

# SISTEM UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA GALEB d.d.

---

**Beović, Marina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:722899>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-18**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT**

**ZAVRŠNI RAD  
SISTEM UPRAVLJANJA LJUDSKIM  
RESURSIMA  
GALEB d.d.**

**Mentor:**

**prof. dr.sc. Srećko Goić**

**Studentica:**

**Marina Beović**

**Split, rujan, 2016.**

## SADRŽAJ:

<b>1.</b>	<b>Uvod.....</b>	<b>1</b>
1.1.	Definicija problema .....	1
1.2.	Cilj rada.....	1
1.3.	Metode rada .....	1
1.4.	Struktura rada .....	2
<b>2.</b>	<b>Upravljanje ljudskim resursima.....</b>	<b>3</b>
2.1.	Osnovna područje upravljanja ljudskih resursa:.....	3
2.1.1.	Analiziranje i dizajniranje radnih mjesta .....	4
2.1.2.	Planiranje potreba za ljudskim resursima i njihov razvoj .....	5
2.1.3.	Regrutiranje i selekcija ljudskih resursa.....	7
2.1.4.	Obuka, obrazovanje i razvoj ljudskih resursa .....	8
2.1.5.	Motivacija i zadovoljstvo na radu .....	11
2.1.5.1.	Teorije motivacije .....	11
2.1.6.	Praćenje i unaprjeđivanje rezultata rada – Procjena performansi .....	13
2.1.7.	Upravljanje kompenzacijama .....	15
2.1.8.	Radni odnosi.....	16
2.1.9.	Zaštita zaposlenih.....	18
2.1.10.	Informacijski sustav ljudskih resursa.....	19
2.1.11.	Organizacija kadrovske službe.....	21
<b>3.</b>	<b>Galeb d.d. ....</b>	<b>23</b>
3.1.	Povijest trikotaže Galeb d.d.....	23
3.1.1.	Osnovna djelatnost i pogon .....	24
3.2.	Vizija i misija Galeba d.d.....	26
3.2.1.	Pogled u budućnost .....	27
3.3.	Organizacijska i vlasnička struktura.....	28
3.3.1.	Vlasnička struktura.....	28
3.3.2.	Organizacijska struktura.....	28
3.3.3.	Kadrovska struktura .....	31
3.4.	Analiza poslovnog rezultata.....	36
3.4.1.	Pokazatelji ekonomske aktivnosti .....	36
3.4.1.1.	Koeficijent obrtaja ukupne imovine .....	36
3.4.1.2.	Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine .....	36
3.4.1.3.	Koeficijent obrtaja potraživanja .....	37

3.4.1.4. Trajanje naplate potraživanja .....	37
3.4.2. Pokazatelji likvidnosti i zaduženosti .....	38
3.4.2.1. Koeficijent tekuće likvidnosti .....	38
3.4.2.2. Koeficijent ubrzane likvidnosti .....	38
3.4.2.3. Koeficijent financijske stabilnosti.....	39
3.4.2.4. Koeficijent zaduženosti.....	39
3.4.2.5. Koeficijent vlastitog financiranja.....	39
3.4.3. Pokazatelji ekonomičnosti.....	40
3.4.3.1. Ekonomičnost ukupnog poslovanja .....	40
3.4.3.2. Ekonomičnost poslovanja .....	40
3.4.4. Zaključak o poslovanju .....	41
<b>4. Upravljanje ljudskim potencijalima u Galebu d.d.....</b>	<b>42</b>
<b>4.1. Pribavljanje i odabir kadrova .....</b>	<b>42</b>
<b>4.2. Radni odnosi i sklapanje ugovora o radu.....</b>	<b>43</b>
<b>4.3. Kompenzacije .....</b>	<b>44</b>
<b>4.4. Uvođenje zaposlenika u posao .....</b>	<b>47</b>
<b>4.5. Zaštita na radu .....</b>	<b>48</b>
4.5.1. Zaštita dostojanstva i diskriminacije radnika .....	50
<b>4.6. Motivacija kadrova.....</b>	<b>51</b>
<b>4.7. Obuka i obrazovanje zaposlenika .....</b>	<b>52</b>
<b>4.8. Krićka analiza.....</b>	<b>53</b>
<b>5. Zaključak .....</b>	<b>54</b>
<b>6. Literatura.....</b>	<b>55</b>

# **1. Uvod**

## **1.1. Definicija problema**

Dioničarsko društvo „Galeb“ predstavlja dugu industrijsku tradiciju grada Omiša. Od davne 1951. godine, kada je formirana trikotaža Galeb, pa sve do današnjeg dana poduzeće uspješno posluje zahvaljujući kvalitetnoj izradi proizvoda, zadovoljstvu te lojalnosti kupaca. Zadnjih 10-ak godina „Galeb“ intenzivno radi na proširenju osnovnog asortimana. Tako je unutar svog proizvodnog programa stvorio robne marke proizvoda: Galeb, Adriatic, GLB. Važnu ulogu u organizaciji ima sustav upravljanja te menadžment koji predstavljaju dobru podlogu za daljnji razvoj na nacionalnom i međunarodnom tržištu.

Menadžment ljudskih resursa se definira kao niz povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta koje su međusobno povezane i usmjerene na osiguranje dovoljnog broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojnih, strategijskih ciljeva organizacije. U ovom radu će se analizirati sistem upravljanja ljudskim resursima na primjeru firme „Galeb“ d.d.

## **1.2. Cilj rada**

Cilj ovoga rada je obrada temeljnih elemenata, postavka i karakteristika sistema upravljanja ljudskim resursima u firmi „Galeb“ d.d. i ustanoviti njegovu funkcionalnost.

## **1.3. Metode rada**

Metode koje će se koristiti u ostvarivanju spomenutih ciljeva jesu metode istraživanja koja obuhvaćaju „field“ ili terensko istraživanje (intervjue, provođenje anketnog istraživanja) i „desk“ ili istraživanje za stolom. Terensko istraživanje podrazumijeva strogo empirijske procedure i koristi se za skupljanje prirodno postojećih podataka. Empiristička osnova ove vrste istraživanja zasnovana na činjenici da prikupljeni podaci nisu nastali na inicijativu istraživača ili u okviru njegova projekta, već posve neovisno o istraživanju, iz komunikacijskih potreba govornika.

Istraživanje za stolom predstavljaju sekundarne podatke koji se već nalaze u nekom od postojećih internih ili eksternih izvora. Prikupljaju se tijekom preliminarnog istraživanja i ako

su oni dovoljni za rješenje postavljenog cilja i predmeta istraživanja, onda nije potrebno vršiti dodatno prikupljanje podataka iz primarnih izvora. Ovakav način istraživanja ne zahtjeva kontakt s ispitanicima. Oni pomažu u istraživanju kako bismo shvatili suštinu problema.

#### **1.4. Struktura rada**

Ovaj završni rad se sastoji od pet poglavlja. U prvome poglavlju, u uvodu, dan je skraćeni osvrt na temu kojom će se rad baviti. Naglašena je svrha rada, kao i cilj pisanja rada koji iz te svrhe proizlazi. Naznačene su metode koje su se koristile u ovom istraživanju.

Drugi, teorijski dio rada, odnosit će se na razradu teme imajući za cilj opisati pojam i sadržaj upravljanja ljudskim resursima te osnovna područja ljudskih resursa, dok će u trećem dijelu rada biti prikazan povijesni razvoj „Galeb“ d.d., te osvrt na najvažnije podatke poslovanja te organizacijska, vlasnička i kadrovska struktura. U četvrtom dijelu izvršit će se detaljna analiza sistema upravljanja ljudskim resursima u firmi „Galeb“ d.d., kako bi se utvrdile njegove dobre strane i nedostaci, te dali prijedlozi za unaprjeđenje. U petom, završnom dijelu rada, bit će iznesena zaključna razmatranja i osvrt na rad.

## 2. Upravljanje ljudskim resursima<sup>1</sup>

Da bi se što bolje razumjelo upravljanje ljudskim resursima<sup>2</sup> mora se odgovoriti na pitanje što su ljudski resursi, a što je upravljanje ljudskim resursima. Ljudski resursi ili potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti kojom raspolaže neka organizacija.<sup>3</sup> Ljudski resursi predstavljaju najvažniji resurs u poduzeću, koji je temelj za izgradnju i dugoročno očuvanje održive konkurentske prednosti. Menadžment ljudskih potencijala pretpostavlja niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije, te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.<sup>4</sup> Upravljanje ljudskim resursima ima svrhu ispunjenja ekonomskih ciljeva, na primjer porast proizvodnje i profitabilnosti, zatim efikasnost, efektivnost i fleksibilnost poduzeća, ali također i ostvarenje socijalnih ciljeva, poput zadovoljenja interesa zaposlenika, poboljšanje njihovog socioekonomskog položaja, podizanje kvalitete radnog života te općenito razvitak individualnih sposobnosti svakog zaposlenika.

### 2.1. Osnovna područje upravljanja ljudskih resursa:

Menadžment ljudskih potencijala obuhvaća osnovna područja upravljanja:

1. Analiza rada i dizajniranje radnih mjesta
2. Planiranje potreba za ljudskim resursima i njihov razvoj
3. Rekrutiranje (pribavljanje) i selekcija (odabir) ljudskih resursa
4. Obuka, obrazovanje i razvoj ljudskih resursa
5. Praćenje i unaprjeđivanje rezultata rada – Procjena performansi

---

<sup>1</sup> U današnjem, dinamičnom okruženju poduzeća i gospodarstvo osim osnovnih resursa (sirovine, strojevi, kapital, ljudi) sve više značaja stavljaju na ljude. Ljudi su tvorci ideja, a samim time i promjena koje nastaju kod proizvoda i usluga. Donose dobit, akumulaciju, bolje uvjete rada i života te na kraju veće zadovoljstvo samima sebi. Ljudi predstavljaju živi faktor poduzeća koji sa svojim znanjem, vještinama i kreativnošću danas najviše pridonose uspjehu poduzeća u smislu ostvarivanja ciljeva. Oni se razlikuju od materijalnih resursa, ljudski resursi su jedinstveni za svako poduzeće i ne mogu se kopirati. Ako poduzeća imaju isti broj zaposlenika, istu spolnu i dobnu strukturu te kvalifikacijsku i profesionalnu strukturu, to ne znači da imaju iste ljudske resurse.

<sup>2</sup> U radu će se koristiti povremeno pojam „potencijali“, a povremeno „resursi“, ovisno o autorima i djelima iz kojih su uzeti podaci. Iako se u menadžerskoj terminologiji percipiraju kao sinonimi, neki autori smatraju da se ta dva termina ne treba poistovjećivati.

<sup>3</sup> Bahtijarević-Šiber, F., (1999.): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 17.

<sup>4</sup> Ibidem.

6. Motivacija i zadovoljstvo na radu
7. Upravljanje kompenzacijama
8. Radni odnosi
9. Zaštita zaposlenih
10. Informacijski sustav ljudskih resursa
11. Organizacijska kadrovske službe

### **2.1.1. Analiziranje i dizajniranje radnih mjesta**

Analiza radnih mjesta je temeljna funkcija menadžmenta ljudskih resursa, a provodi se radi projektiranja organizacijskog ustroja, izbora sredstava za rad, utvrđivanja zahtijeva radnog mjesta, određivanja složenosti i procjene vrijednosti poslova te vođenja učinkovite politike ljudskog kapitala. Predstavlja postupak detaljnog proučavanja sadržaja rada, sredstva za rad i povezanosti s drugim poslovima unutar poduzeća.

Analiza i procjena posla obično se ostvaruju u ove tri faze:

1. popis i opis radnog mjesta,
2. analiza i rangiranje radnog mjesta,
3. procjena posla.

Opis posla je temeljni je dokument suvremenog poslovanja organizacije. Radno mjesto je pojam koji označava najmanju jedinicu organizacijske strukture. Predstavlja određeni ograničeni prostor na kojemu se nalaze potrebna sredstva za rad, predmet rada te jedan ili više izvršitelja pojedinačnih zadataka unutar jednog posebnog zadatka. Popisom se utvrđuje broj radnih mjesta ili poslova potrebnih za ostvarivanje pojedinih funkcija u poslovnome ili sličnom sustavu. Opis radnog mjesta sadrži detaljne podatke o nazivu radnog mjesta, osnovnim zadacima i obvezama, opremi, nadzoru, radnim uvjetima i opasnostima na radnom mjestu.<sup>5</sup> Rangiranje radnog mjesta provodi se pomoću određenih metoda i tehnika kao što su rangiranje, klasifikacija poslova u platne skupine i sl. U postupku procjene radnih mjesta i ocjene ličnosti zaposlenika koriste se različite metode i tehnike:

- strukturirani upitnici,
- studija performansi,

---

<sup>5</sup> Goić, S., (2015.): nastavni materijali Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Split.



- opservacija,
- intervjui,
- testovi.

Strukturirane upitnike izrađuju stručnjaci, a ispunjavaju ih zaposlenici čije rezultate kasnije analitičar proučava i izvlači iz njih pripadajući prosjek. Studija performansi obuhvaća proučavanje svakog pojedinog posla i to izravnim zapažanjem daje odgovore o samom sadržaju i potrebama posla (stručnjak ocjenjuje onog koji obavlja posao). Opservacija obuhvaća izravno promatranje posla jednoga ili više zaposlenika prilikom izvršavanja radnih zadataka i bilježenja bitnih informacija o poslu. Intervju se definira kao razgovor koji analitičar obavlja s izvršiteljem posla i najraširenija je metoda odabira koju organizacije koriste. Testovi su osobno svjedočenje o onome što testirana osoba zna i želi izjaviti na osnovu pismeno postavljenih pitanja, a najviše se koriste za ocjenu ličnosti i ocjenu znanja. Ocjenom ličnosti utvrđuje se profil zaposlenika kako bi se odgovorilo na pitanje odgovaraju li njegove stručne, fizičke i ostale osobine poslu koji se obavlja na određenom radnom mjestu. Cilj je dovesti pravu osobu na pravo radno mjesto, ono koje odgovara njenom znanju i sposobnostima.

### **2.1.2. Planiranje potreba za ljudskim resursima i njihov razvoj**

Planiranje ljudskih potencijala važna je funkcija menadžmenta ljudskih potencijala koja pridonosi uspješnom ostvarivanju strategijskih ciljeva organizacije. Da bi strategije postale djelatne, organizacija mora imati pravi broj ljudi koji imaju vještine, znanja i talente za njihovo realiziranje.<sup>6</sup> Planiranje ljudskih potencijala kao sastavni dio poslovnog planiranja prati strategijske, taktičke i operativne ciljeve poduzeća. U jednom od istraživanja u svezi s planiranjem ljudskih potencijala, 72% od onih koji planiraju ljudske potencijale ističu da to povećava profitabilnost njihove organizacije.<sup>7</sup> Analiza stanja na internom i eksternom tržištu rada temeljna je pretpostavka uspješne pripreme planiranja u području ljudskih potencijala. Planiranje i plan potreba za ljudskim resursima obuhvaća i plan troškova koji nastaje realizacijom tih poslova. Plan razvoja ljudskih potencijala utvrđuje koliko i koje mjere edukacije treba poduzeti kako bi se osposobilo nove ili dosadašnje zaposlene za predviđeno ili već postojeće radno mjesto. Plan korištenja zaposlenih pokazuje koliko i koju strukturu

---

<sup>6</sup> Bahtijarević -Šiber, F., (1999.): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 180.

<sup>7</sup> Ibidem.

zaposlenih valja i kako koristiti, kad i na kojim radnim mjestima i poslovima i to povezano s planom troškova takve upotrebe. Plan ljudskih potencijala (kadrova) obuhvaća pripremu strateškog i operativnog plana ljudskih potencijala, odnosno predviđanje promjena i proučavanje temeljnih načela, metoda i tehnika planiranja kadrova.

Ciljevi planiranja razvoja ljudskih potencijala u pravilu obuhvaćaju:

- uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih potencijala te maksimalno pridonijeti uspješnu ostvarenju strateških 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.<sup>8</sup>

Za procjenu budućih potreba za kadrovima i njihove strukture postoji niz metoda, a neke od njih su:

- metoda linearne ekstrapolacije,
- metoda uspoređivanja,
- metoda izravne ili neposredne procjene,
- Delfi metoda,
- metoda analize.

Zaključno se može reći da je planiranje ljudskih potencijala proces kojim se organizacijske strategije, poslovni planovi i ciljevi pretvaraju u procjene potrebne količine i kvalitete ljudi za njihovo uspješno provođenje, postizanje željene organizacijske uspješnosti i razvoja u budućnosti.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Bahtijarević-Šiber, F., (1999.) Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing Zagreb, str. 152.

<sup>9</sup> Ibidem.

