

# UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U INTESA SANPAOLO CARD d.o.o.

---

**Bosnar, Anamarija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2015**

*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:124:013159>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-02**

*Repository / Repozitorij:*

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



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U INTESA SANPAOLO  
CARD d.o.o.**

Mentor:  
**prof. dr. sc. Srećko Goić**

Student:  
**Anamarija Bosnar**

**Split, ožujak 2015.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Pojam i značenje upravljanja ljudskim resursima .....</b>	<b>2</b>
<b>2.2. Povijesni pregled razvoja upravljanja ljudskim resursima u Hrvatskoj i svijetu ..</b>	<b>3</b>
<b>3. OSNOVNE FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA .....</b>	<b>6</b>
<b>3.1. Analiza rada i projektiranje radnih mjesta .....</b>	<b>6</b>
<b>3.2. Planiranje ljudskih resursa .....</b>	<b>8</b>
<b>3.3. Regrutiranje i selekcija ljudskih resursa .....</b>	<b>10</b>
<b>3.4. Osposobljavanje (edukacija) ljudskih resursa .....</b>	<b>14</b>
<b>3.5. Praćenje radne uspješnosti .....</b>	<b>15</b>
<b>3.6. Motiviranje i komuniciranje .....</b>	<b>18</b>
<b>3.7. Odnosi s javnošću .....</b>	<b>21</b>
<b>3.8. Odnosi između zaposlenika i poslodavca .....</b>	<b>23</b>
<b>3.9. Kompenzacije .....</b>	<b>24</b>
<b>4. INTESA SANPAOLO CARD d.o.o. ....</b>	<b>27</b>
<b>4.1. Osnovne informacije o poduzeću .....</b>	<b>27</b>
<b>4.2. Ustroj direkcije ljudskih resursa u ISP Cardu.....</b>	<b>31</b>
<b>4.3. Upravljanje ljudskim resursima u ISP.....</b>	<b>39</b>
4.3.1. Analiza rada i projektiranje radnih mjesta .....	39
4.3.2. Planiranje ljudskih resursa .....	40
4.3.3. Regrutiranje i selekcija ljudskih resursa .....	41
4.3.4. Osposobljavanje (edukacija) ljudskih resursa.....	44
4.3.5. Praćenje radne uspješnosti .....	45
4.3.6. Motiviranje i komuniciranje .....	47
4.3.7. Odnosi s javnošću .....	48
4.3.8. Odnosi između zaposlenika i poslodavca .....	50
4.3.9. Kompenzacije .....	53
<b>4.4. Dobre strane i nedostaci upravljanja ljudskim resursima u ISP Card-u .....</b>	<b>56</b>
<b>4.5. Mogućnosti i prijedlozi za poboljšanje upravljanja ljudskim resursima u ISP Card-u .....</b>	<b>57</b>
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>58</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>59</b>

## 1. UVOD

Ovim diplomskim radom biti će obrađena tema upravljanja ljudskim resursa na primjeru društva Intesa Sanpaolo Card d.o.o.

Cilj je prikazati na konkretnom primjeru model upravljanja ljudskim resursima, u ovom slučaju društvo Intesa Sanpaolo Card d.o.o. sa naglaskom na odjel direkcije upravljanja ljudskim resursima.

Pri izradi diplomskog rada osim stručne literature korišteni su i poslovni podaci društva Intesa Sanpaolo Card d.o.o. te različiti slikovni prikazi kao i podaci sa interneta dostupni za širu javnost.

U prvom i drugom dijelu diplomskog rada sažet je teorijski prikaz pojmova i definicija modela upravljanja ljudskim resursima te povijesni pregled razvoja upravljanja ljudskim resursima, koji je podloga za kasniji praktični dio rada.

Četvrti dio diplomskog rada odnosi se na prezentaciju društva Intesa Sanpaolo Card d.o.o. koji je ujedno i sama tema ovog diplomskog rada. Izneseni su osnovni podaci društva Intesa Sanpaolo Card d.o.o. od samoga osnivanja, poslovanja, organizacijske strukture društva, odjela direkcije ljudskih resursa i poslova unutar njega. Na temelju iznesenoga potrebno je ukazati na prednosti i nedostatke modela upravljanja ljudskim resursima u Intesa Sanpaolo Card d.o.o. te sugerirati eventualne mogućnosti i prijedloge za poboljšanje modela upravljanja ljudskim resursima u samom društvu.

Nakon osvrta na cijeli diplomski rad za kraj je potrebno donijeti zaključak sa najvažnijim činjenicama cijelog diplomskog rada.

## 2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

*“Uzmite mi tvornice, spalite mi zgrade. Ostavite mi samo ljude da započnem sve ispočetka.”<sup>1</sup>*

*Thomas John Watson*

Menadžment ljudskih resursa primarna je, a ne infrastrukturna menadžerska i poslovna funkcija, te uz planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje čini suštinu menadžerskog posla i određuje ukupnu i pojedinačnu menadžersku uspješnost.

### 2.1. Pojam i značenje upravljanja ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima (menadžment ljudskih resursa) predstavlja važnu poslovnu i upravljačku funkciju organizacije koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji.

Izraz ljudski resursi počeo se u nauci o upravljanju koristiti sredinom šezdesetih godina, a od ranih osamdesetih godina upravljanje ljudskim resursima se razvilo u znanstvenu oblast.

Zadnjih deset do petnaest godina ovaj pojam se učestalo spominje u raznim znanstvenim i drugim publikacijama.

