaze podaci pomoraca koji su se ranije bili prijavili za određene pozicije te se ponajprije kontaktira iste.

#### **5.4.2. Selekcija, uvođenje u posao i motivacija**

Po završetku natječaja kreće se sa selekcijom prijavljenih kandidata. Svaki od kandidata mora zadovoljavati uvjete poput:

- Tri do pet godina visokoškolskog obrazovanja
- Vrlo dobro poznavanje engleskog jezika u govoru i pismu
- Komunikativnost, otvorenost, volja za radom te ostale meke vještine

Engleski jezik testira se pismeno, u vidu kratkog ispita te usmeno, u vidu razgovora. Tvrtki je vrlo bitno da, nakon testiranja stranog jezika, također provedu intervju gdje se kandidat predstavi i iznese nešto više o sebi. Vrlo im je bitno da su budući zaposlenici komunikativni, fleksibilni po pitanju radnog vremena, otvoreni, kreativni i prilagodljivi.

Selekcija pomoraca nešto je drugačija od selekcije uredskog osoblja, budući da je i sam posao drugačiji. Selekcija kreće kontaktiranjem pomoraca iz baze podataka te po odabiru određenog kadra kreće testiranje vezano za struku, tzv. „CES test“ (*eng. Crew Evaluation System*) gdje je za prolaz potrebno ostvariti 60% uspješnosti. Potom slijede dva psiho testa, odnosno test osobnosti i test logike.

Nakon dobivenih rezultata, ukoliko su oni zadovoljavajući, obavlja se intervju s pomorcem, obzirom gdje predmetni brod, na koji se ukrcava, pripada. Također, pomorca se priprema za ukrcaj osiguravajući mu sve potrebne dokumente i tečajeve.

Uredsko osoblje, po uspješnom završetku testiranja i intervjua te ukoliko ispunjava sve uvjete, spremno je za zaposlenje i kreće s uvođenjem u posao.

Uvođenje u posao najčešće traje 6 mjeseci, što je optimalan period za uhodavanje i prilagodbu novom radnom mjestu. Također, novi zaposlenik dobiva mentora s kojim prolazi sve segmente određenog posla te ga isti priprema za samostalan rad. Posao je poprilično dinamičan, budući da se radi o pomorskoj industriji, koja napreduje iz dana u dan, stoga su novosti konstantne.

Glede razvoja karijere, velika je mogućnost napredovanja unutar firme, odnosno da se, primjerice, asistent promakne u službenika ili službenik jednog odjela u službenika drugog odjela. Također, tvrtka ulaže u dodatno obrazovanje svojih zaposlenika, omogućavajući im sudjelovanje na raznim radionicama i seminarima. Jedan od primjera je radionica na kojoj se može naučiti kako unaprijediti svoje komunikacijske vještine.

Motivacija u tvrtki na visokom je nivou, a za to nisu zaslužne materijalne nagrade, već ugodna radna okolina. Glede uredskog osoblja, budući da zaposlenika nije više od deset, atmosfera je poprilično obiteljska.

Radno vrijeme je fleksibilno, a rad od kuće također je omogućen. Svaki dan zaposlenici odvoje 30 minuta za zajedničko okupljanje gdje razgovaraju o različitim temama, aktualnostima i sl., a međusobna podrška uvijek je prisutna. Također, ovisno o prigodi, organiziraju se zajedničke večere i druženja.

Kako za uredsko osoblje, tako i za pomorce, tvrtka CSM izrazito brine. U korak je s vremenom pa je tako u doba pandemije tvrtka osnovala vlastiti „*mental health hotline*“, odnosno telefonsku liniju kojoj se moglo pristupiti u svako doba dana i noći te pomoću koje su svi zaposlenici mogli dobiti potreban razgovor i savjet.

Osim toga, obraćanje glavnog direktora vrlo je često, a razlog je upravo motivacija i briga o zaposlenicima. Direktor se brine da se svaki zaposlenik u svakom trenutku, bilo to u uredu ili na brodu, osjeća sigurno i sretno te da je u svakom trenutku upoznat s aktualnostima u svijetu.

Poveznica ove četiri pomorske tvrtke, osim što se bave pomorskim djelatnostima te posredovanjem pri zapošljavanju pomoraca, je također i udovoljavanje pravnim regulativama, posjedovanje dopusnice za djelatnost te provođenje i održavanje sustava upravljanja kvalitetom, odnosno ISO 9001 standarda.

## 6. ZAKLJUČAK

Ljudi, kao najcjenjeniji resurs organizacije, godinama su doprinicali menadžmentu u globalu, no tek nekoliko desetljeća unazad otkrilo se koliko je zapravo bitno ulagati u takav resurs. Menadžmentom ljudskih potencijala, gdje je čovjek središte svih zbivanja, akcija i aktivnosti, uvelike se počeo iskazivati značaj ljudi i njihovog stvaralaštva, odnosno počeo se prepoznavati i cijeniti njihov potencijal.

Čovjekov značaj u menadžmentu ljudskih potencijala prožet je kroz sve njegove funkcije, a funkcije planiranja i pribavljanja ljudskih potencijala od velike su važnosti jer se zapravo planira i odabire, pomoću raznih izvora, metoda i faktora, najbolji kandidat za određenu poziciju u organizaciji.

Krucijalna je također i metoda analize radnih mjesta budući da predstavlja temelj pomoću kojeg se grade i razvijaju ostale funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, a posebno planiranje ljudskih potencijala kojemu prethodi.

Vrlo je bitno odrediti trenutčan položaj organizacije kako bi se mogli odrediti stratejski, poslovni i organizacijski ciljevi, dakle utvrditi čemu organizacija teži, koje su joj misija i vizija, strateški plan, samim time kakav profil ljudi organizacija posjeduje, postoji li potreba za pribavljanjem novih potencijala te kakav profil istih takvo što zahtjeva.