### 2.1.3. Rekrutiranje i selekcija ljudskih resursa

Probavljanje je proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanja ciljeva. Analize brojnih kompanija pokazuju da su ključne osobine kandidata koje se traže: inicijativa, kreativnost, fleksibilnost, sposobnost timskog rada te komunikacijske i analitičke vještine.<sup>10</sup> Svrha regrutiranja je da privuče kvalificiranu grupu kandidata izvan organizacije za određeno, nepopunjeno radno mjesto.<sup>11</sup> Dva su temeljna izvora pribavljanja kandidata: unutarnji i vanjski izvori. Prvu skupinu čine potencijalni kandidati koji već rade na drugim poslovima, radnim mjestima unutar poslovnog sustava, a drugu skupinu čine kandidati izvan organizacije na tržištu rada, oni koji su trenutno nezaposleni ili rade u drugim poduzećima. Načini pribavljanja kandidata iznutra su: oglašavanje, preporuke menadžmenta, informacije i prijedlozi odjela ljudskih resursa. Prednosti unutarnjeg izvora pribavljanja kadrova su: manji troškovi odabira kandidata, omogućen je razvoj zaposlenih, kandidat poznaje procese rada, brži i sigurniji odabir kadrova, jača motivacija djelatnika te lakše uvođenje u posao. Ograničenja koja se javljaju: nedostatak ideja i inovacija, moguće napetosti i sukobi zaposlenika, manja mogućnost odabira te slaba motivacija zaposlenika. Proces regrutiranja kadrova iz vanjskih izvora odvija se putem medija (dnevni i tjedni tisak, radio i televizija, posebni oglasi), agencija (državne agencije-HZZ, privatne agencije), obrazovne institucije (srednje škole, visoke škole, fakulteti), elektroničko regrutiranje (elektronička pošta, Internet).

Osnovni cilj pribavljanja ljudskih potencijala je da uz najniže troškove utvrdi kvalificirane kandidate koji će uspješno obavljati posao.

Pod selekcijom kadrova podrazumijeva se postupak izbora između regrutiranih kandidata za jedan ili više poslova.<sup>12</sup> U izboru sa polazi od zahtjeva poslova te se traži onaj kandidat koji najbolje odgovaraju tim zahtjevima. Testovi, koji se uobičajeno koriste pri selekciji kandidata se mogu klasificirati na:

- testove inteligencije, testovi sposobnosti, specifičnih sposobnosti, kreativnosti, mehaničkih sposobnosti, senzornih i psihomotornih sposobnosti;
- testove ličnosti: objektivni i projekтивni testovi;
- testovi znanja i vještina i

---

<sup>10</sup> Vujić, V., (2005.): Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, str. 153.

<sup>11</sup> Dževad Š., et al (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, str. 171.

<sup>12</sup> Buble, M., (2000.): Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 389.

- testove interesa.<sup>13</sup>

Testovi inteligencije ispituju opću sposobnost snalaženja u problemskim situacijama, mentalni kapacitet pojedinca te brzinu i sposobnost logičkog zaključivanja. Testovi inteligencije važni su za uspješno obavljanje većine poslova koji danas zahtijevaju sve veći stupanj intelektualnih sposobnosti. Testovi specifičnih sposobnosti usmjereni su na istraživanje užih područja intelekta važnih za obavljanje određenih zadataka. Testovi znanja utvrđuju stupanj u kojem je osoba usvojila određena znanja. Njima se provjeravaju rezultati obrazovnog procesa i usklađenost znanja sa zahtjevima posla. Testovi sposobnosti otkrivaju vještine i znanja nekog kandidata iz područja u kojima kandidat radi ili bi želio raditi. Testovi osobnosti koriste se kako bi se otkrile pojedine željene osobine nekog kandidata. Testovi interesa ispituju koliko je profesionalni interes kandidata u skladu s interesima onih koji su uspješni u obavljanju određenog posla.

#### **2.1.4. Obuka, obrazovanje i razvoj ljudskih resursa**

Prije započinjanja s obukom i razvojem kadrova potrebno je provesti pravilnu orijentaciju, tj. uvođenje u posao. Orijentacija pomaže novim zaposlenicima da razumiju ciljeve poduzeća, da upoznaju druge zaposlenike i da saznaju što se od njih očekuje na novom radnom mjestu. Uvođenje u posao podrazumijeva prilagodbu zaposlenika na novom radnom mjestu, odnosno poslu, kao i na okolinu koja se redovito razlikuje od one iz koje dolazi. Stoga se prakticira u poduzećima sustavno uvođenje zaposlenika u posao u više faza:

##### **1. Priprema**

- pripremiti radno mjesto i zaštitnu opremu,
- obavijestiti menadžere i suradnike,
- odrediti mentora u poduzeću.
- 

##### **2. Predstavljanje**

- neposrednom pretpostavljenom,
- kolegama i poslovnim partnerima s kojima će surađivati,
- ostalim suradnicima unutar i van poslovnog sustava.

---

<sup>13</sup> Dževad Š., et al (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, str. 177.

### **3. Informiranje**

- upoznati s osnovnim obilježjima i ciljevima poduzeća,
- uručiti postojeće opće akte,
- objasniti procese rada i radnu dokumentaciju.

### **4. Uhodavanje**

- davati savjete i pružiti pomoć u procesu rada,
- sustavno nadzirati izvedbu posla,
- razgovarati o rezultatima rada.

### **5. Ocjenjivanje**

- sustavno pratiti ponašanje i postignuća,
- svaki tjedan i nakon isteka roka razgovarati o problemima,
- dati izvješće i ocjenu o probnom ili pripravničkom radu.<sup>14</sup>

Sve faze logički slijede specifične potrebe i prepoznavanje određenog posla, a svaka od njih pojedinačno ovisi o tipu i složenosti posla te o poslovnoj politici poduzeća. U procesu uvođenja u posao potrebno je kandidate informirati o poduzeću (povijest, proizvodi, vizija), zdravlju i sigurnosti (sigurnosna oprema, zaštita na radu), radnim odnosima (uvjeti zapošljavanja, mentor, disciplina), opisu posla (odgovornost, očekivanja), kompetencijama (plaća, godišnji odmor), beneficijama (zdravstveno osiguranje, mirovinsko). Na taj način zaposlenik prepoznaje svoju ulogu u poduzeću te budi u njemu osjećaj važnosti, a osim toga mu pomaže za lakšu socijalizaciju u poslovnom okruženju.

Ciljevi koji se žele ostvariti procesom uvođenja u posao su: smanjenje zabrinutosti - tj. straha od pogreški na radu, smanjenje apsentizma i fluktuacije - ukoliko se zaposlenik osjeća kao neefektivan, neželjen ili nepotreban, tada njegova reakcija može biti odlazak iz poduzeća, ušteda vremena - ukoliko novozaposleni nisu prošli dobar orijentacijski program svejedno će se od njih očekivati izvršavanje zadataka za što će im biti potrebna pomoć koju će im pružati njihovi suradnici - kolege i na taj način trošiti svoje i njihovo vrijeme, smanjuje troškove – stvara uštede reducirajući nesigurnost i zabrinutost zaposlenika pojačavajući njihov pozitivan stav o poslu, povećavajući razinu zadovoljstva poslom, stvaranje realnih očekivanja - novozaposleni moraju stvoriti realan uvid u to što poduzeće od njih očekuje, a isto tako i njihova

---

<sup>14</sup> Vujić, V., (2005.): Menadžment ljudskog kapitala, Rijeka, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, str. 204.

očekivanja moraju biti s time usklađena, povećanje produktivnosti, poboljšanje radnog morala zaposlenih.<sup>15</sup>

Zbog dinamičnog okruženja u poduzeću se javlja sve veća potreba za obrazovanjem, obučavanjem i razvojem zaposlenika.

Obuka predstavlja stjecanje znanja i vještina vezanih za konkretan posao tj. vezana je konkretno za radno mjesto. Provodi se kroz rad i na radnom mjestu za razliku od obrazovanja, predstavlja širi pojam, koji se provodi u specijaliziranim obrazovnim institucijama. Razvoj kojeg možemo promatrati s individualnog stajališta predstavlja stjecanje novih znanja, vještina, sposobnosti koje dobivamo tijekom cijelog radnog vijeka. Razvoj kadrova, s aspekta cijelog poduzeća, omogućuje postizanje konkurentske prednosti na tržištu. Obuka je trajna promjena zaposlenika koja utječe na poboljšanje njihovog radnog učinka. Uključuje promjenu vještina, znanja, stavova i ponašanja zaposlenika, te može uključiti promjenu onoga što zaposlenici znaju, kako rade, kakvi su njihovi stavovi prema poslu, suradnicima, nadređenima i poduzeću. Suvremena poduzeća sve više svojih resursa posvećuju obrazovanju i obučavanju zaposlenika. Shvaćaju da je to jedan od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentske prednosti, nadmetanje s konkurencijom i zadobivanje jačeg povjerenja od strane kupaca. Nedovoljno ulaganje u obuku i razvoj zaposlenih navodi kao ključni problem gubljenje udjela na tržištu i zaostajanje za konkurencijom. Kako bi poduzeće ostvarilo održivu konkurentsku prednost trebao bi ulagati 3%-5% prihoda na obrazovanje zaposlenika, a 5% godišnjeg radnog vremena zaposlenici bi trebali posvetiti obuci. Menadžeri bi trebali 20% godišnjeg radnog vremena posvetiti vlastitom obrazovanju.

---

<sup>15</sup> Goić, S., (2015.): Nastavni materijali Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Split.

### **2.1.5. Motivacija i zadovoljstvo na radu**

Motivacija se manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Motivacija odgovara na pitanje zašto se netko ponaša na određeni način postiže ili ne postiže radnu uspješnost određene razine. Najjednostavnije određenje motivacije svakako je ono koje smatra da je ona traganje za nečim što nedostaje i potrebno je toj osobi, odnosno traženje zadovoljenja potreba.<sup>16</sup> Među faktorima koji određuju ponašanje i uspješnost pojedinca (znanja i vještine – sposobnosti – motivacija) motivacija je onaj segment koji je najosjetljiviji i najpodložniji djelovanju mnoštva raznolikih faktora unutarnje i vanjske okoline. Na motivaciju utječu brojni faktori koji se mogu podijeliti na tri skupine: individualne karakteristike, karakteristike radne okoline, karakteristike poduzeća. Individualne karakteristike predstavljaju potrebe, vrijednosti, interese i stavove koje posjeduju pojedinci i variraju od osobe do osobe i kod svakog utječu na određeni način za izvršenje radnih zadataka (neke ljude motivira novac, neke sigurnost posla). Karakteristike posla predstavljaju attribute posla kao što su složenost, odgovornost. Prilikom raspodjele poslova menadžment mora uspostaviti sklad između individualnih osobina i karakteristika posla. Karakteristike poduzeća se odnose na pravila i procedure u poduzeću, kadrovsku politiku, praksu menadžmenta te na sustav nagrađivanja kojim se doprinosi efikasnosti poduzeća.

#### **2.1.5.1. Teorije motivacije**

Postoje dvije temeljne skupine teorija motivacije, a to su: sadržajne teorije motivacije i procesne teorije motivacije.

Sadržajne teorije motivacije su skupina motivacijskih teorija koja je usmjerena na otkrivanje potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način. Usmjerene su na određenje onih varijabli koje utječu na ponašanje ljudi, a manje na proces kroz koji to čine. Ključni koncept ovih teorija je koncept potreba, dok su ponašanje i ciljevi kojim je ovo usmjereno osnova za zaključivanje o potrebama. Nazivaju se i individualnim teorijama motivacije jer ignoriraju karakteristike posla i radne okoline, a naglašavaju karakteristike pojedinca i usmjerene su na značenje individualnih potreba za radno ponašanje.

---

<sup>16</sup>Goić, S., (2015.): Nastavni materijali Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Split.

Najpoznatije sadržajne teorije su:

- Teorija hijerarhije potreba: Maslowljeva
- Teorija trostupanske hijerarhije: Alderferova
- Teorija motivacije postignuća: McClellandova/Atkinson
- Dvofakorska teorija motivacije: Herzbergerova
- Teorija motivacije uloga: Minerova

Procesne teorije motivacije polaze od činjenice da koncept potreba nije dovoljan za objašnjavanje radne motivacije, treba uključiti i druge sadržaje kao što su: percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Te teorije nastoje objasniti ključne procese i glavne razloge zašto se ljudi u radnim, ali i ostalim situacijama ponašaju na određeni način. Zovu se i kognitivne teorije, jer polaze od pretpostavke voljnog, svjesnog izbora alternativnog ponašanja, pri čemu se pojedinci vode određenim očekivanjima o rezultatima i efektima ponašanja, sa svrhom postignuća ciljeva. Ove teorije počivaju na sljedećim pretpostavkama. Ljudi imaju različite preferencije u odnosu prema raznolikim ciljevima, nagradama, ljudi imaju različita očekivanja o mogućnosti obavljanja određene aktivnosti, također se različito ponašaju prilikom izvođenja određenih aktivnosti, u svakoj pojedinoj situaciji je motivacija za neku aktivnost, odnosno radno ponašanje rezultanta tih individualnih očekivanja i preferencije.

Najpoznatije procesne teorije su:

- Vroomom kognitivni model motivacije
- Porter-Lawlerov model očekivanja
- Lawlerov model očekivanja
- Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni



## **2.1.6. Praćenje i unaprjeđivanje rezultata rada – Procjena performansi**

Procjena performansi predstavlja postupak u kojemu se sistematski procjenjuje koje karakteristike ima zaposleni, kako se one manifestiraju, kako je to u skladu s performansama posla, te što učiniti na ovom usklađivanju.<sup>17</sup>

Metode procjene performansi se mogu svrstati u tri skupine:

1. Metode procjenjivanja osobina zaposlenika
2. Metode procjenjivanja učinka zaposlenika
3. Metode procjenjivanja managera

### **1. Metode procjenjivanja osobina zaposlenika**

Predstavlja opisivanje i ocjenjivanje različitih osobina i ponašanja koje zaposlenik pokazuje u radu. Ocjena performansi zaposlenika se može provesti sa sintetičkog ili analitičkog pristupa. Sintetičko procjenjivanje predstavlja formiranje opće vrijednosti zaposlenika na poslu, jednom ocjenom, na temelju općeg dojma o njemu. Analitički pristup predstavlja opće vrijednosti na određene segmente koji se procjenjuju posebice.

1. Metode rangiranja
  - metoda običnog rangiranja
  - metoda grupnog rangiranja
  - metode usporedbe u parovima
2. Metode obvezatnog izbora
3. Metode skale sudova
4. Metode slobodnog izbora

### **2. Metode procjenjivanja učinaka zaposlenika**

Označava procjenjivanje učinaka zaposlenika bilo po količini, troškovima, kvaliteti, rokovima. Glavno pitanje ove metode nije pitanje kakav je radnik, nego kako on radi po pitanju uspješnosti. Koriste se prilikom rasporeda, promocija, democija, određivanja plaća i drugih oblika kompenzacija. Ovdje spadaju metode:

---

<sup>17</sup> Goić.S., (2015.): Nastavni materijali Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Split.

1. sistemski pristup
2. metoda kvalifikacije
3. Ciba-Geigy metoda
4. B+F metoda

### **3. Metode procjenjivanja managera**

Metode procjenjivanja managera ili analiza puta, proizlazi iz slabosti upravljanja pomoću ciljeva. Metoda polazi od stupnja ostvarenja postavljenog cilja, pri čemu nije važan način ostvarenja cilja. To je zapravo slabost metode, jer ne utvrđuje uzroke neostvarenja ciljeva, već se stupanj izvršenja zadatka utvrđuje komparacijom postavljenog cilja i postignutog stanja.

Međutim, da bi se određeni cilj ostvario, potrebno je prijeći put, koji zapravo predstavlja proces managementa, odnosno njegove sastavne funkcije: planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje i kontroliranje.<sup>18</sup>

Postupak ocjenjivanja radnog učinka:

- 1.) Izbor karakteristika radnog zadatka (kriterija)
- 2.) Definiranje izabranih karakteristika radnog zadatka (kriterija)
- 3.) Izbor stupnjeva intenziteta
- 4.) Definiranje stupnjeva intenziteta
- 5.) Utvrđivanje koeficijenta ocjene
- 6.) Definiranje načina praćenja izvršenja radnih zadataka
- 7.) Utvrđivanje radnog učinka

Procjenitelji radne uspješnosti su oni subjekti koje to ponašanje prate i poznaju. To su: neposredni menadžeri, suradnici i kolege, podređeni, samoocjenjivanje, ali i potrošači i klijenti koji u novije vrijeme imaju sve veći značaj.

---

<sup>18</sup> Ibidem.

### 2.1.7. Upravljanje kompenzacijama

Kompenzacije predstavljaju ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću.<sup>19</sup> Naknade mogu biti u robi i drugim oblicima materijalne i nematerijalne naravi. Razlikuju se sljedeće kategorije kompenzacija: izravne i neizravne kompenzacije. Izravne materijalne kompenzacije pojedinac prima u novcu i na ruke u obliku plaće i bonusa vezane uz individualni ili grupni rad, pa se percipiraju kao nagrade za rad. Neizravne materijalne kompenzacije su oni dobiti koji pridonose individualnom materijalnom standardu iako ih zaposleni ne primaju u obliku plaće ili novca nego u obliku nenovčane prirode. Vezane su uz pripadnost poduzeću.