*Upravljanje ljudskim resursima (HR) definira se kao strateški i koherentan pristup upravljanju najvećom vrijednosti kompanije-ljudima, koji svojim individualnim i timskim radom doprinose ostvarenju ciljeva kompanije.*

*Armstrong, M.*

*Danas pojam menadžment ljudskih potencijala ima četiri značenja:<sup>2</sup>*

- 1. Znanstvena disciplina*
- 2. Menadžerska funkcija*
- 3. Posebna poslovna funkcija u organizaciji*
- 4. Specifična filozofija menadžmenta*

---

<sup>1</sup> <http://www.scribd.com/doc/56001365/Http-Vsmti#scribd>, 2.3.2015.

<sup>2</sup> Fikreta Bahtijarević Šiber „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 3.

*Pojam ljudskog kapitala još uvijek nema sasvim usuglašenu definiciju. Noe, Raymond i ostali u svom udžbeniku Menadžment ljudskih potencijala pišu da se ljudski kapital odnosi na produktivne sposobnosti pojedinca – to jest znanje, vještine i iskustvo koji imaju ekonomsku vrijednost.*<sup>3</sup>

*Požega Željko tvrdi da ljudski kapital najjednostavnije možemo definirati kao zbroj svih osobina ljudskog čimbenika relevantnih za proces društvene reprodukcije.*<sup>4</sup>

*„ **Managment ljudskih potencijala čini niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.**“*<sup>5</sup>

## **2.2. Povijesni pregled razvoja upravljanja ljudskim resursima u Hrvatskoj i svijetu**

*...”Bilo je mnogo jednostavnije u doba staroga korporacijskog stroja : zapošljavali ste ljude da rade za vas. Tako ste ih birali, ocjenjivali i nagrađivali na temelju njihove sposobnosti obavljanja specifične zadaće. To više ne funkcionira: reinženjering zahtijeva da zapošljavamo ljude da rade s nama, kao dio zajednice zajedničkih aspiracija, ideala i povjerenja. Sposobnost provedbe specifične zadaće nije dovoljna; danas trebamo ljude koji dodaju vrijednost u svaki proces koji dotaknu, i koji donese vrijednosti našoj kompaniji.”*

*Jamesa Champyja*

*...prije nisu postojali odjeli ljudskih potencijala u radnim organizacijama, već „kadrovske službe“ koje su bile odgovorne za zapošljavanje i plaće. Međutim, danas HR odjeli imaju puno više funkcija i igraju znatno veću ulogu...<sup>6</sup>*

---

<sup>3</sup> Noe, R. et al.: Menadžment ljudskih potencijala, MATE d.o.o.Zagreb, 2006., str 541

<sup>4</sup> Požega, Ž.: Analiza utjecaja ljudskog kapitala na stupanj razvijenosti zemalja svijeta – doktorska disertacija, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2007., str.81

<sup>5</sup> Fikreta Bahtijarevic Šiber, citirano djelo, str. 16.

<sup>6</sup> <http://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/>, 2.3.2015.

## **Povijesni razvoj upravljanja ljudskim resursima**

U Hrvatskoj se djelatnost koju danas nazivamo „upravljanje ljudski resursima“ prvo zvala personal, zatim kadrovi pa tek onda ljudski potencijali.

Poslijeratna personalna faza u našoj zemlji počinje 1947.g. kada su se za brigu oko ljudi u poduzećima zaduživali stručnjaka, ili bi formirali personalni odjel. Bila je riječ o evidentiranju staža, socijalnog i zdravstvenog osiguranja. Najviše su se na to mjesto zapošljavali pravnici jer ih se tada smatralo općim stručnjacima.

1956.g. proširuje se personalna evidencija (sigurnost na radu, mirovinsko osiguranje, stručno osposobljavanje, radni odnosi, rekreacija). U većim tvornicama se stručnjacima pridružuju i psiholozi, specijalisti, referenti za osposobljavanje i dr.

Kadrovska faza se pojavljuje 1965.g. čija se služba usmjerava na pravilno postavljanje čovjeka usred zbivanja iako su pojedini elementi bili preslikani iz istočnog socijalizma. U ovoj fazi se pojavila potreba za stručnim izborom, školovanjem uz rad, raspoređivanjem kao i nužnost timskog rada većeg broja kadrovske stručnjaka.

1990.g. se uvodi termin „upravljanja i razvoj ljudskih potencijala“ gdje se naglašavaju brojne promjene u odnosu na prethodna razdoblja, npr. da za svako radno mjesto postoji konkurencija koja počinje već u školi, a u toj konkurenciji slabiji zaostaju i da svi ljudi nisu jednaki već da imaju jednaka prava u startu ... Rukovoditelje postavljaju zaposleni u poduzeću (izvana utječe samo vlasnik), a oni sada biraju vlastite timove, te su participacije zaposlenih dionice a ne teoretsko samoupravljanje itd.

Kadrovski menadžment (upravljanje kadrovima) službeno se pojavio kao specijalizirana funkcija krajem 19. stoljeća. Prije tog vremena zapošljavanje i plaćanje radnika ovisilo je isključivo o volji vlasnika. Kadrovsku funkciju je dizajnirao Frederick W. Taylor, 1885, identificiranjem načina kako bi učinak radnika bio efikasniji, a sam rad manje naporan.

Cilj je bio povećati učinkovitost rada.

Provođenjem niza eksperimenata u proizvodnim objektima, Elton Mayo sredinom dvadesetih godina prošlog stoljeća, otkrio je utjecaj radnih skupina na rad pojedinaca.