Vidljivo je da su sve funkcije menadžmenta ljudskih potencijala međusobno povezane te da funkcioniraju nadopunjavajući se, a također su prožete mnogobrojnim utjecajima raznih faktora i čimbenika unutar i izvan organizacije.

Na ishod planiranja ljudskih potencijala, samim time i na poslovanje organizacije, utječu mnogobrojni vanjski i unutarnji faktori, poput neizvjesnosti okoline, tržišta rada, zakonskih regulativa, sindikata, strategija i ciljeva organizacije, radnih kvalifikacija te vremenskog horizonta planiranja. Planiranjem se uviđa potreba za ljudskim potencijalima u organizaciji, koju potom nadopunjava funkcija pribavljanja ljudskih potencijala.

Cilj pribavljanja ljudskih potencijala jest mnogobrojnim unutarnjim i vanjskim izvorima te pripadajućim metodama pronaći te pribaviti potencijalne kandidate za upražnjena radna mjesta u organizaciji koji se potom raznim konvencionalnim i

nekonvencionalnim metodama i tehnikama selektiraju u svrhu odabira odgovarajućeg kandidata.

U radu je postavljena hipoteza koja glasi da redovito provođenje aktivnosti i funkcija planiranja i pribavljanja ljudskih potencijala u organizaciji izravno utječe na kvalitetu poslovanja iste, što je dokazano na primjeru tvrtke korištene u radu, odnosno tvrtke *Columbia Shipmanagement*.

*Columbia Shipmanagement* primjer je provođenja funkcija menadžmenta ljudskih potencijala te posebno funkcija planiranja i pribavljanja ljudskih potencijala te s njima povezane aktivnosti. Primjer je kompleksnosti provođenja cjelokupnog procesa planiranja, pribavljanja, selekcije, zapošljavanja, uvođenja u posao i motiviranja zaposlenika te još jednom prikazuje od kolikog je značaja, za cjelokupno poslovanje organizacije, odnosno tvrtke, dobro ulagati u kvalitetnu izradu poslovnog plana, na koji se nadovezuju svi ostali planovi, kao i onaj ljudskih potencijala.

*Columbia Shipmanagement* tvrtka je koja se bavi djelatnošću posredovanja pri zapošljavanju pomoraca te sukladno tome dužna je poslovati u skladu s pravnim regulativama, koje su donesene u svrhu zaštite prava pomoraca prilikom zapošljavanja preko posredničkih tvrtki.

## LITERATURA

### KNJIGE

1. Bahtijarević – Šiber, F.: „Strateški menadžment ljudskih potencijala: Suvremeni trendovi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb 2014.
2. Bahtijarević – Šiber, F.: „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb 1999.
3. Čupurdija, M., Moslavac, B., Balog, A.: „Upravljanje ljudskim potencijalima i radni odnosi“, Libertin naklada, Rijeka 2019.
4. Dessler, G.: „Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje“, MATE d.o.o., Zagreb 2015.
5. Gutić, D., Horvat, Đ., Jurčević, M.: „Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni“, EFFECTUS – studij financije i pravo, Zagreb 2018.
6. Marušić, S.: „Upravljanje ljudskim potencijalima“, Adeco d.o.o., Zagreb 2006.
7. Vujić, V.: „Menadžment ljudskog kapitala“, Sveučilište u Rijeci: Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka 2008.
8. Weihrich, H, Koontz H.: „Menedžment“, MATE d.o.o., Zagreb 1998.
9. Zekić, Z.: „Menadžment – poduzetnička tehnologija“, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka 2007.

### ELEKTRONIČKI IZVORI

1. <https://psidra.com/tvrtke-i-poslovni-ljudi/ljudski-resursi/> (10.12.2021.)
2. <https://itchronicles.com/human-resources-2/why-human-resource-planning-is-important/> (20.05.2022.)
3. <https://www.csmhr.com/en/about-us> (15.06.2022.)

4. <https://mmpi.gov.hr/vijesti-8/osiguravanje-vece-pravne-zastite-i-sigurnosti-pomoraca/202> (03.09.2022.)
5. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/medunarodni/2005\\_12\\_11\\_123.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/medunarodni/2005_12_11_123.html) (03.09.2022.)
6. <https://uznr.mrms.hr/agencije-za-privremeno-zaposljavanje-pomoraca/> (03.09.2022.)
7. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_06\\_55\\_1097.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_06_55_1097.html) (03.09.2022.)
8. <https://www.crosma.hr/> (03.09.2022.)
9. <https://www.crosma.hr/hr/info/o-nama> (03.09.2022.)
10. <https://trans-mar.hr/hr/o-nama.php> (04.09.2022.)
11. <https://pasat.hr/about-us/agency-profile> (04.09.2022.)
12. <https://www.zorovic.hr/en/about/company-profile/> (05.09.2022.)

#### PRAVNI DOKUMENTI

1. Objava o stupanju na snagu Konvencije o zapošljavanju i raspoređivanju pomoraca iz 1996. godine, NN 11/2005, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/medunarodni/2005\\_12\\_11\\_123.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/medunarodni/2005_12_11_123.html) (03.09.2022.)
2. Pravilnik o posredovanju pri zapošljavanju pomoraca, NN 55/2018, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_06\\_55\\_1097.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_06_55_1097.html) (03.09.2022.)

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Koncept ljudskih potencijala .....	14
Slika 2. 7 koraka planiranja ljudskih potencijala .....	20
Slika 3. Piramida prinosa pribavljanja .....	27
Slika 4. Faze procesa selekcije.....	33
Slika 5. Motivatori .....	40

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala .....	23
---	----