Kompenzacije = plaće za izvršeni rad + naknade plaće + udio u dobiti

Plaće za izvršeni rad = osnovna plaća + stimulativni dio plaće + dodaci plaći

Osnovnu plaću dobiva zaposlenik kada obavlja radne zadatke i postiže pretpostavljene rezultate na radnom mjestu. Naknadu plaće zaposlenik dobiva u slučaju kada efektivno ne radi. U slučaju kada zaposlenik stekne pravo da ne radi (godišnji odmor) ili nije mogao raditi (bolovanje), za to vrijeme njemu pripada naknada plaće. Prema našem zakonodavstvu postoje sljedeće naknade: naknada plaće za vrijeme bolovanja, naknada plaće za vrijeme godišnjeg odmora, naknada plaće za vrijeme dopusta, naknada plaće za dane blagdana u kojima se ne radi, naknada plaće za vrijeme prekida u radu, naknada plaće za vrijeme suspenzije.

Novčane pomoći su oblik kompenzacije koje poduzeće isplaćuje zaposlenicima u novcu, neovisno od izvršavanja rada. Najčešći oblici su: naknade troškova godišnjeg odmora, naknade troškova prijevoza na posao i s posla, naknade troškova ishrane u toku rada, novčane pomoći u saniranju šteta koje su posljedica elementarnih nepogoda. Razne beneficije su pogodnosti koje poduzeće pruža zaposlenicima. Javljaju se u različitim oblicima: novčanim, materijalnim, uslužnim. Najznačajnije beneficije su: dodjela kredita za izgradnju, kupnju ili adaptaciju stana, prijevoz na posao i s posla vlastitim autobusom, pružanje usluga prehrane u tijeku rada posredstvom vlastitog restorana.

Udio u dobiti predstavlja podjelu dobiti koju poduzeće daje stalnim zaposlenicima, pored osnovne plaće, na temelju poslovnog profita. Osnovni ciljevi koji se žele postići ovim oblikom kompenzacije su: približiti interese zaposlenika i poduzeća, razviti veće razumijevanje

---

<sup>19</sup> Buble, M., (2000.): Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 445.

zaposlenika za neophodnost stvaranja dobiti i investiranja, poticati participativni stil vođenja koji uključuje zaposlene u izradi planova poduzeća, omogućiti zaposlenicima da financijski participiraju u uspjehu poduzeća sudjelujući u dobiti koji pomažu ostvariti.

Stimulativno plaćanje

Ciljevi koji se ostvaruju stimulativnim načinom plaćanja moguće je definirati s aspekta poslodavca i zaposlenika. S aspekta poslodavca osigurava radnu snagu koja je potrebna za normalno odvijanje poslovanja u poduzeću. Plaća se promatra kao trošak, pa je cilj minimiziranje po jedinici proizvoda. S aspekta zaposlenih cilj je maksimiziranje pojedinačne plaće za uloženi rad. Cilj stimulativnog plaćanja trebao bi biti poticanje i osiguravanje ostvarivanja kontinuiranih optimalnih parametara radnog učinka, optimalnih s aspekta poslovnih rezultata poduzeća ali i s aspekta uloženog rada i plaća radnika. Uz materijalne stimulacije postoje i drugi motivatori kao što su sigurnost radnog mjesta, obuka i usavršavanje, ugled i status.

Dodaci plaći predstavljaju dodatak koji zaposlenici dobivaju na osnovnu plaću u odnosu na isti rad koji se ne obavlja pod standardnim uvjetima. Rad se može odvijati pod uvjetima koji mogu imati štetne posljedice za pojedinca i radnu grupu. Takvi dodaci su: dodatak za rad u smjenama, dodatak za rad noću, dodatak za prekovremeni rad, dodatak za rad na dane praznika. Visina ovih naknada je regulirana zakonima i kolektivnim ugovorima.

### **2.1.8. Radni odnosi**

Radni odnos je pravni odnos koji mora biti uređen, realiziran i zaštićen. U pravnom odnosu sudjeluju poslodavac i posloprimac, ali i drugi subjekti koji uređuju radne standarde, posebna prava, odgovornosti, zaštitu, osiguranje i druge pravne odnose kod određenog poslodavca. Prema subjektima koji ih uređuju, realiziraju i zaštićuju mogu biti individualni i kolektivni. U radnim odnosima naglašen je princip trostrane suradnje kolektivnih subjekata: države, poslodavaca i organiziranih posloprimaca (sindikata).

Posloprimac (zaposlenik) je fizička osoba koja je voljna i sposobna stupiti u radni odnos te kvalitetno obavljati određene poslove za poslodavca i temeljem tog rada ostvaruje određena prava, obveze i odgovornosti. Poslodavac je legalno registrirana fizička ili pravna osoba za koju zaposlenik u radnom odnosu obavlja određene poslove i koji kontrolira izvršenje rada. Zasnivanje radnog odnosa se temelji na ugovoru o radu koji predstavlja dvostrano obvezujuć, trajni, naplatni, neformirani ugovor. Ugovor o radu sklapa se u pisanom obliku. Nakon

sklapanja ugovora, poslodavac je dužan zaposlenika prijaviti na obvezno mirovinsko i zdravstveno osiguranje i zaposleniku za to dati primjerak potvrde. Ugovor o radu mora sadržavati podatke o strankama, mjestu rada, nazivu posla, naravi i vrsti rada, danu početka rada, očekivanom trajanju rada kod ugovora o radu na određeno vrijeme, godišnjem odmoru, otkaznim rokovima, plaći te trajanju radnog dana ili tjedna.

Ugovor o radu sklapa se na neodređeno vrijeme (Ugovor na neodređeno), a iznimno može se sklopiti i na određeno vrijeme (Ugovor na određeno) za zasnivanje radnog odnosa čiji je prestanak unaprijed utvrđen objektivnim razlozima koji su opravdani rokom, izvršenje određenog posla ili nastupanjem određenog događaja. Prema Zakonu o radu, ugovor o radu na određeno vrijeme ne smije se sklopiti za neprekinuto razdoblje duže od tri godine.

Ugovor o radu prestaje:

- smrću radnika,
- istekom vremena na koji je sklopljen ugovor o radu,
- kad radnik navrší 65 godina života i 20 godina staža osiguranja, ako se poslodavac i zaposlenik drugačije ne dogovore,
- dostavom pravomoćnog rješenja o invalidskoj mirovini zbog nesposobnosti za rad,
- sporazumom zaposlenika i poslodavca,
- otkazom ili odlukom nadležnog suda.

Ugovor o radu mogu otkazivati obje ugovorne strane: i poslodavac i zaposlenik. Postoji redoviti i izvanredni otkaz ugovora o radu. Razlika je u tome što se kod redovitog otkaza ugovor može otkazati uz otkazni rok, a kod izvanrednog otkaza poštivanje otkaznog roka nije moguće. Odluka o otkazu dostavlja se osobi kojoj se otkazuje na način koji je propisan općim aktom (pravilnikom, kolektivnim ugovorom) poslodavca. Poslodavac može redovito (dakle uz propisani ili ugovoreni otkazni rok) otkazati Ugovor o radu samo ako za to ima zakonom propisani opravdani razlog. Otkazni rok ima zaštitnu funkciju, kako za zaposlenika tako i za poslodavca, od štetnih posljedica koje bi mogle nastati za ugovorne strane naglim prestankom radnog odnosa. Zakon propisuje tri opravdana razloga za otkaz Ugovora o radu od strane poslodavca:

- ako prestane potreba za radom zbog gospodarskih, tehničkih ili organizacijskih razloga (poslovno uvjetovan otkaz),
- ako zaposlenik nije u mogućnosti uredno izvršavati svoje obveze iz radnog odnosa zbog određenih trajnih osobina ili nesposobnosti (osobno uvjetovan otkaz),
- ako zaposlenik krši obveze iz radnog odnosa (otkaz uvjetovan skrivljenim

ponašanjem).

Izvanredni otkaz ugovora o radu mogu dati i poslodavac i zaposlenik, neovisno o tome da li se radi o ugovoru na određeno ili na neodređeno vrijeme, bez obveze poštivanja propisanog ili ugovorenog otkaznog roka (radni odnos prestaje danom uručenja odluke o otkazu) ako imaju opravdani razlog. Opravdanim razlogom smatra se osobito teška povreda obveze iz radnog odnosa ili neka druga osobito važna činjenica zbog koje nastavak radnog odnosa nije moguć, uz uvažavanje svih okolnosti i interesa obje ugovornih strana. Ugovor o radu može se izvanredno otkazati samo u roku od petnaest dana od dana saznanja za činjenicu na kojoj se izvanredni otkaz temelji. Kod ovakve vrste otkaza radnik nema pravo na otpremninu. Poslodavac ne može otkazati ugovor o radu osobi: za vrijeme trudnoće, za vrijeme porodijskog dopusta, za vrijeme korištenja prava na rad u skraćenom radnom vremenu.

### **2.1.9. Zaštita zaposlenih**

Zaposlenici su tijekom rada izloženi opasnostima od povreda i opasnostima po zdravlje. U tim slučajevima se javljaju štete za poduzeće u obliku naknada koje treba isplatiti zaposlenima, izgubljeno radno vrijeme tj. proizvodnje, te lošeg image-a u javnosti. Poduzeću je cilj da smanji rizik povreda i oboljenja zaposlenika kako zbog humanitarnih razloga tako i zbog troškova.

#### **1. Zdravstvena zaštita zaposlenih**

U području zdravstvene zaštite moguće je razlikovati dvije razine poslova: uspostavljanje sistema zdravstvene zaštite zaposlenih, te samo obavljanje poslova zdravstvene zaštite.

Osnovne kategorije poslova: projektiranje sistema zdravstvene zaštite radnika, organizacija zdravstvene zaštite radnika, vođenje različitih evidencija, te obavljanje administrativnih poslova iz domene zdravstvene zaštite radnika, neposredno obavljanje poslova zdravstvene zaštite.

#### **2. Socijalna zaštita**

Na sadržaj poslova u području socijalne zaštite utječe struktura kadrova, djelatnost poduzeća i tehnologija. Osnovni poslovi socijalne zaštite su: projektiranje sistema socijalne zaštite, rješavanje problema socijalne zaštite te administrativni poslovi socijalne zaštite u poduzeću.

### 3. Zaštita prava zaposlenih

Poslodavac je temeljem Zakona o radu dužan zaštititi prava svojih zaposlenih. Stručnu pomoć u postupku donošenja i tumačenja akta sa područja rada i radnog odnosa imaju sindikati i javne institucije kao instrument za zaštitu prava zaposlenika. Posebnu važnost u zaštiti zaposlenika imaju određene grupe: žene, mladi, hendikepirani i invalidi, nacionalne manjine.

#### 2.1.10. Informacijski sustav ljudskih resursa

Polazeći od pojma informacijskog sustava kao „organizacijske cjeline međusobno povezanih elemenata kojoj je svrha formiranje informacija i čuvanje podataka<sup>20</sup>, možemo shvatiti smisao i važnost informacijskog sustava u poduzeću. Razvojem tehnike, posebno informatičke tehnologije otvaraju se velike mogućnosti korištenja informacijskog sustava u smislu lakšeg prikupljanja, analiziranja i obrade podataka u poduzeću.

Ciljevi koji se ostvaruju suvremenim informacijskim sustavom su:

- automatizacija prikupljanja, prijenosa, obrade i čuvanja podataka o ljudskim resursima u poduzeću;
- povećanje ažurnosti, točnosti, dostupnosti podataka i informacija o ljudskim resursima kojima poduzeće raspolaže;
- automatizaciju vođenja, praćenja i kontrole radnih postupaka i procesa u domeni upravljanja ljudskim resursima;
- bolje povezivanje i sinkronizaciju rada kadrovske funkcije i njenih dijelova, obavljanja kadrovskih poslova u pojedinim dijelovima poduzeća kao i koordinacija rada kadrovske funkcija s drugim funkcijama;
- bolje poslovne odluke u domeni upravljanja ljudskim resursima;
- unaprjeđenje kvalitete strategije, politike i tehnologije upravljanja ljudskim resursima, te općenito ubrzanje razvoja ljudskih resursa u poduzeću.<sup>21</sup>

Dvije osnovne funkcije koje zadovoljava informacijski sustav ljudskih resursa su: funkciju informiranja i funkciju dokumentacije. Funkcija dokumentacije predstavlja prikupljane i čuvanje podataka. U području ljudskih resursa prikuplja se velik broj raznolikih podataka. Jedan

---

<sup>20</sup> Rječnik računovodstva i financija, Informator, Zagreb, 1984.

<sup>21</sup> Goić, S.,(2015.): Nastavni materijali Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Split.

dio podataka se čuva kako bi se zadovoljile vanjske potrebe kao što su podaci o plaćama, zdravstvenog i mirovinskog osiguranja. Drugi dio podataka se čuva kako bi se zadovoljile interne potrebe u smislu tekućeg poslovanja. Tu spadaju podaci o radnim mjestima, zaposlenicima, plaći zaposlenika. Koristi od tih informacija ima organizacija. Poduzeće nastoji te informacije prikupiti na najracionalniji način s ciljem smanjenja troškova informacija. Funkcija informiranja označava višu razinu obrade informacija u cilju podrške odlučivanja. Kreiraju se informacije koje su potrebne za odlučivanje i vođenje poslovnih procesa. Informacije, prikupljene ovom funkcijom pomažu poduzeću da donese bolje odluke. Komponente informacijskog sustava se mogu sagledati s različitih aspekata, te klasificirati na različite načine:

- s aspekta općih funkcija koje karakteriziraju svaki dinamičan i otvoreni sustav: ulaz, transformacija i izlaz;
- obzirom na 'supstancu' komponenti: tehnička osnova (hardware), radne procedure i programi (software), te ljudska komponenta;
- obzirom na uže zaokružene cjeline unutar kadrovske funkcije (podfunkcije) - koja svaka za sebe može predstavljati relativno samostalan podsustav HRIS.<sup>22</sup>

U funkciji ulaza se prikupljaju relevantni podaci i unose u informacijski sustav. Podaci se mogu odnositi o zaposlenicima i poslovima. Pri dizajniranju se treba odgovoriti na pitanja:

- koji podaci će se prikupljati i unositi. U ovoj fazi se prikupljaju podaci koji su važni za odlučivanje te je potrebno napraviti selekciju kako bi se uštedjelo vrijeme u sljedećim fazama obrade.
- tko će prikupljati podatke i unositi ih: to mogu raditi posebne jedinice kadrovske službe koje su najbliže mjestu nastanka događaja, a dio podataka mogu prikupljati i sami zaposlenici kada se podaci odnose na njih. Unos podataka se vrši na mjestu nastanka promjena ili specijaliziranoj službi.
- koja će se tehnika i procedure koristiti: suvremeni, informacijski sustavi omogućavaju prikupljanje i unos podataka uz minimum prepisivanja i prenošenja s originalnih dokumenata.

Funkcija transformacije informacije je zadužena za ažuriranje, spremanje i održavanje podataka u informacijskom sustavu. Uneseni podaci povezuju se u baze podataka. Važna

---

<sup>22</sup> Ibidem.



zadaca funkcije transformacije je stalna kontrola podataka, kako onih tek unesenih tako i novodobivenih rezultata obrade.

Funkcija izlaza izlazne informacije koje osigurava informacijski sustav ljudskih resursa mogu se po kvaliteti sadržaja i složenosti obrade razvrstati na:

- statističke izvještaje, koji sadržavaju statistički obrađene podatke o stanju i kretanjima u domeni ljudskih resursa;
- standardne izvještaje, kojima se na temelju standardnih analiza daju određeni vrijednosni stavovi o stanju i kretanjima u domeni ljudskih resursa;
- specifične analize i na njima temeljene izvještaje, rađene 'ad hoc', po zahtjevu korisnika i u formi koja je najprikladnija svakom pojedinom slučaju;
- informacije koje sadrže prijedloge odluka i upute za djelovanje, čime se na informacijski sustav već prenosi (pripremni) dio funkcija odlučivanja;
- simulacije cjelovitih procesa upravljanja kadrovima, kojima se u interaktivnom radu mogu pripremati, testirati i poboljšavati odluke svih vrsta i nivoa u domeni upravljanja ljudskim resursima.<sup>23</sup>

Osnovni zadatak funkcije izlaza je odrediti dizajn cijelog sustava. Željeni izlazi će utjecati na vrstu i količinu potrebnih ulaznih podataka, te postupak transformacije kojem se trebaju podvrći ti ulazni podaci.