U tridesetim godinama prošlog stoljeća legalizirani su sindikati (pokušaj zaštite radnika kolektivnim ugovorima).

U razdoblju nakon Drugog svjetskog rata sindikat postaje respektabilna organizacija i sve više nameće određena pravila i standarde rada i odnosa između poduzetnika, menadžera i radnika. Povećanjem zakonskim zahtjevima i usvajanjem većeg broja društvenih zakona šezdesetih i sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća, dovelo je do strukturnih promjena u mnogim

organizacijama. Kadrovski menadžment je postao puno obzirniji prema zahtjevima zaposlenika i potrebama organizacije, a sve to zahtijeva i njegovu socijalizaciju i profesionalizaciju.

Organizacije su počele sve više i više ulagati u razvoj i kvalitetu rada zaposlenika. Tijekom osamdesetih godina 20. stoljeća, strateška uloga kadrovske menadžmenta postaje nezamjenjiva, jer organizacija smanjuje radnike, zatvaraju se postrojenja ili dolazi do restrukturiranja.

U posljednjem desetljeću dvadesetog stoljeća započinje se i nastavlja sve do danas organizacijsko restrukturiranje i informatizacija menadžmenta ljudskih resursa, kao nove koncepcije upravljanja radom i razvojem zaposlenih u organizaciji.

Na temelju navedenoga može se zaključiti da se uloga upravljanja ljudskim resursima u organizaciji, a time i njen značaj, promijenio tijekom vremena pod utjecajem unutarnjih čimbenika u organizaciji i njegove okoline.

Danas su ljudski resursi, a ne strojevi, ključ uspješnog poslovanja svakog poslovnog sustava. Oni predstavljaju njegovo znanje i vještine koje omogućavaju konkurentku prednost na globalnom tržištu. Razvoj te konkurentne prednosti posao je tima za ljudske resurse. To znači podizanje na višu razinu "tradicionalne" uloge kadrovske menadžmenta kroz njegove transformacije u suvremeni menadžment ljudskih resursa.



### 3. OSNOVNE FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Analiza rada i projektiranje radnih mjesta, planiranje ljudskih resursa, regrutiranje i selekcija, osposobljavanje (edukacija), praćenje radne uspješnosti, motiviranje i komuniciranje, odnosi između zaposlenika i poslodavca u području ljudskih potencijala čine glavne podsustave funkcije ljudskih potencijala.

#### 3.1. Analiza rada i projektiranje radnih mjesta

Stvarna, operativna aktivnost u ljudskim resursima počinje tek analizom radnih mjesta i poslova, kojom se sustavno i precizno opisuje što se i kako radi na određenom radnom mjestu.

*„ Analiza posla se definira kao postupak prikupljanja podataka o poslovima koji se obavljaju u poduzeću.“<sup>7</sup>*

Prikupljanje podataka se vrši intervjuom, raznim anketama (upitnicima), promatranjem i vođenjem dnevnika rada te ostalim metodama prikupljanja podataka koji služe za izradu opisa posla i specifikacije posla koji čine osnovu kadrovanja.

Za prikupljanje svih potrebnih podataka pojedina poduzeća troše više vremena i novaca, a razlog tome je što je analiza posla »logična cigla« menadžmenta ljudskih potencijala.<sup>8</sup>

Analiza rada bi trebala dati osnovne podatke o:

- radnim postupcima i procesima i o tehnologiji i načinu obavljanja posla
- fizičkim karakteristikama predmeta na kojima se obavlja rad i karakteristikama usluga koje se pružaju
- sredstvima rada koja se koriste u procesu izvršavanja posla
- prostoru u kojem se rad obavlja, uvjetima rada, lokaciji i uređenju radnog mjesta
- vremenu potrebnom za izvršenje zadatka

---

<sup>7</sup> Buble, M. "Menadžment" EFST, Split, 2000.g., str. 369.

<sup>8</sup> Fikreta Bahtijarević Šiber, "Management ljudskih potencijala", Golden marketing, Zagreb, 1999., str.244

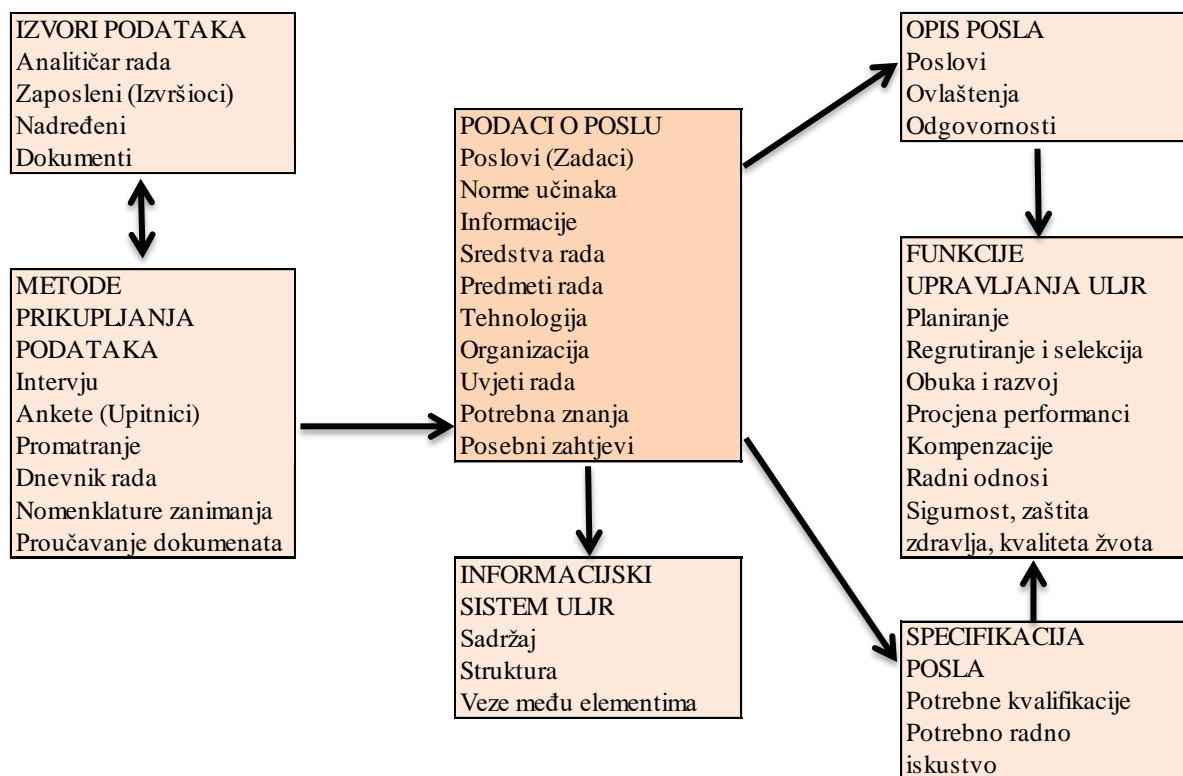
Analiza radnih mjesta na primjeru odjela ljudskih potencijala i menadžmenta:

Odjel ljudskih resursa opisuje poslove radnog mjesta i pripremaju specifikacije za konzultaciju s menadžerima koji provjeravaju točnost te specifikacije. Menadžeri razvijaju standarde za izvršavanje poslova te prema potrebi traže pomoć specijalista, na temelju kojih odjel ljudskih resursa priprema i koordinira sam proces analize rada. Prije procesa analize rada odjel traži od menadžera primjedbe i doprinose.

Promjene i pripreme revizije opisa posla odjel radi u suradnji sa menadžerom iako se time može baviti sam menadžer.

Menadžeri prema potrebi zahtijevaju analize radnih mjesta ili ponovne analize, te ako se radi o kompliciranijim analizama odjel traži pomoć eksperata.

Slika 1. Sustav analize posla<sup>9</sup>



Ona obuhvaća prikupljanje informacija o poslu, dizajniranje najboljeg načina obavljanja posla, proučavanje i pojednostavljenje rada, i standardiziranje (formalno definiranje) načina obavljanja posla.

<sup>9</sup> Srećko Goić, citirano djelo

*Kvalitetna analiza posla ima temeljne korake i faze kojih se treba pridržavati:*<sup>10</sup>

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

Osim u profesionalnoj selekciji, analiza posla važna je i u brojnim drugim procesima kao npr. u:

- procjenjivanju radne uspješnosti,
- određivanju visine plaće,
- programiranju zaštite na radu,
- poboljšanju radne učinkovitosti,
- obrazovanju i stručnom usavršavanju...

Opće metode analize posla su:

- metoda promatranja
- metoda samoopisivanja
- metoda intervjua
- anketna metoda
- metoda analize dokumentacije

### **3.2. Planiranje ljudskih resursa**

Planiranje ljudskih resursa je vrlo važna funkcija menadžmenta ljudskih resursa, koja je ujedno proces analize i identifikacije potreba i raspoloživosti zaposlenika sa potrebnim vještinama, znanjem i sposobnošću za uspješno ostvarivanje strateških ciljeva poduzeća ili organizacije.

---

<sup>10</sup> Fikreta Bahtijarević Šiber „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 247

Radi se o aktivnosti koju provode rukovoditelji ljudskim resursima ili članovi Uprave za ljudske resurse koji od svojih suradnika i linijskih rukovoditelja odjela ili organizacijskih jedinica poduzeća prikupljaju podatke kako bi sastavili kadrovske projekcije za sam vrh upravljačke strukture, koje se posljedično mogu koristiti pri strateškom planiranju i postavljanju organizacijskih obrazaca.

Planiranje ljudskih resursa omogućava da se jače poveže buduće poslovanje i njegovi zahtjevi za potrebnim ljudima, te spriječe problemi koji mogu ugroziti konkurentski položaj organizacije.

Cilj efikasnog planiranja ljudskih resursa je:

1. Identificirati prave ljude (interno ili dodatnim zapošljavanjem),
2. Ti ljudi moraju imati sposobnosti potrebne organizaciji,
3. Oni moraju biti angažirani u pravom trenutku,
4. Te moraju biti stavljeni na odgovarajuće mjesto/radnu poziciju.

Najvažniji zadaci planiranja ljudskih potencijal su:

1. Analiza razvoja ljudskih resursa i njihova izobrazba
2. Usporedba rasta ljudskog potencijala u poduzeću, granama, regiji
3. Spoznaja veza odnosa i čimbenika koji djeluju i utječu na razvoj ljudskih potencijala
4. Izrada projekcije rasta i izobrazbe ljudskog resursa
5. Izrada „model-sustava“, donošenja i realizacije integralnih planova ljudskih resursa

Plan ljudskih potencijala obuhvaća:

- a) Koliko i koja struktura kadrova je potrebna, kada i gdje
- b) Kako pribaviti zaposlenike
- c) Na koji se način osposobljavaju djelatnici
- d) Koji troškovi nastaju i kako utjecati na njih

Planiranje ljudskih resursa omogućava da se jače poveže buduće poslovanje i njegovi zahtjevi za potrebnim ljudima, te spriječe problemi koji mogu ugroziti konkurentski položaj organizacije.