### **2.1.11. Organizacija kadrovske službe**

Kadroviranje, danas, zauzima značajno mjesto u organizaciji posla. S jedne strane se manifestira u angažiranju managera u realizaciji funkcije kadroviranja, a s jedne strane u položaju organizacijske jedinice koje se bavi kadrovskim poslovima. Kadrovska funkcija predstavlja poslovnu funkciju kojoj je zadatak upravljanje ljudskim resursima u poduzeću.

Cjelinu poslova kadrovske funkcije je moguće podijeliti na tri dijela:

- postavljanje ciljeva i donošenje odluka u kadrovskoj službi
- obavljanje poslova iz kadrovske domene u sklopu drugih funkcija
- stručni poslovi na pripremanju odluka u kadrovskoj domeni i njihovoj realizaciji

Poslove kadrovske funkcije je moguće podijeliti na poslove u „užem smislu“ i „širem smislu“. U poslove u „užem smislu“ spadaju planiranje i analiziranje kadrova, prijem i prestanak radnog odnosa, praćenje stanja i razvoja kadrova te obrazovanje kadrova. Poslovi u „širem smislu“

---

<sup>23</sup> Goić, S., (2015.): Nastavni materijali Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Split.

obuhvaćaju radno-pravne odnose, izgradnju i unaprjeđenje sistema plaćanja radnika, informiranje, zdravstvenu i socijalnu zaštitu. Poslovi u „užem smislu“ se temelje na specifičnim znanjima i tehnikama, dok se poslovi u „širem smislu“ temelje na znanjima i tehnikama drugih zanimanja i specijalnosti.

Način na koji će biti formirane kadrovske funkcije zavisi od:

- obima posla pod čijim se utjecajem mijenja organizacijski oblik
- sadržaja posla koji označava koji će se poslovi raditi u sklopu kadrovskih službi
- mjesta gdje se poslovi trebaju obavljati

Pored ovih osnovnih utjecaja postoje i drugi brojni faktori koji utječu na formiranje organizacijskih jedinica za obavljanje kadrovskih poslova. To su:

- vanjski faktori
- veličina poduzeća
- karakteristike postojećih kadrova
- djelatnost poduzeća
- lokacija poduzeća
- organizacijski oblik unutrašnje organizacije poduzeća
- sredstva za rad i tehnologija
- tretman i organizacija „graničnih“ područja
- mogućnosti i uvjeti osiguranja kadrova
- povijesni razvoj i tradicija poduzeća

Kadrovska funkcija predstavlja sastavi dio svih drugih funkcija u poduzeću. Kadrovi su pokretači i izvršitelji svih poslova koji se javljaju u poduzeću te je jasno njihovo djelovanje koje se proteže kroz sve funkcije u privrednoj organizaciji. I druge funkcije utječu na kadrovsku funkciju, kako s aspekta postavljanja ciljeva i zadataka tako i na uvjete pod kojima će se organizirati i djelovati kadrovska funkcija.



### 3. Galeb d.d.

Trikotaža Galeb d.d. predstavlja dugu industrijsku tradiciju grada Omiša. Povoljna lokacija<sup>24</sup> i vrhunska kvaliteta omogućio je da trikotaža obilježi 65 godina rada, a iza čijeg imena stoji predan rad 383 zaposlenika. U vrijeme ekonomske krize kada tekstilna industrija postaje sve više podložna problemima, Galeb d.d. se održao kako zbog politike upravljanja<sup>25</sup>, tako i zbog stvaranja svijesti o socijalnoj i društvenoj odgovornosti. Galeb d.d. je danas najznačajniji proizvođač rublja u Hrvatskoj sa preko 40 trgovina.

#### 3.1. Povijest trikotaže Galeb d.d.

Počeci trikotaže sežu u 1951. godinu kada su dobiveni prvi strojevi iz tvornica „Nade Dimić“ iz Zagreba i MTC-a iz Čakovca, a i dio stručnih kadrova. U početku proizvodni pogon nije bio specijaliziran, te su pored proizvodnje odjevnih predmeta u Omišu, u pogonu Zadvarje

---

<sup>24</sup> Prvi industrijski pogoni, cementara u Ravnicama i tvornica u Dugom Ratu izgrađeni su nakon puštanja u rad hidroelektrane Kraljevac 1912. godine. Nakon Prvog svjetskog rata u Omišu djeluje desetak industrijskih pogona od kojih je najveći broj udružen u „Industrijsku zajednicu“, osnovanu 1921. godine. Začetke tekstilne proizvodnje predstavljali su pogoni tvornice užadi i tvornice mreža te nešto kasnije formirane tvornice platna (1928 god.). Na takvoj industrijskoj tradiciji 1951. formirana je trikotaža „Galeb“.

<sup>25</sup> Uprava Galeba d.d. je definirala slijedeću politiku upravljanja:

- Desetljećima sa zadovoljstvom stvaramo odjeću, u skladu s prirodom i vremenom, za one koj odabiru vrhunske. U daljnjem radu održati vrhunske odjeće koja je u skladu s prirodom i vremenom. Ovaj zahtjev provoditi kroz timski rad, te potičući vlastitu kreativnost. Zadovoljstvo u radu ostvariti kroz punu primjenu društvene odgovornosti i osjetljivosti.
- Sve izvedene aktivnosti obavljati visoko profesionalno i u duhu dobrih pravila struke. U tom cilju svaki djelatnik je odgovoran za izvedeni posao. U slučaju nemogućnosti da se izvede rad na adekvatan način, svaki djelatnik smije i mora prekinuti konkretne radnje dok se ne ukloni uzrok nesukladnosti.
- Odnos prema dobavljačima zasniva se na profesionalnim i partnerskim odnosima i to po pitanjima kvalitete, cijene, rokova isporuke te odnosa prema okolini. Pri analizi nabave opreme i usluga daje se prvenstvo energetski učinkovitijim opcijama.
- U svojim aktivnostima i procesima analizirati sve aspekte okoliša i sigurnosti te značajne upotrebe i potrošnje energije te ocjenjivati njihov utjecaj i značaj na organizaciju. Za značajne aspekte izrađivati adekvatne ciljeve, planove i programe. Provoditi praćenje Zakonske regulative i drugih obvezujućih propisa, te se usklađivati sa istim.

proizvodili tekstilne trake. Početkom 60-ih godina prošlog stoljeća dolazi do potpune specijalizacije za proizvodnju rublja. Sedamdesetih godina izgrađen je pogon „Lisičina“ u koji je preseljena proizvodnja pletiva, te izvršena daljnja modernizacija tehnološkog procesa. Nakon toga „Galeb“ postaje najvažniji proizvođač rublja u bivšoj državi. Otežane ekonomske prilike u bivšoj državi bile su zapreka potpunom preseljenju tvornice na lokaciju „Lisičina“. U 80-im godinama dolazi i do orijentacije na izvoz, što se kasnije pokazalo kao važan potez zbog kasnijeg raspada „jugoslavenskog tržišta“. Tijekom Domovinskog rata „Galeb“ uspješno posluje unatoč teškim uvjetima, te u tom periodu izvozi gotovo 85% svoje proizvodnje.<sup>26</sup> „Galeb“ zadnjih 10-ak godina intenzivno radi na ponudi novih modela kroz razvoj svojih kolekcija kako u postojećem asortimanu tako i u proširenju istoga na vanjski i kupaći program. „Galeb“ je oduvijek davao pozornost kvaliteti i udobnosti proizvoda. Unutar svog proizvodnog programa stvorio sljedeće robne marke proizvoda: Galeb, Adriatic i GLB. Od 2007. godine svi Galebovi proizvodi nose oznaku Hrvatske kvalitete koju dodjeljuje Hrvatska gospodarska komora. U kvalitetu proizvoda, pored domaćih kupaca, uvjerali su se i inozemni kupci jer se 50% outputa izvozi na zapadnoeuropsko tržište. Kao priznanje za kvalitetu i predanost kupcima „Galeb“ se može pohvaliti osvojenom nagradom „Bust Buy Award“ u kategoriji muškog rublja 2010. godine.<sup>27</sup> Stavljajući kvalitetu na prvo mjesto, od 2013. godine „Galeb“ posjeduje četiri ISO certifikata. ISO 14001-standard za upravljanje okolišem, ISO 9001-standard za upravljanje kvalitetom, OHSAS-18001-sustav upravljanja zaštitom na radu i zdravljem zaposlenika, ISO 50001-sustav upravljanja energijom.

### **3.1.1. Osnovna djelatnost i pogon**

Osnovna djelatnost tvrtke Galeb d.d. je proizvodnja trikotažnih odjevnih predmeta: rublja, gornjih odjevnih predmeta, te spavaćeg programa. Sve tri robne marke (Galeb, Adriatic i GLB) imaju svoje bazne kolekcije (NOS) i dva puta se godišnje predstavljaju kroz sezonske kolekcije. Bazna kolekcija u sebi sadrži artikle u baznim bojama (bijela i crna). Kroz sezonske kolekcije „Galeb“ prati korak sa svjetskim modnim trendovima. Time nastoji postojećim kupcima uvijek pružiti nešto novo, a privući potencijalne kupce. Pri odabiru sirovina i repromaterijala „Galeb“

---

<sup>26</sup> <http://galeb.hr/o-nama/povijest/>, [01.07.2016.].

<sup>27</sup> „Best Buy Award“ je certifikat koji se fokusira na ono što danas kupce najviše i najčešće zanima – “Što mi na tržištu nudi najbolju cijenu uz odličnu kvalitetu”. S “Best Buy Award” istraživanjem i certifikatom, osnovni je cilj potrošačima na hrvatskom tržištu omogućiti lako prepoznavanje onih proizvoda i usluga koji nude najbolju cijenu i istovremeno – vrhunsku kvalitetu. „Best Buy Award“ status može dobiti neka tvrtka samo ukoliko je njen brand, proizvod ili usluga prepoznata u posebnom istraživanju agencija GfK kao ona koja nudi najbolji omjer cijene i kvalitete na tržištu.

suraduje sa dobavljačima europskog podrijetla što rezultira outputom visoke kvalitete i ekoloških standarda.<sup>28</sup> Proizvodni program obuhvaća asortiman proizvoda za žene, muškarce i djecu. Proizvodi su pretežno izrađeni od prirodnih vlakana (pamuka), jedan dio je od prirodnih regeneriranih vlakana (micromodal) u kombinaciji s elastenskim vlaknima. Kompletan proizvodni proces od pređe do gotovog odjevnog predmeta odrađuje se unutar vlastitog proizvodnog pogona. Proces proizvodnje se odvija kroz tehnološke faze:

- pletenja
- dorade pletiva
- krojenja
- šivanja
- pregleda i pakiranja

Za proizvodnju pletiva „Galeb“ koristi kružnopleteće strojeve. Pletiva izgrađena na tim strojevima imaju oblik cijevi i za svaku količinu se koristi drugi promjer pletiva. Pletionica je opremljena sa 100 pletaćih strojeva čiji je godišnji kapacitet oko 800 tona pletiva. Dorada je opremljena suvremenim strojevima za bojanje, te kompletnom linijom za sušenje i kompaktiranje pletiva. U procesu bijeljenja i bojenja koriste se sredstva renomiranih svjetskih proizvođača koja su ekološki prihvatljiva. Upotrijebljene boje su postojane na temperaturu, znoj i trenje, a u razvoju su i neke impregnacije kojima teže svjetski trendovi o zadovoljavanju i razvoju potreba potrošača. Krojenje, kao sljedeća faza tehnološkog procesa, počinje polaganjem pletiva i formiranjem krojne naslage, nakon čega slijedi iskrojavanje prema zadanoj krojnoj slici. Konfekcija u odjelu krojnice ima strojeve za polaganje i iskrojavanje pletiva, a također i uređaj za izradu krojnih slika (Lectra). Šivaonica je opremljena s preko 200 šivaćih strojeva različitih vrsta što omogućava proizvodnju široke palete proizvoda. Kontrola i pakiranje predstavljaju završnu fazu u tehnološkom procesu proizvodnje. Kontrolira se svaki sašiveni proizvod, a pakiranje se obavlja ručno ili strojevima za automatsko pakiranje proizvoda, ovisno o vrsti i izgledu upakirane robe.

---

<sup>28</sup> Kao potvrdu visokih ekoloških standarda, kako za sirovine korištene u proizvodnom procesu, tako i za pletiva i gotove proizvode Galeb posjeduje certifikat Oko-tex od 1997. godine koji dodjeljuje najpoznatiji institut za ovjeru kvalitete iz Njemačke (Textil-Service-Verglas-und Zertifizierungsstelle iz Hohensteina), u koji se jednom godišnje šalju uzorci na analizu kako bi se produžila valjanost certifikata.

### **3.2. Vizija i misija Galeba d.d.**

Galeb d.d. kao i svaki drugi poslovni sustav, kroz misiju definira željenu sliku budućnosti ili viziju o tome što i kako želi ostvariti. Definirana misija i vizija poslovanja predstavljaju okvir za oblikovanje strategije, odnosno njezina su polazna točka. Prema tome, misija Galeba d.d. glasi: „Desetljećima sa zadovoljstvom stvaramo odjeću, u skladu s prirodom i vremenom, za one koji odabiru vrhunsko.“ Tako definiranom misijom menadžment poduzeća je kreirao viziju poslovanja, odnosno sliku budućeg stanja poduzeća: „Galebov dućan u svakom gradu, sreća na licu svakom našem članu.“ Poslovna strategija je metoda identificiranja svih potrebnih sredstava za postizanje ciljeva poslovne politike.

Strateški ciljevi koje uprava Galeba d.d. planira ostvariti su:

- tijekom 2016. godine zaposliti 50-tak novih radnika na neodređeno vrijeme te minimalno 10 radnika VŠS i VSS;
- izgradnja nove tvornice na lokaciji Poslovna zona Gata 2 na području Grada Omiša sa integriranom solarnom elektranom snage 8-10 mWh;
- širenje maloprodajne mreže u Hrvatskoj, ali i izvan nje.

Kroz definiranu misiju i viziju poduzeća stvara se podloga za budućnost. To se očituje kroz kvalitetu izrade, zadovoljstvo kupaca i neprestane brige o utjecaju na okoliš.

Faktori koji jamče zadovoljstvo kupaca i održivost na tržištu su :

- kontinuitet kvalitete zahvaljujući cjelovitosti proizvodnog procesa i kontroli;
- fleksibilnost proizvodnje koja pridonosi kratkom vremenu od zahtjeva za određenim proizvodom do njegove izrade;
- redovito istraživanje tržišta i uvažavanje povratnih informacija od krajnjih kupaca;
- vlastiti odjel za razvoj novih proizvoda i dizajn koji redovito koristi informacije na bazama podataka koje donosi informacije o trendovima na svjetskom tržištu godinu dana unaprijed.

### 3.2.1. Pogled u budućnost

Uz već spomenute buduće investicijske projekte, trikotaža „Galeb“ za budućnost planira razviti novi asortiman specijaliziranih proizvoda namijenjenih određenom segmentu potrošača.

Radi se o:

- antialergijskom programu namijenjenom ljudima s problemima kožnih alergija i disfunkcijom pojedinih udova;
- funkcionalnom rublju, namijenjenog osobama koje rade u posebno teškim uvjetima kao što su vatrogasci, vojska, policija kao i svi oni koji su na radnom mjestu izloženi niskim temperaturama ili velikim razlikama u temperaturama, u ovom segmentu „Galeb“ je razvio tri različita programa u rublju za žene i muškarce, odvlažujuće rublje, termoregulirajuće rublje i slabije gorivo i negorivo rublje.

Unutar funkcionalnog rublja kao segment koji ima mogućnost maloprodajnog plasmana je sportsko rublje izrađeno od polipropilena, namijenjeno je sportašima i svima onima koji se zbog napora pojačano znoje. Ovo rublje omogućuje transfer znoja sa kože prema vani te koža ostaje suha. U razvoju kolekcija „Galeb“ planira održavati kontinuitet u praćenju trendova u rublju kao i pojačani razvoj asortimana vanjskih odjevnih predmeta. Osnovne vrijednosti kojima se vodi politika „Galeba“ (stručnost, kreativnost, tolerancija, otvorenost, društvena odgovornost, lojalnost, partnerstvo, kvaliteta, prilagodljivost, timski rad, društvena osjetljivost) predstavljaju dobar temelj za budući napredak.