Planiranje ljudskih resursa sastavni je dio poslovnog planiranja koji prati strategijske (dugoročne) i operativne (kratkoročne) planove.

Slika 2: Faktori koji utječu na planiranje ljudskih resursa:

VANJSKI FAKTORI	UNUTRAŠNJI FAKTORI
Neizvjesnost okoline	Strategija i ciljevi
Tržište rada	Vrsta posla i radnih
Zakonska regulativa	kvalifikacija
Sindikati	Vremenski horizont
	planiranja
	Vrsta i kvaliteta
	informacija za
	predviđanje

Planiranje kadrova se provodi kroz četiri temeljne faze:<sup>11</sup>

1. analiza dosadašnjih poslovnih događaja i kadrova na tržištu
2. ocjena tekućih potreba za kadrovima
3. prognoza budućih potreba te
4. formuliranje strategije kadrova.

### 3.3. Regrutiranje i selekcija ljudskih resursa

Regrutiranje je proces traženja kandidata za posao. Izvori se uglavnom nalaze izvan organizacije, ali za menadžerske funkcije i unutar organizacije (intranet). Danas je sve više zastupljeno e-regrutiranje putem korporativnih stranica, portala za zapošljavanje, video isječaka, društvenih mreža (LinkedIn, Facebook), blogova i osobnih stranica te foruma. Osnovu selekcije kandidata daju specifikacije proizašle iz analize posla. Proces selekcije u svojoj inicijalnoj fazi ima strože selekcijsko telefonsko intervjuiranje, potom testiranje, a nakon toga se određeni broj kandidata upućuje na sveobuhvatno intervjuiranje, nakon čega slijedi odabir i integracija zaposlenika.

Obilježja za uspješno pribavljanje kandidata :

- Pribavljanje treba biti dugoročna strategija koja kvalitetnim, talentiranim i sposobnim ljudima osigurava konkurentsku prednost i organizacijsku uspješnost
- Treba planirati proces pribavljanja ljudi sa vještinama, znanjem i sposobnosti za budućnost, kada i kako ih pribaviti

<sup>11</sup> Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str.204.

- Pribavljanje treba prilagoditi ciljnim skupinama
- Pribavljanje treba odgovoriti na potrebe kandidata, potrebama i interesima kandidata uz prilagođene beneficije i ostale pogodnosti za njihovo privlačenje
- Pažljivo izabrati i obučavati one koji pribavljaju, što i kao pitati kandidate, koje informacije tražiti a koje davati i sl.
- Pružati realnu sliku posla i organizacije, prave informacije, probleme i teškoće sa kojima se zaposlenici susreću i što očekuje osobu u konkretnoj radnoj situaciji i organizaciji općenito

### **Izvori za pribavljanje kandidata za određene poslove i zadatke su:**

1. Vanjski izvori prikupljanja (kandidati izvan poduzeća) - ukupna ponuda rada izvan poduzeća, što se odnosi na nezaposlena lica ali i na zaposlene u drugim poduzećima, što se smatra skupljim putem za poduzeće. Prednosti ovih izvora su: otvaranje poduzeća prema tržištu rada, prenošenje iskustava i razmjena informacija o tome kako se radi kod konkurencije i provjeravanje kakva je pozicija poduzeća u očima kandidata za posao.

Regrutiranje se vrši formalnim i neformalnim izvorima.

Formalni izvori regrutiranja su:

- oglašavanje putem medija – tisak, stručni časopisi, radio i televizija, izravnom poštom (pismo, e-mail, telefonom i dr.), posebnim oglasima (posterima) na javnim mjestima, priručnicima i biltenima te posebnim promotivnim materijalima
- agencije za zapošljavanje – državne (*Hrvatski zavod za zapošljavanje*) i privatne agencije, specijalizirane privatne agencije (za posredovanje pri zapošljavanju, privremeno zapošljavanje ili zamjena bez zasnivanja radnog odnosa)
- obrazovne institucije – škole, fakulteti (s kojima poduzeće uspostavlja kontakt tražeći najbolje polaznike)
- sindikati i druge organizacije – (posjeduju i upravljaju značajnom bazom podataka koja dolazi do izražaja kod većih premještaja zaposlenika iz jednog u drugo poduzeće ili iz jednog područja u poduzeću u drugo)

Neformalni izvori regrutiranja su kada zaposlenik poduzeća ima ulogu posrednika u zapošljavanju, što je brz i jeftin način regrutiranja, kojim se koriste ona poduzeća koja imaju poteškoća sa pronalaskom kvalitetnih kandidata.

2. Unutarnji izvori prikupljanja (kandidati unutar poduzeća) – povoljniji za poduzeće jer se odnose na postojeće potencijale u organizaciji koje pomoću premještanja, obuke ili stručnog usavršavanja dovode do nivoa zahtjeva radnih mjesta koja treba popuniti. Rekrutiranje se vrši na sljedeći način:

- internim oglašavanjem – oglašavanje slobodnih radnih mjesta, poslova prije vanjskog oglašavanja na oglasnoj ploči, internom listu, razglasu, elektronskom poštom itd. što je znatno bolji i transparentniji ujedno i jeftiniji za poduzeće
- neposrednim slobodnim kontaktom – neposredni menadžer ili odgovorna osoba iz ljudskih resursa obavještava pojedine zaposlenike o mogućnosti njihova zaposlenja na druge poslove, npr. promocija
- pisani poziv – ljudski resursi obavještavaju zaposlenike o slobodnim radnim mjestima da im se povratno jave ako su zainteresirani

Između ovih izvora prikupljanja kandidata možemo spomenuti i regrutaciju onih zaposlenika koji su djelomično povezani sa poduzećem, sa nepunim radnim vremenom, honorarci (vanjski suradnici) te oni koji su nekada radili za poduzeću.