### **3.3. Organizacijska i vlasnička struktura**

#### **3.3.1. Vlasnička struktura**

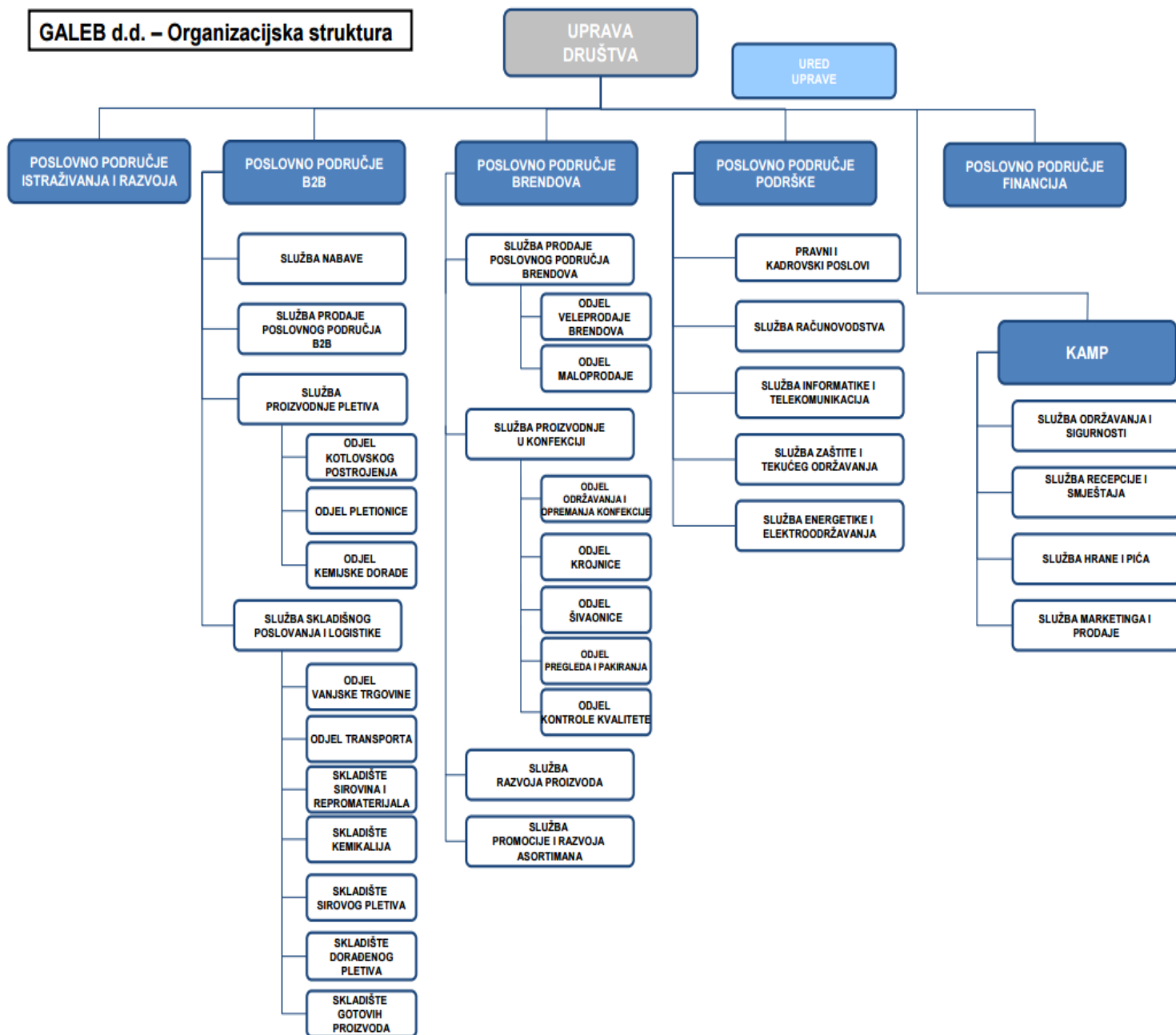
Galeb d.d. je osnovano 30. listopada 1951. godine kao tvornica za proizvodnju trikotažnog rublja. Pretvorba u dioničko društvo registrirana je 09. srpnja 1993. godine i upisana na Trgovački sud u Splitu. Vladajuće društvo je Tekstilpromet d.d. Zagreb sa 100%-tnim udjelom u temeljnom kapitalu. Ukupan iznos temeljnog kapitala Društva iznosi 42.165.900,00 HRK i podijeljen je na 140.553 dionice. Nominalna vrijednost dionice je 300,00 HRK.

#### **3.3.2. Organizacijska struktura**

Organizacija Društva zasniva se na segmentaciji unutar Društva preko korporativnih funkcija i organizacije kako bi se usredotočilo na pojedinačne proizvode i usluge te istodobno na integraciju poslovnih segmenata Društva u cjelovitu korporaciju. Organizacijska struktura često se naziva i „anatomijom organizacije“ jer prikazuje sastav dijelova koji čine to poduzeće. Predstavlja temelj svakog poduzeća. Organizacijska struktura predstavlja sveukupnost veza i odnosa svih sudionika proizvodnje kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje odnosno poslovanja. Označava sustav veza i odnosa u organizaciji, a oblikuje se prema strategiji tvrtke i sustavu upravljanja i rukovođenja. Pri oblikovanju organizacijske strukture treba uzeti u obzir određene unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu sam izbor organizacijske strukture. Organizacijska jedinica je dio organizacijske strukture poduzeća. Najniža organizacijska jedinica u poduzeću je radno mjesto. Više takvih manjih skupina čine organizacijsku jedinicu više razine kao što su: nabava, prodaja, proizvodnja, marketing, financije, informacijska djelatnost i djelatnost vezana za ljudski kapital. Vrlo je važno za poduzeće da izabere optimalnu organizacijsku strukturu koja se prikazuje putem organizacijske sheme. Organizacijska struktura Galeba d.d. prikazana je na sljedećoj shemi:



**GALEB d.d. – Organizacijska struktura**



Temeljnu organizaciju Društva čine organizacijski dijelovi: Uprava društva-direktor, ured uprave, poslovna područja, službe, odjeli. Upravu čini jedan član i to je direktor društva. Prema Statusu društvo ima jednog člana uprave koji zastupa društvo pojedinačno i samostalno. Uprava Društva upravlja cjelokupnim poslovanjem i odgovorna je za ukupan rezultat i učinak Društva. U svrhu pružanja potpore radu Uprave Društva, organiziranja i objedinjavanja funkcija potrebnih za neometan rad sustava u cjelini, te povezivanja suradnje Uprave Društva sa poslovnim područjima, pri Upravi Društva organizira se Ured Uprave. U cilju efikasnog obavljanja djelatnosti Društva, pri Upravi Društva se organiziraju poslovna područja koje se temelje na načelu funkcionalnosti. Nadzorni odbor prema Statusu ima tri člana. Članove bira Skupština. Nadzorni odbor odgovoran je za poslove vođenja društva, zastupa društvo prema upravi, te je odgovoran za pregledavanje dokumentacija i poslovnih knjiga. Galeb d.d. prema podacima iz prosinca 2015. godine zapošljava ukupno 383 radnika, što je samo jedan radnik manje u odnosu na prethodnu godinu. Zaposlenici su smješteni u različite sektore:

- poslovno područje B2B (komercijalna služba, služba proizvodnje pletiva);
- poslovno područje brendova (služba prodaje, služba proizvodnje u konfekciji, služba promocije i razvoja asortimana);
- poslovno područje podrške (služba računovodstva, informatike i telekomunikacije, služba općih, pravnih i kadrovskih poslova i služba financija);
- poslovno područje istraživanja i razvoja (služba razvoja proizvoda);
- kamp (služba recepcije i smještaja, služba hrane i pića, tehnička služba, služba marketinga i prodaje).<sup>29</sup>

Društvo od 01. ožujka 2015. godine primjenjuje ovakvu organizacijsku strukturu. Društvo se još uvijek uhodava i navikava na novu strukturu, ali su i uočene prednosti i poboljšanje rada novim organizacijskim oblikom.

---

<sup>29</sup> Kampovi i prostori za kampiranje: Kamp „Galeb“.Obavljanjem ugostiteljske djelatnosti Društvo se bavi od 2001. godine.

### 3.3.3. Kadrovska struktura

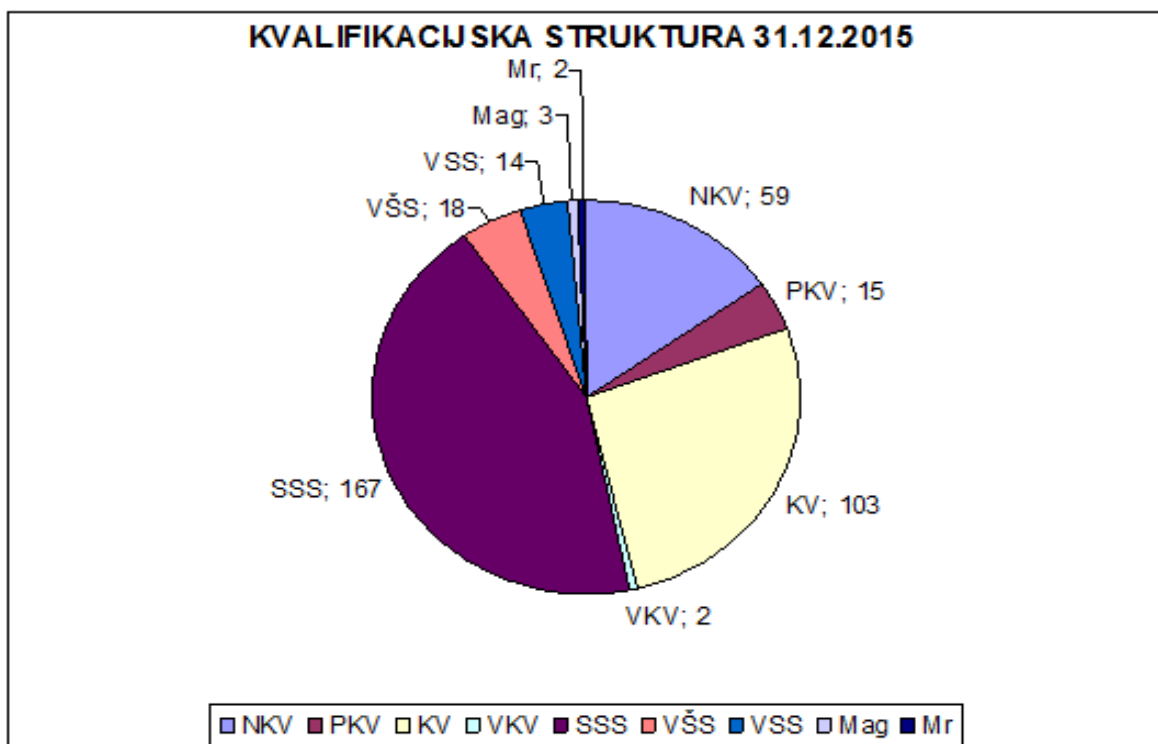
Kadrovi, to jest ljudi osnovni su nositelji i izvršitelji procesa rada. Oni su pokretači i stvaratelji sredstava za rad te predstavljaju najvažniji kapital izražen u sposobnostima za rad, stečenom znanju, vještinama i iskustvima za radne procese. Struktura kadrova prema obrazovanju vrlo je važna za svako poduzeće, pa tako i za Galeb d.d. jer se u suvremenom okruženju, te razvoju tehnike i tehnologije javlja sve veća potreba za stručnim i specijaliziranim kadrovima. Kadrovska struktura poduzeća Galeba d.d. prema kvalifikacijama zaposlenika prikazana je u Tablici 1.

**Tablica 1. Struktura djelatnika Galeba d.d. prema obrazovanju**

Redni broj	Stručna sprema	31.12.2014.		31.12.2015.	
		Broj	%	Broj	%
1.	Mr	2	1	2	1
2.	Mag	2	1	3	1
3.	VSS	15	4	14	4
4.	VŠS	18	5	18	5
5.	SSS	160	42	167	44
6.	VKV	1	0	2	1
7.	KV	106	28	103	27
8.	PKV	15	4	15	4
9.	NKV	65	17	59	15
	<b>Ukupno</b>	<b>384</b>	<b>100</b>	<b>383</b>	<b>100</b>

Izvor: izrada autora

Podaci iz Tablice 1. pokazuju zastupljenost u većini zaposlenika sa srednjom stručnom spremom i to 44% što je za dva posto manje u odnosu na prethodnu godinu. Zatim slijede kvalificirani radnici sa 27% te nekvalificirani radnici sa 15% i visoka stručna sprema sa 5%. Ukupan broj zaposlenika je 383 u 2015. godini što je za jednog radnika manje u odnosu na 2014. godinu.



Izvor: izrada autora

**Tablica 2. Stupanj stručnog obrazovanja menadžera**

Stupanj stručnog obrazovanja	Broj	%
Osnovna škola	0	0
Stručno trogodišnje obrazovanje	0	0
Stručno četverogodišnje obrazovanje	0	0
Više stručno obrazovanje	14	73,68
Visoko stručno obrazovanje	5	26,31
<b>Ukupno</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Izvor: izrada autora

Na temelju podataka iz Tablice 2. možemo zaključiti da 74% menadžera ima više stručno obrazovanje, a 26% ima visoko stručno obrazovanje (top management). Od petoro menadžera prikazano u Tablici 2. kao VSS, troje top menadžera imaju status magistra, a dvojica status magistra znanosti. Ovakav udio visokog obrazovanja pruža mogućnost za uspješnije vođenje poduzeća s još boljim rezultatima, te bolju prilagodbu na promjenjivu okolinu i konkurenciju.

**Tablica 3. Rad na određeno i neodređeno**

Vrsta radnog odnosa	Muški		Ženski		UKUPNO	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Rad na neodređeno	<b>60</b>	15,66	<b>323</b>	84,33	<b>383</b>	89,90
Rad na određeno	<b>6</b>	13,95	<b>37</b>	86,04	<b>43</b>	10,09
<b>UKUPNO</b>	<b>66</b>	15,49	<b>360</b>	84,51	<b>426</b>	

Izvor: izrada autora

Tablica 3. prikazuje da Galeb d.d. zapošljava 383 radnika na neodređeno odnosno 89,90%, dok radnika na određeno ima 43 odnosno 10,09%. U radu na neodređeno zastupljenije su žene i to sa 84,33%, dok 13,95% otpada na muškarce. Ovakav udio muškaraca i žena je za očekivati. Velikim dijelom razlog tome je i sama djelatnost poduzeća i činjenica da su žene pogodnije za poslove šivanja, krojenja i prodaje. „Galeb“, kao tekstilna industrija, zapošljava više žena u odnosu na muškarce koje najvećim brojem rade u odjelu šivaonice, pletionice, krojnice te u odjelu pregleda i pakiranja.

Na temelju podataka iz analize kadrova može se reći da je tijekom 2015. godine zaposleno 48 ljudi, od toga 21 sezonaca u kampu. Šestero ljudi zaposleno je uz jednogodišnje sufinanciranje od strane HZZ-a, a 24 zaposlenih je mlade od 30 godina što podrazumijeva petogodišnji izostanak obveze za plaćanje doprinosa na plaću. Otišlo je 49 ljudi, od toga 21 sezonac. Šestero ljudi je otišlo u mirovinu. Na temelju ugovora sa HZZ-om tijekom godine je na stručno osposobljavanje u trajanju od 12 mjeseci primljeno 12 polaznika.

**Tablica 4. Prosječna starost i radni vijek zaposlenika Galeba d.d.**

<b>Godina</b>	<b>Prosječna starost zaposlenika</b>	<b>Prosječni radni vijek zaposlenika</b>
2014.	45,6	21
2015.	47	23,5

Izrada: izrada autora

U Tablici 4. prikazana je prosječna starost i radni vijek zaposlenika. Prosječna starost je 47 godina. Ova dobna granica prevladava među proizvodnim radnicima, što ukazuje na sve veću potrebu upravljanja kadrovima i novo zapošljavanje. Prema podacima iz tablice može se zaključiti da su zaposlenici zadovoljni sa svojim poslom, plaćom i uvjetima rada budući da je prosječni radni vijek 20 godina. Zbog užurbane okoline i veće konkurencije, Galeb d.d. pridaje sve veću pažnju novom zapošljavanju kvalificiranih radnika u kadrovske službe.

**Tablica 5. Prosječna bruto i neto plaća**

<b>Godina</b>	<b>Prosječna bruto plaća</b>	<b>Prosječna neto plaća</b>	<b>Broj radnika</b>
2014.	4.336,00	3.283,00	378
2015.	4.578,00	3.504,00	369

Izvor: izrada autora

U Tablici 5. prikazana je prosječna bruto i neto plaća. Prosječna bruto plaća za 2015. godinu isplaćena je u iznosu 4.578,00 kn, a za 2014. godinu u iznosu od 4.336,00 kn, izračunato za prosječni broj radnika na bazi sati rada (2015. je bilo 378 radnika, a 2014. godine 369 radnika). Prosječna neto plaća 2015. godine iznosi 3.504,00 kn, dok je u 2014. godine iznosila 3.283,00 kn.