Nakon regrutacije ljudskih resursa počinje selekcija ljudskih resursa kojom se prognozira i maksimalizira buduća radna uspješnost zaposlenih i cijele organizacije.

*„Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima.“<sup>12</sup>*

*Moguća su dva pristupa u selekciji:<sup>13</sup>*

- 1. definirati precizno zahtjeve posla, odnosno radnog mjesta koje treba popuniti i onda tražiti među kandidatima one koji ih najbolje ispunjavaju – odmah na početku eliminirati one koji ne ispunjavaju minimum zahtjeva*
- 2. napraviti iscrpan pregled karakteristika kandidata, te tražiti na koje bi ih se poslove moglo rasporediti*

---

<sup>12</sup> Fikreta Bahtijarević Šiber, citirano djelo, str.331.

<sup>13</sup> Srećko Goić, citirano djelo

Profesionalna selekcija je proces privlačenja i odabira kandidata, na temelju stručne provjere usklađenosti osobnih karakteristika kandidata i zahtjeva radnog mjesta i organizacijske kulture.

*Koraci u postupku selekcije kandidata:<sup>14</sup>*

- 1. prikupljanje molbi za prijem, odnosno registriranje zainteresiranih za zaposlenje i njihovih osnovnih podataka*
- 2. prva selekcija – eliminacija onih koji ne zadovoljavaju minimalne uvjete ili su ostavili nepovoljan dojam o sebi*
- 3. kompletiranje dokumentacije kandidata koji su preostali*
- 4. testiranje kandidata*
- 5. prikupljanje dodatnih informacija o kandidatima*
- 6. druga selekcija – izbor kandidata za koje će se obaviti detaljni postupak upoznavanja kvalitete*
- 7. prikupljanje dodatnih informacija o preostalim kandidatima (uključujući i medicinske preglede ako je to potrebno)*
- 8. intervju s kandidatima (najčešće ga provode zajedno specijalista iz kadrovske službe, neposredni rukovoditelj i viši rukovoditelj ili vlasnik poduzeća)*
- 9. odluka o zapošljavanju*
- 10. probni rad*

Poduzeće vrši selekciju kandidata na nizu prikupljenih podataka iz različitih izvora informacija:

- prijava za zaposlenje
- molba za zaposlenje
- preporuka
- upitnik
- školske kvalifikacije
- radne karakteristike
- banka biografskih informacija
- ispitivanje podrijetla
- ispitivanje laži

---

<sup>14</sup> Srećko Gorić, citirano djelo



- medicinski pregledi
- pokusni rad

Pod selekcijom podrazumijevamo izbor osobe koja će najbolje odgovarati slobodnom radnom mjestu. To znači da se u procesu selekcije raznim načinima odabira identificiraju oni kandidati koji posjeduju najbolje kvalifikacije za obavljanje određenog posla.

Uspješno obavljena selekcija podrazumijeva primljenog kandidata koji će efikasno i efektivno obavljati radne zadatke u skladu sa kriterijima i pravilima koja postavlja sama organizacija.

Najvažniji i najrazvijeniji instrument selekcije su testovi, kojima se ispituje znanje i vještina kandidata. Imamo:

1. testove znanja – standardizirana usmena pitanja, pisana pitanja i uzorak posla
2. testove sposobnosti – testovi senzorne, mentalne, mehaničke i psihomotorne sposobnosti
3. testove interesa – Strongov test za izbor zanimanja, Kuderov test preferencije, Cordallov test interesa za business i dr.
4. testove ličnosti – analitički i sintetički testovi ličnosti

### **3.4. Osposobljavanje (edukacija) ljudskih resursa**

Mnogi smatraju da je sustav obrazovanja i razvoja zaposlenika nepotreban i bacanje novaca, ako se radi bez plana i procjene potreba poduzeća radi zadovoljavanja forme da bi se educirali zaposlenici, što je i istina. Ako se ono provodi ciljano u skladu sa strategijom poduzeća tada je ono isplativo. Stalno obrazovanje i usavršavanje samih zaposlenika je najisplativiji način postizanja konkurentске prednosti.

Obuka je više orijentirana na posao nego na čovjeka, što je od velike važnosti za poduzeće i pojedinca, dok je obrazovanje od društvene važnosti jer se stječe znanje i vještina potrebne za život.

Novozaposlene radnika treba uvesti u posao, objasniti im što trebaju raditi, koja su im ovlaštenja, te što se od njih očekuje. Upoznati ih s poslovima i zadacima, sredstvima i tehnologijom, načinom obavljanja rada, visinom i načinom obračuna plaće, zaštite na radu, očekivanih radnih učinaka,

misijom i ciljevima poduzeća, proizvodnim i poslovnim procesima, dokumentacijom i informacijama, zadacima u organizacijama te upoznavanje s drugim zaposlenicima, organizacijskom kulturom, poviješću i tradicijom poduzeća. Dobrim uvođenjem u posao osigurava se poboljšana motivacija, povećana produktivnost, manji troškovi regrutiranja i kasnije obuke, olakšano učenje i napredovanje, manja fluktuacija i povećana lojalnost.

*Obrazovanje provodimo zbog svih promjena koje se događaju u sklopu poduzeća i izvan njega. To su:*<sup>15</sup>

- *promjena u proizvodnoj orijentaciji poduzeća*
- *promjene u tržišnoj orijentaciji poduzeća*
- *promjene u tehnološkoj koncepciji obrade materijala*
- *promjene u tehnološkoj koncepciji obrade informacija*
- *promjene u sirovinama, materijalu i drugim inputima*
- *promjene u organizaciji i upravljanju*
- *promjene u ljudskim resursima.*

Sve nas te promjene navode na usvajanje novih znanja, obrazovanje provodimo s ciljem povećanja radne uspješnosti kako bi se što bolje usmjerili budući zaposlenici.

*Četiri su temeljne faze procesa obuke, oko koje se većina autora slaže:*

1. *Identifikacija potreba za obukom*
2. *Planiranje potrebne obuke*
3. *Izvođenje obuke*
4. *Evaluacija izvršene obuke*<sup>16</sup>

### **3.5. Praćenje radne uspješnosti**

Unutar organizacije, obaveza je voditi evidencije o radnicima, što je i propisano pozitivnim zakonima i propisima Republike Hrvatske<sup>17</sup> dok unutar funkcije upravljanja ljudskim resursima valja razlikovati kadrovsku evidenciju od sustava evidentiranja informacija u upravljanju ljudskim resursima.

---

<sup>15</sup> Buble, M. "Menadžment" EFST, Split, 2000.g., str.411

<sup>16</sup> Buble, M. "Menadžment" EFST, Split, 2000.g., str.412

*„Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji.*

*Upravljanje uspješnošću odnosi se na sve menadžerske aktivnosti i instrumente, uključujući i procjenu uspješnosti, koji osiguravaju postizanje ciljeva uspješnosti i strategijskih ciljeva organizacije“.<sup>18</sup>*

Procjenom uspješnosti donose se kvalitetne odluke vezane uz nagrađivanje, na temelju koji se utvrđuje varijabilni dio plaće i različiti poticajni oblici nagrađivanja kao i sam razvoj individualne karijere.

Praćenje uspješnosti je u interesu i za organizaciju i za pojedinca, kroz koju žele postići neke svoje ciljeve. Pojedinci žele informacije o svom radu, unapređivanju, usavršavanju, žele dobiti odgovarajuće nagrade i mogućnost daljnjeg razvoja. S druge strane organizacija želi dobiti informacije o radnom ponašanju i uspješnosti radi daljnjih postavljanja razvojnih ciljeva u različitim područjima te donijeti kvalitetne odluke za uspješno upravljanje ljudskim resursima, ponajprije o razvoju i nagrađivanju.

Metode za procjenu radne uspješnosti razlikuju se po stupnju razrađenosti, načinu primjene, kriteriju procjene i dr.

Mogu se svrstati u tri skupine:<sup>19</sup>

1. metode uspoređivanja – tu spadaju metode rangiranja, uspoređivanja u parovima i prisilne distribucije, koje najčešće ocjenjuju ukupnu radnu uspješnost. Upotrebljavaju se i tamo gdje postoje objektivni pokazatelji kao njihova dopuna jer mogu obuhvatiti širi raspon ponašanja i pokazatelja radne uspješnosti.
2. ljestvice procjene – najpopularnije jer se lako konstruiraju i pokušavaju biti što objektivnije. Imamo grafičke i deskriptivne, odnosno opisne ljestvice. Ocjenjuju uspješnost na temelju usporedbe s prethodno uspostavljenim radnim standardima, odnosno kriterijem radne uspješnosti.
3. »check-liste« (liste označavanja) – opisuju različite oblike ponašanja na određenom mjestu. One su rezultat stalnih nastojanja da se prevladaju nedostaci metoda procjene i uspješnosti poveže uz konkretne oblike radnog ponašanja vezane uz određeno radno mjesto, te smanji utjecaj subjektivnog faktora.

---

<sup>17</sup> Zakon o radu, NN 149/09, čl. 4. i Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja evidencija iz oblasti rada, NN 66/10.