**Tablica 6. Godišnja isplata plaća**

Mjesec	Fond sati	Odrađeni sati	Broj radnika prema satima rada (određeni sati/fond sati)	Isplaćeno	Prosječna satnica (isplaćeno/određeni sati)
Siječanj	176	44.097,32	250,553	750.619,95	17,02189
Veljača	160	48.178,86	301,1179	897.446,28	18,62739
Ožujak	176	53.420,81	303,5273	1.251.046,22	23,41871
Travanj	176	51.672,51	293,5938	1.215.639,67	23,52585
Svibanj	168	49.703,14	295,852	1.255.090,22	25,25173
Lipanj	176	49.139,04	279,1991	1.179.716,52	24,00772
Srpanj	184	60.303,58	327,7368	1.420.802,64	23,56083
Kolovoz	168	43.174,06	256,9885	1.112.400,42	25,76548
Rujan	176	59.307,12	336,9723	1.416.136,18	23,87801
Listopad	176	55.056,79	312,8227	1.351.328,89	24,54427
Studeni	168	52.802,52	314,3007	1.270.787,50	24,0668
Prosinac	184	45.102,17	245,120	944.811,29	20,9482
<b>Ukupno</b>	<b>2088</b>	<b>611.957,92</b>	<b>293,083295</b>	<b>14.065.825,75</b>	<b>22,984955</b>

Izvor: izrada autora

Tablica 6. prikazuje godišnju isplatu plaća za 2015. godinu kroz mjesece. Najveći odrađeni fond sati je tijekom srpnja kada je odrađeno 184 sata, te odrađeno 60 303,58 sati rada te isplaćeno 1 420 802,64 kuna. Tijekom sezone (lipanj, srpanj, kolovoz) je ostvaren veći fond sati zbog pripreme nove kolekcije koja izlazi u rujnu kada se predstavlja kupcima (i najvećeg obima rada u kampu). Tijekom siječnja je odrađeno najmanje sati rada, te je isplaćeno 750 619,95 kuna za plaće.

### 3.4. Analiza poslovnog rezultata

Analiza poslovnog rezultata (putem različitih pokazatelja) nam pomaže pri utvrđivanju uspješnosti poslovanja Galeba d.d. U radu će se analizirati pokazatelji ekonomske aktivnosti, likvidnosti i zaduženosti, te pokazatelji ekonomičnosti u razdoblju od 2013. do 2015.godine.

#### 3.4.1. Pokazatelji ekonomske aktivnosti

##### 3.4.1.1. Koeficijent obrtaja ukupne imovine

Opis	2013.	2014.	2015.
1. Ukupni prihodi	60.204.560	68.291.948	72.825.797
2. Ukupna imovina	80.129.270	72.885.590	79.077.335
3. Koeficijent obrtaja ukupne imovine	0,75	0,94	0,92

Izvor: izrada autora

Koeficijent obrtaja ukupne imovine se smanjio u odnosu na isto razdoblje prošle godine, ali se povećao u odnosu na 2013. godinu za 0,17%. Može se zaključiti da društvo svoju imovinu tijekom godine obrne za oko 0,92 puta.

##### 3.4.1.2. Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine

Opis	2013.	2014.	2015.
1. Ukupni prihodi	60.204.560	68.291.948	72.825.797
2. Kratkotrajna imovina	50.686.434	44.972.539	45.295.874
3. Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine	1,19	1,52	1,61

Izvor: izrada autora

Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine se povećao za 0,09 u odnosu na prethodno razdoblje, te za 0,42 u odnosu na 2013. godinu. Iz toga se može zaključiti da se smanjilo prosječno trajanje obrta kratkotrajne imovine u prihodu.



### 3.4.1.3. Koeficijent obrtaja potraživanja

Opis	2013.	2014.	2015.
1. Poslovni prihodi	58.881.490	67.533.183	72.023.975
2. Kratkotrajna potraživanja	19.996.427	17.752.751	11.782.719
3. Koeficijent obrtaja potraživanja	2,94	3,80	6,11

Izvor: izrada autora

Koeficijent obrtaja potraživanja iznosi 6,11 te se je povećao u odnosu na isto razdoblje prethodne godine za 2,31 i za 3,17 u odnosu na 2013.godinu. Društvo svoja potraživanja obrne šest puta godišnje.

### 3.4.1.4. Trajanje naplate potraživanja

Opis	31.12.2013.	31.12.2014.	31.12.2015.
1. Broj dana u godini	365	365	365
2. Koeficijent obrtaja potraživanja	2,94	3,80	6,11
3. Trajanje naplate potraživanja	123,96	95,95	59,71

Izvor: izrada autora

Galebu d.d u 2015. godini bilo je potrebno 60 dana da naplati svoja potraživanja što je za 35 dana manje u odnosu na 2014.godinu i 64 dana manje u odnosu na 2013.godinu. Poželjno je da je broj što manji.

### 3.4.2. Pokazatelji likvidnosti i zaduženosti

#### 3.4.2.1. Koeficijent tekuće likvidnosti

Opis	31.12.2013.	31.12.2014.	31.12.2015.
1. Kratkotrajna imovina	50.686.434	44.972.539	45.295.874
2. Kratkoročne obveze	29.366.480	19.817.697	23.951.371
3. Koeficijent tekuće likvidnosti	1,73	2,27	1,89

Izvor: izrada autora

Koeficijent tekuće likvidnosti predstavlja ocjenu likvidnosti i solventnosti te je u 2015. godini manji u odnosu na isto razdoblje prošle godine, ali je veći u odnosu na 2013. godinu. Dobiveni rezultat koeficijenta nalazi se oko standardne veličine 2, čime se ne dovodi u pitanje solventnost društva.

#### 3.4.2.2. Koeficijent ubrzane likvidnosti

Opis	31.12.2013.	31.12.2014.	31.12.2015.
1. Kratkotrajna imovina-zalihe	24.985.568	15.920.801	11.545.832
2. Kratkoročne obveze	29.366.480	19.817.697	23.951.371
3. Koeficijent ubrzane likvidnosti	0,85	0,80	0,48

Izvor: izrada autora

Koeficijent ubrzane likvidnosti iznosi 0,48, što znači da društvo ima 0,48 kuna u novcu i potraživanjima na svaku kunu kratkoročnih obveza. Kratkoročne obveze su veće od svote novca i potraživanja čime je upitno podmirivanje dugovanja (kratkoročnih obveza) iz gotovine. Koeficijent je manji za 0,32 u odnosu na prethodno razdoblje, te za 0,37 u odnosu na 2013. godinu.

### 3.4.2.3. Koeficijent financijske stabilnosti

Opis	31.12.2013.	31.12.2014.	31.12.2015.
1. Dugotrajna imovina	29.237.785	27.710.867	32.827.700
2. Dug.obv. + vlastiti kapital	48.738.532	48.738.532	52.484.342
3. Koeficijent financijske stabilnosti	0,60	0,57	0,63

Izvor: izrada autora

Koeficijent financijske stabilnosti u 2015. godini iznosi 0,63 te se smanjio u odnosu na prethodno razdoblje, a povećao u odnosu na 2013. godinu. Koeficijent je manji od 1,00 što znači povećanu likvidnost i financijsku stabilnost.

### 3.4.2.4. Koeficijent zaduženosti

Opis	31.12.2013.	31.12.2014.	31.12.2015.
1. Ukupne obveze	29.366.480	19.817.697	27.697.181.
2. Ukupna imovina	80.129.270	72.885.590	79.077.335
3. Koeficijent zaduženosti	0,37	0,27	0,35

Izvor: izrada autora

Koeficijent zaduženosti se povećao u 2015. godini u odnosu na isto razdoblje prošle godine, a smanjio se u odnosu na 2013. godinu. Pokazuje da društvo ima 0,35 kuna obveza na svaku kunu imovine.

### 3.4.2.5. Koeficijent vlastitog financiranja

Opis	31.12.2013.	31.12.2014.	31.12.2015.
1. Vlastiti kapital	48.738.532	48.738.532	48.738.532
2. Ukupna imovina	80.129.270	72.885.590	79.077.335
3. Koeficijent vlastitog financiranja	0,61	0,67	0,62

Izvor: izrada autora

Koeficijent vlastitog financiranja iznosi 0,62 u 2015.godini, te je u prosjeku u odnosu na isto razdoblje prošle i prethodne godine. Pokazuje da to društvo financira svoju imovinu 62% iz vlastita kapitala.

### 3.4.3. Pokazatelji ekonomičnosti

#### 3.4.3.1. Ekonomičnost ukupnog poslovanja

Opis	2013.	2014.	2015.
1. Ukupni prihodi	60.204.560	68.291.948	72.825.797
2. Ukupni rashodi	60.154.096	67.968.540	72.495.830
3. Ekonomičnost ukupnog poslovanja	1,00	1,00	1,00

Izvor: izrada autora

Ekonomičnost ukupnog poslovanja u 2015. godini je 1,00 kao i u 2014. i 2013. godini. Koeficijent nam govori kako na jednu jedinicu rashoda dolazi 1,00 jedinica prihoda. Poželjna vrijednost koeficijenta je veća od 1,00.

#### 3.4.3.2. Ekonomičnost poslovanja

Opis	2013.	2014.	2015.
1. Prihodi od prodaje	58.881.490	67.533.183	72.023.975
2. Rashodi od prodaje	58.742.079	66.412.535	70.103.113
3. Ekonomičnost poslovanja	1,00	1,02	1,03

Izvor: izrada autora

Ekonomičnost poslovanja u 2015. godini je 1,03 te je u prosjeku s prethodnom godinom. Koeficijent pokazuje da na jednu jedinicu rashoda od prodaje dolazi 1,03 prihoda od prodaje.

### 3.4.4. Zaključak o poslovanju

Na temelju analize ukupnog poslovanja možemo donijeti zaključak o ukupnom poslovanju poduzeća. Ukupni prihodi u 2015. godini iznosili su 72.825.797 milijuna kuna, što predstavlja povećanje od 6,63 % u odnosu na isto razdoblje prošle godine kada su isti iznosili 68.291.948 milijuna kuna, te povećanje od 20% u odnosu na 2013. godinu kada su prihodi iznosili 60.204.560 milijuna kuna. Glavni razlog povećanja prihoda je porast prodaje robe i širenja poslovanja na nove poslovne u Hrvatskoj te porast izvoza robe. Ostali poslovni prihodi u 2015. godini iznosili su 72.023.975 milijuna kuna te su za 6,65% veći u odnosu na isto razdoblje prošle godine kada su iznosili 67.533.183 milijuna kuna. Glavni razlog povećanja ostalih prihoda je prodaja imovine. Poslovni rashodi u 2015. godini iznosili su 70.103.113 milijuna kuna te su za 5,5% veći u odnosu na isto razdoblje prošle godine kada su iznosili 66.412.535 milijuna kuna. Kod većine troškova došlo je do povećanja u odnosu na prošlu godinu zbog porasta plaće radnicima, zapošljavanja novih radnika. Galeb d.d. u 2015. godini ostvario je pozitivan poslovni rezultat u iznosu od 72.825.797 milijuna kuna. Poduzeće redovito podmiruje svoje kratkoročne obveze čime se ne dovodi u pitanje solventnost i likvidnost poslovanja. Poduzeće iz godine u godinu ostvaruje minimalnu dobit te se postavlja pitanje čime se misli financirati ambiciozni planovi za budućnost. Jedno od rješenja koje ima uprava „Galeba“ je financiranje iz EU fondova (zaštita okoliša) i kredita kao osnovnog financijskog instrumenta. Na ostvareni rezultat utjecaj su imala dva sezonska sniženja jesen/zima u prva dva mjeseca ove godine te proljeće/ljeto u sedmom i osmom mjesecu te akcijske prodaje tijekom godine. Potrošači su naviknuti kupovati kada su akcije ili sniženja što značajno utječe na rezultat poslovanja. Ukupne obveze Galeba d.d. u 2015. godini iznosile su 27.697.181 milijuna kuna te su za 40% veće u odnosu na isto razdoblje prošle godine kada su iznosile 19.817.697 milijuna kuna. Trend povećanja zaduženosti se nastavlja. Kratkoročne obveze su se povećale za 20% zbog povećanja obveza prema dobavljačima i dijela kratkoročnog kredita. Ukupna imovina Galeba d.d. iznosi 79.077.335 milijuna kuna što je za 8% veće u odnosu na prošlu godinu kada je ukupna imovina iznosila 72.885.590 milijuna kuna. Na povećanje imovine utjecalo je porast zaliha trgovačke robe te porast financijske imovine. Zalihe na dan 31.12.2015. iznosile su 33.750.042 milijuna kuna te su za 16,17% veće od zaliha na dan 31.12.2014. godine kada su iznosile 29.051.738 milijuna kuna, a 31.12.2013. su iznosile 25.700.866 milijuna kuna. Potraživanja od kupaca u 2015. godini iznose 11.782.719 milijuna kuna što je za 33,63% manje u odnosu na 2014. godinu i za 41,1% manje u odnosu na 2013. godinu kada su potraživanja iznosila 19.996.427 milijuna kuna.

## **4. Upravljanje ljudskim potencijalima u Galebu d.d.**

U svakome poslovnome sustavu postoji mreža procesa upravljanja ljudskim potencijalima koja može biti jednostavna ili složena, a to ovisi o veličini i ustrojstvu poslovnog sustava poduzeća.

### **4.1. Pribavljanje i odabir kadrova**

Odabir kadrova se smatra ključnim elementom za uspjeh poslovanja. Za budućnost poduzeća ništa nije važnije od odabira sposobnih zaposlenika koji će obavljati posao za koji imaju određena znanja, vještinu i sposobnost. Pogreška u odabiru može dovesti do neuspjeha poslovanja u određenom području, ali i do neuspjeha cijele organizacije. Pribavljanje i odabir kadrova u „Galebu“ počinje od menadžera. Menadžer organizacijske jedinice obavijesti Odjel ljudskih resursa da postoji slobodno radno mjesto koje treba popuniti. Menadžer tada zajedno s Odjelom na temelju *Pravilnika o unutrašnjem ustroju i sistematizaciji radnih mjesta* utvrđuje uvjete za posao, klasifikaciju, te određene specifične karakteristike koje određeni posao zahtjeva. Nakon detaljne analize može početi pribavljanje kadrova. Prvo se pretraži baza podataka zaposlenika u poduzeću i kada se utvrde potencijalni kandidati oni se premještaju na novo radno mjesto. Ukoliko se ne pronađu potencijalni kandidati tada se poduzeće obraća vanjskim kandidatima koji trebaju proći proces regrutiranja i selekcije. Galeb d.d. se prilikom zapošljavanja oslanja na već postojeću ponudu u samom poduzeću. U slučaju zapošljavanja djelatnika u odjelu kontrole kvalitete veću prednost će imati zaposlenici sa radnim stažom u odjelu šivaonice, krojnice, odjelu pregleda i pakiranja. Ovakav način popunjavanja slobodnom mjestu ima nekoliko prednosti. Prvo, kandidati su dobro poznati poduzeću. Drugo, ti kandidati već poznaju radno mjesto u poduzeću što minimalizira velika očekivanja od posla. Treće, za poduzeće ovakav način popunjavanja slobodnog radnog mjesta je brže i jeftinije. Poduzeće ne treba trošiti vrijeme i novac na obuku i uvođenje u posao jer su zaposlenici već upoznati s poslom. Interno oglašavanje se vrši putem elektronske pošte te oglasne ploče. U slučaju kada je potrebno popuniti specijalizirana radna mjesta (područje financija, marketinga, računovodstva, služba razvoja proizvoda) tada poduzeće odabire vanjski izvor pribavljanja kandidata. Vanjskim kandidatima se obraća putem javnog natječaja objavljenog u dnevnim novinama te na službenoj internetskoj stranici, državnoj agenciji za zapošljavanje HZZ-u. Putem kadrovske službe objavljuje se natječaj i prikupljaju molbe mailom, poštom ili kandidat

osobno dođe predati molbu. Kada se prikupe molbe, kadrovska služba ih prosljeđuje neposrednom rukovoditelju koji odabire kandidate za razgovor u užu krug. Konačnu odluku donosi neposredni rukovoditelj poslovnog područja koji sa voditeljem obavlja razgovor s potencijalnim kandidatom. Nakon odabira kandidata neposredni rukovoditelj šalje prijedlog za zapošljavanje izvršnom direktoru i direktoru na odobravanje. Kada direktor potpiše, kadrovska služba kontaktira kandidata da je primljen za rad. Kandidat koji je zadovoljio uvjetima dolazi određeni dan na posao i donosi dokumentaciju potrebnu za prijavljivanje na mirovinsko i zdravstveno. Zaposlenik ne smije početi raditi prije obuke za rad na siguran način. Prije samoga početka rada, zaposlenik se javlja u kadrovsku službu gdje ga neposredni rukovoditelj šalje kod osobe zadužene za zaštitu na radu koja ga upućuje za rad na siguran način. Kadrovska služba ima važnu ulogu u procesu prikupljanja i odabira kandidata. Ona dijeluje kao posrednik između kandidata i društva. Prikuplja ponude i obavještava kandidate za razgovor ako su primljeni.

## **4.2. Radni odnosi i sklapanje ugovora o radu**

*Pravilnikom o radu* uređuju se uvjeti rada, prava i obveza radnika i društva Galeb d.d., organizacija rada, plaće, naknade plaće i druga materijalna prava radnika, mjere za zaštitu dostojanstva radnika i mjere za zaštitu od diskriminacije te druga pitanja u vezi s radom koja su Zakonom o radu određena da se moraju i/ili mogu urediti *Pravilnikom o radu*. Galeb d.d. se javlja kao poslodavac u radnom odnosu, a zaposlenik se javlja kao posloprimac. Nakon obavljenog procesa regrutiranja i selekcije, te samog odabira kandidata koji najbolje odgovara traženim zahtjevima radnog mjesta, zaposlenik sa poslodavcem sklapa ugovor o radu. Svaki se radnik s potpisanim ugovorom o radu obvezuje uredno, stručno, i savjesno izvršavati svoje obveze utvrđene ugovorom o radu, kolektivnim ugovorom, aktima poslodavca i zakonima. Organizacija rada i sistematizacija radnih mjesta pobliže se uređuje *Pravilnikom o unutrašnjem ustroju i sistematizaciji radnih mjesta* koji je sastavni dio *Pravilnika*. Poslodavac može sklopiti ugovor o radu s radnikom koji ispunjava opće uvjete propisane Zakonom i posebne uvjete propisane *Pravilnikom unutrašnjem ustroju i sistematizaciji radnih mjesta* i drugim propisima.<sup>30</sup> Kada se govori o ugovoru o radu, na primjeru Galeba d.d. moguće je uočiti da

---

<sup>30</sup> Poslodavac *Pravilnikom o unutrašnjem ustroju i sistematizaciji radnih mjesta* utvrđuje svoj organizacijski ustroj, organizacijske i radne dijelove, strukturu i broj radnika i posebne uvjete koje radnici moraju ispunjavati za obavljanje pojedinih poslova ako ti uvjeti nisu propisani zakonom ili drugim propisom. Kao posebni uvjeti mogu se odrediti: stručna sprema, posebna znanja potrebna za uspješno obavljanje posla, odnosno položeni određeni ispit ili posjedovanje odgovarajućih ovlaštenja za rad (svjedodžbi) i/ili uvjerenja, radno iskustvo, posebna

zaposlenici imaju visoku razinu sigurnosti radnog mjesta, to jest prema podacima iz 2015. godine čak 89,90 % zaposlenih ima ugovor na neodređeno. Slika socijalne odgovornosti i osjetljivosti se očituje u novčanim naknadama u iznosu od 1.400.000,00 HRK godišnje, koje nisu zakonski obvezne već su temeljene odlukom Uprave. Socijalna odgovornost se također očituje u sigurnosti radnog mjesta, sigurnosti radnog mjesta pri povratku s porodičnog dopusta, skraćenog radnog vremena radnicima čiji članovi obitelji zahtijevaju posebnu skrb te pravo na neplaćeni dopust.

Ugovori na određeno vrijeme imaju zaposlenici koji su zaposleni uz jednogodišnje sufinanciranje od strane HZZ-a, te zaposlenici mlađi od 30 godina što uključuje petogodišnji izostanak obveza za plaćanje doprinosa na plaću. Unatoč teškoj gospodarskoj krizi koja je 2008. godine zahvatila svijet, ali i Hrvatsku, „Galeb“ je osigurao redovite isplate mjesečne plaće u iznosu od 3.500,00 HRK, te ostalih naknada svojim zaposlenicima kada je većina zaposlenika u tekstilnoj industriji ostala bez posla. Zbog dinamičkog okruženja i konkurencije, „Galeb“ uspijeva održati korak u skladu s konkurencijom prekovremenim radom. Godišnje se isplati 1.500000,00 HRK prekovremenih sati, gdje je dodatak za prekovremeni rad 50%.

### **4.3. Kompenzacije**

U *Pravilniku o radu* definirane su plaće, naknada plaće i druga novčana i nenovčana primanja radnika. Poslodavac je dužan isplatiti plaću radniku za njegov rad. Visina plaće za pojedino radno mjesto pobliže se uređuje *Pravilnikom o plaćama i naknadama plaća i ostalim primanjima radnika*. Prosječna neto plaća za 2015. godinu iznosila je 3.504,00 HRK u odnosu na 2014. godinu kada je bila manja za 221,00 HRK. Plaća radnika sastoji se od osnovne plaće za puno radno vrijeme utvrđene temeljem složenosti poslova i uvjeta rada za koje je sklopljen ugovor o radu, dodatka plaći te stimulativnog dijela plaće. Plaća radnika za određeni mjesec se utvrđuje na temelju evidencije rada (dolazaka) i na temelju evidencije učinka u proizvodnji. Tarifni sustav donosi direktor sa timom uprave gdje se na sastanku određuje složenost poslova. Radnik, također za svaku kalendarsku godinu ima pravo na plaćeni godišnji odmor. Radnici koji rade na poslovima gdje se radi subotama imaju pravo na utvrđivanje trajanja godišnjeg odmora uvećanog za pripadajući broj subota koje se kod godišnjeg odmora ubrajaju u

---

zdravstvena sposobnost radnika, obavljanje posebnih zdravstvenih i specijalističkih pregleda prije potpisivanja ugovora o radu, uvjerenje o nekažnjavanju. Posebni uvjeti koje radnici moraju ispunjavati za obavljanje pojedinih poslova određuju se *Pravilnikom* o unutrašnjem ustroju i sistematizaciji radnih mjesta, odnosno drugim posebnim propisima koji uređuju pitanja osposobljenosti za rad.



iskorištene dane godišnjeg odmora. Kriterij za utvrđivanje godišnjeg odmora je slijedeći. Na najmanji utvrđeni godišnji odmor dodaje se broj radnih dana koji se uračunavaju u godišnji odmor radnika po osnovi slijedećih kriterija:

1) Prema duljini radnog staža:

- od 1 do 5 godina .....1 dan;
- od 5 do 10 godina ..... 2 dana;
- od 10 do 20 godina .....3 dana;
- od 20 do 30 godina ..... 4 dana;
- od 30 naviše ..... 5 dana

2) Prema stručnoj spremi:

- za VSS .....2 dana;
- za VŠS .....1 dan.

3) Prema složenosti poslova na radnim mjestima (rang)

- voditelji službi ..... 2 dana;
- voditelji odjela i poslovođe prodavaonica ..... 1 dan.

4) Po 1 dan prema posebnim socijalnim uvjetima:

- radniku, roditelju djeteta s težim smetnjama u psihofizičkom razvoju – prema rješenju CSS;
- radniku, samohranom roditelju maloljetnog djeteta mlađeg od 10 godina .....2 dana;
- jednom od roditelja (ako oba roditelja rade kod poslodavca) s djetetom do tri godine starosti ili sa dvoje ili više djece do sedam godina starosti.

5) Prema specifičnosti radnog mjesta:

- za rad na radnom mjestu s otežanim uvjetima rada .....2 dana;
- za rad na radnom mjestu na kojem je za očekivati da će se većinu sati na godišnjoj razini raditi u smjenama ili u dvokratnom radu .....1 dan.

6) Prema prisutnosti na radu:

- radniku koji je u tijeku jedne kalendarske godine bio prisutan na radu u punom trajanju.....2 dana;
- radniku koji je u tijeku jedne kalendarske godine opravdano izostao sa rada do tri radna dana ..... 1 dan.

Radnici, koji su prema gore navedenim kriterijima ostvare veći broj dana godišnjeg odmora od 25 imaju pravo na najviše 25 radnih dana godišnjeg odmora, a radnici koji rade na poslovima gdje se radi subotama imaju pravo na najviše 30 radnih dana godišnjeg odmora. Tijekom kalendarske godine radnik ima pravo na oslobođenje od obveza rada uz naknadu plaće (plaćeni dopust) do ukupno 5 dana godišnje za osobne potrebe i to:

- sklapanje braka ..... 3 dana;
- rođenje djeteta .....2 dana;
- smrti člana uže obitelji i to: - supružnika, djeteta ili roditelja .....5 dana;
- smrti ostalih članova uže obitelji, roditelja supružnika .....2 dana;
- selidba .....2 dana;
- elementarne nepogode koje su prouzročile teža oštećenja ili uništenja objekata za stanovanje .....4 dana;
- za polaganje ispita iz stručnog školovanja vezano za potrebe poslodavca .....1 dan;
- za izradu i obranu stručnog rada (diplomskog, magistarskog i doktorata) .....5 dana;
- za svako dobrovoljno darivanje krvi .....1 dan.<sup>31</sup>

Plaćeni dopust radnik mora koristiti za vrijeme ili neposredno nakon nastanka spomenutih slučajeva, a radnik mora izostanak s posla opravdati vjerodostojnim dokumentom (smrtni list, rodni list, vjenčani list i sl.) u roku od 15 dana od nastanka slučaja. Razdoblje plaćenog dopusta smatra se vremenom provedenim na radu. Poslodavac Galeb d.d. svojim zaposlenicima omogućuje različite pogodnosti u obliku beneficija te novčanih pomoći. Te su pogodnosti najčešće u materijalnim i uslužnim oblicima kao što su: jubilarne nagrade, prijevoz na posao i s posla vlastitim autobusom, otpremnine prilikom odlaska u mirovinu. Novčana pomoć se očituje u pomoći radnicima kod određenih slučajeva u obitelji (u slučaju smrti, teške bolesti) i

---

<sup>31</sup> Narodne Novine (2014.): Zakon o radu, Narodne novine d.d. Zagreb, čl. 26. i Statut Galeba d.d.: Pravilnik o radu, čl. 16.

pomoći radnicima u slučaju dugotrajnog bolovanja. Ovdje se vidi socijalna odgovornost i osjetljivost Galeba koji godišnje izdvoji 1.400.000,00 HRK na novčane naknade.

#### **4.4. Uvođenje zaposlenika u posao**

Mentori imaju veliku važnost u procesu uvođenja u posao. Zaposlenici koji pored svog posla obavljaju i dodatnu dužnost stručnog savjetnika nazivaju se mentori ili neposredni rukovoditelji. Mentori trebaju biti više pozicionirani od radnih mjesta za koje se vrši osposobljavanje (npr. za posao samostalog knjigovođe mentor je voditelj računovodstva). Posao mentora je dati opis posla, napraviti dnevni i tjedni plan aktivnosti, te pratiti izvršenja aktivnosti na kraju tjedna uz kontinuirano mentorstvo. Oni prenose svoje znanje na mlađe zaposlenike koji su voljni učiti i napredovati. Mentori su obično zaposlenici sa dužim radnim iskustvom.<sup>32</sup> Stoga je iznimno važno da pored stručnog znanja<sup>33</sup> posjeduju vještine rada s ljudima i timskog rada kako bi mogli prenijeti svoje znanje na najbolji mogući način. Prilikom zapošljavanja u proizvodnji ili u kancelarijama zaposlenici ima obuku od strane neposrednog rukovoditelja ili svog prethodnika ili kolege koji radi isti posao kao i on. Ovakav način uvođenja u posao omogućuje zaposleniku da prepozna svoju ulogu u poduzeću, te lakšoj socijalizaciji u okruženju. Produktivnost koja se stvara efikasnim i brzim uvođenjem novih zaposlenika u posao ima pozitivan utjecaj na produktivnost cijele organizacije i uspješnosti Galeba. U Galebu d.d. uvođenje u posao obuhvaća orijentaciju koju provodi mentor s novim zaposlenikom. Prilikom orijentacije, mentor upoznaje novog zaposlenika sa poduzećem, obilaženjem proizvodnih jedinica i upoznavanjem sa načinom rada te zaposlenicima. Pomoću orijentacije zaposleniku se pružaju osnovne informacije o poduzeću, vizija i misija poslovanja te radna okolina. S obzirom na djelatnost poduzeća, uvođenje u posao obuhvaća i obilazak proizvodnih jedinica (odjel šivaonice, krojnice, odjel proizvodnje pletiva, odjel kemijske dorade). Nakon obilaska cijelog proizvodnog pogona mentori procjenjuju zaposlenika, posebno zaposlenike u sektorima proizvodnje. Na temelju subjektivne procjene i stečenog iskustva tijekom godina, mentori na osnovi kratkotrajnog druženja sa potencijalnim zaposlenikom procjenjuju i ocjenjuju njegovu zainteresiranost: (je li zaposlenik postavljao pitanja tijekom obilaska, je li

---

<sup>32</sup> Pod radnim iskustvom smatra se vrijeme koje je radnik proveo obavljajući određene poslove.

<sup>33</sup> Pod znanjima i vještinama smatraju se ona znanja i vještine koja su potrebna radi uspješnog i potpunog obavljanja poslova (znanje stranog jezika, poznavanje rada na računalu i druga stručna znanja iz područja rada ili upravljanja u raznim područjima, a vezano uz djelatnost Poslodavca, osposobljenost za rad na određenom stroju ili određenoj napravi i sl.).

bio zainteresiran, u proizvodnim jedinicama kako se snašao sa osnovnim instrumentima rada, je li posjeduje određenu vještinu i spretnost za rad). Na samome kraju mentor daje izviješće i ocjenu o potencijalnome zaposleniku. Zaposlenici koji se zapošljavaju u kadrovsku službu ili drugu specijaliziranu službu treba ju polagati dodatne testove. Nakon procesa uvođenja svi novozaposlenici iskazuju svoje osobno iskustvo procesa uvođenja u posao. Svoje dojmove i doživljaje zaposlenici iskazuju tako što ispunjavaju anketu koju dobiju nakon procesa uvođenja u posao.

#### **4.5. Zaštita na radu**

U današnje vrijeme, u poduzećima, sve se veća pozornost pridaje zaštiti na radu. U skladu sa suvremenim zahtjevima „Galeb“ također pridaje sve veću važnost provođenju zaštite na radu. Osnovni cilj je zaštita zaposlenika od ozljeda, te negativnih radnih učinaka i tehnoloških procesa s kojima se susreću svaki dan, te sprječavanju štetnog djelovanja na okoliš. Kako bi se osiguralo zdravlje zaposlenika i sigurnost na radu, Galeb d.d. djeluje u skladu sa *Pravilnikom o zaštiti na radu*. Pravilnikom su određena opća načela prevencije i pravila zaštite na radu, obveze poslodavca, prava i obveze radnika i povjerenika radnika za zaštitu na radu, djelatnosti u vezi sa zaštitom na radu, nadzori prekršajna odgovornost. Osnovna svrha *Pravilnika* je unaprjeđivanje sigurnosti i zaštite zdravlja radnika i osoba na radu, sprječavanju ozljeda na radu, profesionalnih i drugih bolesti u vezi s radom. Odredbe pravilnika u cijelosti primjenjuju sve osobe koje rade u Galeba. Osobe na radu smatraju se:

- osobe koje su u radnom odnosu na temelju ugovora o radu na određeno ili neodređeno,
- osoba koja radi na određenim poslovima u skladu s posebnim propisom (redoviti student ili učenik srednjoškolske ustanove na radu u skladu s posebnim propisom)
- osobe koje su na stručnom osposobljavanju pod poslodavca.

Zaštitom na radu se bave osobe koje su upoznate sa pravilima i zakonima iz *Pravilnika o zaštiti na radu*. Glavni povjerenik je osoba zaposlena na radnom mjestu stručnog suradnika za sustave upravljanja i zaštite na radu. U društvu postoji i odbor zaštite na radu. Sastoji se od četiri člana koji se sastaju četiri puta godišnje. U društvu postoji dokument *Procjena rizika* sa detaljnim opisima poslova od kojih su neki okarakterizirani kao poslovi s posebnim uvijetima rada. U

svim djelovima društva primjenjuje se potrebna zaštitna sredstva za rad. Svaka radna jedinica ima nadzornika koji nadgledava i brine se o sigurnosti radnika. Nadgledava radi li se u skladu sa propisima i pravilima. Prilikom ozljeda na radu obavještavaju nadređene koji tada snose daljnje odgovornosti i mjere. Zaštita na radu se primjenjuje u svim sektorima u kojima radnici obavljaju poslove za poslodavca. Poslodavac je obavezan provoditi zaštitu na radu na temelju sljedećih općih načela prevencije:

- izbjegavanje rizika;
- procjenjivanje rizika;
- sprječavanje rizika na njihovom izvoru;
- prilagođavanje rada radnicima u vezi s oblikovanjem mjesta rada, izborom radne opreme te načinom rada i radnim postupcima radi ublažavanja jednoličnog rada, rada s nametnutim ritmom, rada po učinku u određenom vremenu te ostalih napora s ciljem smanjenja njihovog štetnog učinka na zdravlje;
- prilagođavanje tehničkom napretku;
- zamjene opasnog neopasnim ili manje opasnim;
- razvoja dosljedne sveobuhvatne politike prevencije povezivanjem tehnologije, organizacije rada, uvjeta rada, ljudskih odnosa i utjecaja radnog okoliša.

Ukoliko se rizici sigurnosti i zdravlja radnika ne mogu ukloniti primjenom osnovnih pravila zaštite na radu dodatno se primjenjuju posebna pravila zaštite na radu. Posebna pravila zaštite na radu sadrže zahtjeve glede dobi, spola, završnog stručnog obrazovanja i drugih oblika osposobljavanja i usavršavanja za rad, zdravstvenog stanja, tjelesnog stanja, psihofizioloških i psihičkih sposobnosti kojima radnici moraju udovoljavati pri obavljanju poslova s posebnim uvjetima rada. Poslodavac, Galeb d.d., organizira i provodi zaštitu na radu, vodeći računa o prevenciji rizika. Prilikom provođenja zaštite na radu uvažava se priroda poslova te se prilagođava zaštita na radu promjenjivim okolnostima zbog poboljšanja stanja. Poslodavac prilikom povjeravanja poslova radniku treba voditi računa o sposobnostima radnika koje mogu utjecati na zaštitu o radu. Ukoliko dođe do ozljede na radu ili profesionalne bolesti, koju je radnik pretrpio obavljajući posao, poslodavac za nju odgovara po načelu objektivne odgovornosti. Poslodavac može biti oslobođen odgovornosti ako je šteta nastala zbog više sile, to jest namjerom ili krajnjom nepažnjom radnika ili treće osobe na koje poslodavac ne može utjecati. Najčešće ozljede koje se javljaju prilikom obavljanja posla su: ubodi igle, iscrpljenost tijekom osmosatnog sjedenja i rada koje završavaju vrtoglavicama te često padanjem u nesvijest. Profesionalne bolesti koje se javljaju su: deformacija vratne kralježnice, deformacija

zdjeljne kosti, artritis, proširene veze te upala zglobova. Zbog same djelatnosti te većeg broja ženske radne snage u odnosu na mušku, Galeb d.d. se suočava sa velikim brojem bolovanja što predstavlja i najveći problem kojeg je potrebno riješiti. Prilikom uporabe nove tehnologije za rad, poslodavac je obavezan pripremiti i provoditi radne postupke tako da tehnologija ne ugrožava sigurnost i zdravlje radnika. Zaposlenici dobivaju odgovarajuće upute za uporabu nove tehnologije. U sektorima u kojima se koriste opasne kemikalije obveza poslodavca je da koncentraciju opasnih kemikalija smanji na razinu ispod granične vrijednosti izloženosti. Opasne kemikalije se pakiraju i označavaju tako da se prilikom njihovog korištenja smanji opasnost, odnosno štetnost za zdravlje i sigurnost radnika. Na radnim mjestima i sredstvima rada postavljeni su sigurnosni znakovi tako da budu vidljivi svim zaposlenicima. Obveza radnika je da postupe u skladu s uputama poslodavca za sprječavanje i uklanjanje ozljeda na radu pri čemu vodi računa o svojoj sigurnosti i zaštiti zdravlja, kao i zdravlja ostalih radnika. Povećana efikasnost rada pospješuje se osiguravanjem i primjenom zaštite na radu koju „Galeb“ provodi i pruža svojim zaposlenicima na obostrano zadovoljstvo.

#### **4.5.1. Zaštita dostojanstva i diskriminacije radnika**

Osim zaštite na radu „Galeb“ provodi postupak i mjere za zaštitu dostojanstva i zaštitu od diskriminacije radnika. Poslodavac je dužan zaštititi radnika od izravne i neizravne diskriminacije na području rada i radnih uvjeta. Poslodavac je također dužan zaštititi dostojanstvo radnika za vrijeme obavljanja posla od postupanja nadređenih, suradnika i osoba s kojima radnik dolazi u doticaj u obavljanju svojih poslova. Dostojanstvo radnika štiti se od uznemiravanja ili spolnog uznemiravanja.<sup>34</sup> Prije stupanja na rad radnika se upoznaje s propisima koji uređuju zaštitu dostojanstva i njegovim pravima u slučaju uznemiravanja te s obvezama primjerenog ponašanja i načinima postupanja kojima se izbjegava uznemiravanje. Svi radnici dužni su pri obavljanju poslova svojega radnog mjesta ponašati se i postupiti na način kojim ne uznemiravaju druge radnike te su dužni spriječiti uznemiravanje i o

---

<sup>34</sup> Uznemiravanje je svako neželjeno ponašanje uzrokovano nekim od sljedećih osnova: rase ili etničke pripadnosti ili boje kože, spola, jezika, vjere, političkog ili drugog uvjerenja, nacionalnog ili socijalnog podrijetla, imovnog stanja, članstva u sindikatu, obrazovanja, društvenog položaja, bračnog ili obiteljskog statusa, dobi, zdravstvenog stanja, invaliditeta, genetskog naslijeđa, rodnog identiteta, izražavanja ili spolne orijentacije, koje ima za cilj ili stvarno predstavlja povredu dostojanstva osobe, a koje uzrokuje strah, neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje. Spolno uznemiravanje je svako verbalno, neverbalno ili fizičko neželjeno ponašanje spolne naravi koje ima za cilj ili stvarno predstavlja povredu dostojanstva osobe, koje uzrokuje strah, neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje.

uznemiravanju obavijestiti osobu koju je za to ovlastio poslodavac. Ako poslodavac u roku od osam dana ne poduzme mjere za sprječavanje uznemiravanja ili spolnog uznemiravanja, te ako su mjere koje je poduzeo očito neprimjerene, radnik koji je uznemiren ili spolno uznemiren ima pravo prekinuti rad dok mu se ne osigura zaštita, pod uvjetom da je u daljnjem roku od osam dana zatražio zaštitu pred nadležnim sudom. Ovim mjerama „Galeb“ ukazuje na sve veću zaštitu prava radnika te poštivanje osnovnih ljudskih i radničkih prava.

#### **4.6. Motivacija kadrova**

Motivacija predstavlja važan temelj za uspješnost i profitabilnost poslovanja. Zadatak menadžmenta je prepoznati i stvoriti motivaciju za svakoga zaposlenika. Problem koji se javlja kod motivacije je različitost zaposlenika. Na temelju razgovora sa zaposlenicima može se zaključiti da nekim zaposlenicima je motivator visina i redovitost plaće, nekome uvjeti rada, sigurnost na poslu, radno vrijeme. Očito je da se ne mogu koristiti iste motivacijske tehnike za sve zaposlenike jer svaki zaposlenik ima drugačiju motivaciju. Obzirom na ekonomsku krizu i situaciju kako u zemlji tako i u tekstilnoj industriji, većini zaposlenika je važno imati stalno zaposlenje, odnosno ugovor na neodređeno vrijeme. Potrebno je istaknuti činjenicu da čak 89,10% zaposlenika Galeba d.d. ima potpisan ugovor na neodređeno. Zaposlenici za svoj rad dobivaju plaću pa je njena visina i redovitost isplate vrlo važna za motiviranje zaposlenika. Sa stajališta zaposlenika, politika Uprave koja određuje novčane naknade, plaću, nadnicu i druge zarade imaju glavni utjecaj na njihov ukupni dohodak i životni standard. Stabilnost i uspješnost poslovanja koja je održava već desetljećima očituje se i kroz socijalnu i ekonomsku sigurnost zaposlenika. Važna činjenica je da Galeb d.d. omogućuje svojim zaposlenicima kupnju dionica. Osnovni cilj ovog pothvata je približiti interese zaposlenika i poduzeća, te poticati zaposlenike da ostanu u poduzeću, a animirati druge zaposlenike da traže posao u poduzeću. Mnogim zaposlenicima u poduzeću je važna karijera, odnosno poslovni napredak. Galeb d.d. karijerni razvoj nastoji poticati kroz sastanke menadžera sa zaposlenicima, te seminarima i raznim radionicama koje motiviraju zaposlenike. Perspektivnim i ambicioznim zaposlenicima se pruža mogućnost napredovanja unutar poduzeća što znači veću plaću, ali i veću odgovornost. Galeb d.d. motivira zaposlenike pružajući im:

- nagrađivanje mentorstva;
- organiziranje i pokrivanje troškova obrazovanja i obuke zaposlenika;
- čestitke Uprave zaposleniku prilikom rođendana i blagdana;
- besplatna sudjelovanja na kulturnim, zabavnim i sportskim lokalnim događanjima sponzoriranih od strane poduzeća;
- popust do 30% prilikom svake kupnje galebovih proizvoda,

Galeb d.d. zaposlenicima koji odlaze u mirovinu, isplaćuje otpremninu koja je definirana odlukom Uprave. Nakon odlaska iz poduzeća umirovljeni radnici mogu održati kontakt s poduzećem putem udruge umirovljenika Galeba d.d.

#### **4.7. Obuka i obrazovanje zaposlenika**

Važan kriterij za uspješnije buduće poslovanje i poslovne rezultate predstavlja znanje i inoviranje znanja zaposlenika. Smatra se da su visoko motivirani kadrovi strateško bogatstvo i uvjet za provedbu strateških planova poduzeća. Inoviranje znanja u Galeb d.d. se može promatrati kao doprinos poduzeću koji uključuje: podizanje konkurentske sposobnosti, poboljšanje radne uspješnosti, poboljšanje znanja i vještina zaposlenika. Osnovna svrha obrazovanja kadrova je razvoj kadrova za postizanje taktičkih i strateških ciljeva poduzeća. Važna zadaća voditelja kadrovskih poslova je organizacija kontinuiranog stručnog obrazovanja i usavršavanja pri čemu se veća pozornost pridaje visokoobrazovnim kadrovima. Obrazovanje i usavršavanje Galeb d.d. provodi putem različitih programa obrazovnih ustanova, ali i internim programima. Voditelj kadrovske službe sa svojim suradnicima odabire program koji je potreban za poduzeće, predlaže ga nadređenima te osigurava ostvarenje programa. Najčešće se radi o usavršavanju i obrazovanju na području zaštite na radu, zaštite okoliša, korištenju nove tehnologije. Zaposlenici su dužni proći kroz proces obuke, a vrijeme provedeno na obuci se plaća kao i vrijeme provedeno na radnom mjestu. Edukacija zaposlenika u proizvodnim sektorima odnosi se na obuku korištenja novih radnih strojeva koji se mijenjaju s promjenom tehnologije, te time olakšavaju rad zaposlenicima, ali i pridonose većoj produktivnosti. Galeb d.d. primjenjuje metodologiju zvanu „20 ključeva“ koja propisuje da jedan radnik treba raditi tri posla, to jest jedan posao bi trebalo znati raditi tri osobe. „Galeb“ trenutačno primjenjuje sustav „Tri puta tri“, gdje jedan radnik ide na tri stroja. Ovaj način predstavlja kontinuiranu obuku koja je trenutno sufinancirana od strane države. Galeb d.d. preferira interno



osposobljavanje jer su troškovi manji, a prijenos znanja intenzivniji između zaposlenicima. Cilj edukacije zaposlenika je dobiti nove vještine i znanja koja su potrebna za učinkovitije obavljanje posla i cjelokupnog razvoja poduzeća.

#### **4.8. Kritička analiza**

Galeb d.d. od početka postojanja pa sve do danas sve više pozornosti pridaje ljudskim resursima, odnosno ljudima. Oni predstavljaju ključan temelj za uspjeh kako pojedinih jedinca unutar organizacije tako i same organizacije. Menadžment „Galeba“ ima visok stupanj obrazovanja što im omogućuje bolje i uspješnije poslovanje koje je u koraku s načelima i zahtjevima razvijene ekonomije. Menadžment je uočio probleme poslovanja te ulaže napore da poboljšaju slabe strane. Ljudi, njihove potrebe, motivacija su glavna zadaća menadžmenta jer je upravo ljudski kapital put prema uspješnosti. Stoga se sve veća pozornost daje zaštiti socijalnoj i ekonomskoj zaštiti zaposlenika u cilju bolje produktivnosti. Galeb d.d. već desetljećima zapošljava nekoliko stotina zaposlenika za koje ima vrlo dobro razrađen sustav upravljanja ljudskim potencijalima koji se usavršavao iz godine u godinu. Važni cilj koji Galeb nastoji ostvariti tijekom 2016. godine je zapošljavanje 10 radnika sa višom stručnom spremom u kadrovima marketinga, menadžmenta i računovodstva. Problem s kojim se suočava Galeb je velik broj bolovanja. Razlog tome je velik broj ženske radne snage koji zbog zdravstvenih problema su više izložene izostanku s posla nego muškarci. Prijedlog za smanjenje velikog broja bolovanja je zapošljavanje muškaraca, ali i žena od 25 do 35 godina, s obzirom da je prosječna starost 47 godina. Kako bi se motiviralo mlađu radnu snagu na zapošljavanje, „Galeb“ bi organizirao u svom prostoru vrtić za djecu zaposlenika kako bi im olakšao majčinsku dužnost na obostrano zadovoljstvo. Menadžment Galeba motivira svoje zaposlenike, te im omogućuje da njihova kreativnost dođe do izražaja. Ta motivacija ne dolazi do izražaja u sektorima proizvodnje gdje stariji zaposlenici nemaju neku veliku motivaciju za većom produktivnosti. Dok se kod mlađih zaposlenika vidi veća motivacija i želja za uspjehom i dokazivanjem. Kadar ljudskih resursa mora dobro istražiti te naći rješenje za taj problem kako motivirati starije zaposlenike. Najbolji prijedlog bi bio određeni bonus na plaću, jer u današnjem vremenu novac predstavlja najbolji način motivacije. Kreativnost pojedinaca dolazi do izražaja u određenom okruženju. Stoga menadžment poduzeća treba prepoznati kreativnost pojedinca i osigurati mu da se razvija i stvoriti mu uvijete u kojima će njegove sposobnosti doći do izražaja. Najvažnija stvar koju menadžment poduzeća treba napraviti je stvoriti povoljnu

organizacijsku klimu, kolegijalnost zaposlenika na svim razinama i poslovno okruženje u kojem bi zaposlenici mogli ostvariti vlastite potrebe i ciljeve, ali i stvoriti osjećaj pripadnosti poduzeću. Kada se to ostvari onda će poduzeće osim profita ostvariti i dugoročni napredak i konkurentsku prednost, a to će kupci znati prepoznati i nagraditi.

## **5. Zaključak**

Ključ uspjeha u današnjem poslovnom svijetu je ispuniti potrebe i želje potrošača. Od poduzeća se zahtjeva da upozna i prepozna potrebe koje potrošači zahtijevaju. Na taj način poduzeće ostvaruje svoje financijske ciljeve. Na tom putu nisu dovoljna samo materijalna sredstva. Važnu ulogu ima ljudski kapital. Da bi poduzeće napredovalo i ostvarilo održivu konkurentsku prednost, poduzeća se moraju suočiti s brojnim izazovima i preprekama, ali i uspješnim vođenjem ljudskih potencijala. Ljudski kapital ima veliku važnost za stvaranje dugoročne uspješnosti poduzeća. Poduzeća su toga svjesna te kontinuirano rade na poboljšanju i stvaranju kvalitetnog sustava upravljanja ljudskim resursima. Uspješnije poduzeće je rezultat kvalitetnog sustava upravljanja ljudskim resursima.

Galeb d.d. kao najveći proizvođač rublja u Hrvatskoj koji zapošljava oko 400 zaposlenika i ima veliku ulogu u industriji, ali i gospodarstvu Hrvatske uspio je dobro razraditi sustav ljudskih resursa. Zaposlenici su prepoznati kao alat za stvaranje i jačanje konkurentске prednosti te je razvoj kadrova upravo dio strategije poduzeća. Galeb d.d. uspješno odabire kadrove za određena radna mjesta, omogućuje im razvoj i napredovanje, socijalnu i ekonomsku sigurnost te motivacijom i razvojem osigurava stvaranje dobre organizacijske klime i uvjeta u kojima zaposlenici mogu ostvariti vlastite ciljeve, a time pružiti svoj maksimalni doprinos poduzeću. Osim socijalne i ekonomske brige, „Galeb“ također vodi računa i o ekološkoj svijesti. Važan dio poslovanja predstavlja zaštita okoliša te uporaba sirovina i tehnoloških procesa koji zadovoljavaju ekološke kriterije. Po pitanju zaštite okoliša, Galeb d.d. posjeduje certifikat ISO 14001 i ISO 50001 certifikat. Po pitanju ekološke svijesti Galeb d.d. nastoji držati korak s europskim standardima i propisima. Dobro upravljanje ljudskim potencijalima, socijalna, društvena i ekološka osviještenost ključni su elementi za daljnji rast i razvoj trikotaže Galeb d.d.

## 6. Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F., (1999.): Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.
2. Buble, M., (2000.): Management, Ekonomski fakultet, Split.
3. Dževad Š., et al (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo.
4. Goić, S., (2015.): Nastavni materijali Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Split.
5. Narodne Novine (2014.): Zakon o radu, Narodne novine d.d. Zagreb.
6. Rječnik računovodstva i financija, Informator, Zagreb, 1984.
7. Statut Galeba d.d. (2015.): Pravilnik o radu, Omiš.
8. Vujić, V., (2005.): Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.

### Izvori s Interneta:

1. <http://galeb.hr/o-nama/povijest/>, [01.07.2016.].