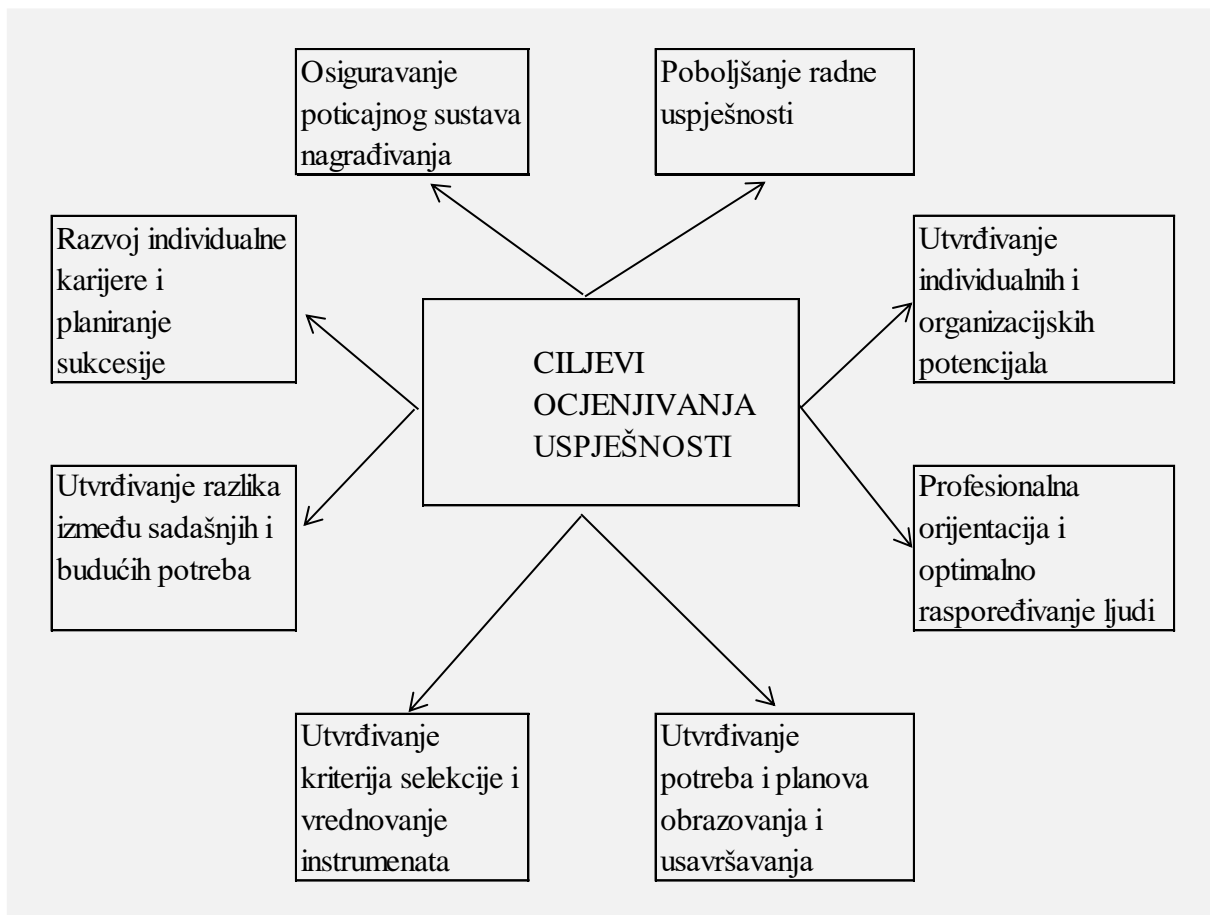
<sup>18</sup> Fikreta Bahtijarević Šiber „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.505

<sup>19</sup> Fikreta Bahtijarević Šiber „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.531

Procjenjivati radnu uspješnost može svatko tko neposredno poznaje i izravno promatra radno ponašanje, a to mogu biti: neposredni menadžeri, suradnici i kolege, podređeni, kao i osoba koju se ocjenjuje (samoocjenjivanje) te u novije doba i potrošači i klijenti.

Iako se mogu desiti mnoge pogreške od procjenitelja prilikom procjenjivanja, postoji niz načina da se poboljša njegova odgovornost i objektivnost u procjenjivanju, kao što je trening procjenitelja, pružanje povratne informacije, upotreba više procjenitelja, horizontalno ocjenjivanje te poboljšavanje metode procjene.

Slika 3: Ciljevi ocjenjivanja radne uspješnosti<sup>20</sup>



<sup>20</sup> Fikreta Bahtijarević Šiber „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.507

### **3.6. Motiviranje i komuniciranje**

Termin motivacija nastao je kao pokušaj traženja odgovora na pitanje zašto ljudi nešto rade i žele dok drugo nastoje izbjeći. Svakom je rukovoditelju stalo imati kakvu takvu kontrolu motiviranosti ljudi kojima rukovodi, a ideal bi bio postići visoku motiviranost za posao. No, ljudska motivacija je svakako jedan od najzagonetnijih aspekata menadžmenta. O koliko se složenoj pojavi radi govori i podatak da gotovo niti jedna teorija ne uspijeva valjano objasniti sve aspekte motivacije. Posljedica toga je razvoj većeg broja teorija koje su nastojale objasniti fenomen motivacije.

Sve teorije motivacije pokušavaju dati odgovor na tri pitanja:

1. Što mobilizira ili pokreće ljudsko ponašanje?
2. Što usmjerava ponašanje prema nekom cilju?
3. Kako održati takvo ponašanje tijekom vremena?

Dosadašnji koncepti motivacijskih sustava, motivacijskih tehnika i strategija postaju nedostatni i nedovoljno fleksibilni, pa je potrebno razvijati i uvoditi nove, koji će svojom razrađenošću i svestranošću dovesti do visoke motiviranosti i zadovoljstva zaposlenika, a time istodobno i ostvariti uspješno poslovanje. Za to je bitno znati, koje motivacijske tehnike, na koji način i u kojim uvjetima omogućuju izgradnju kvalitetnog motivacijskog sustava. Motivacija zaposlenih nije samo psihološki i sociološki problem rada i radnog ponašanja, već je ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji pobuđuje potrebe izazvane u čovjeku, a cilj je ponašanja zadovoljenje potreba. Uzrok određenog ponašanja čovjeka jesu unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa učinak nekog pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti već i o motivaciji. Zadatak (obveza) je menadžera da shvate ljudsku složenost i osobnost, motivacijske teorije te da u zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojima poduzeće posluje izaberu i primjenjuju materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike.

#### **Pojam i važnost motivacijskih tehnika**

Danas postoji veći broj teorija motivacije, ali tri su osnovne kategorije teorija motivacije:

1. Teorije potreba (Maslow, 1954., Alderfer, 1969.) koje polaze od specifičnih potreba i njihova zadovoljavanja kao osnove za ravnotežu i opstanak ljudskih organizama. Ove teorije nam objašnjavaju zašto ljudi reagiraju, ali ne tumače način i vrste akcije koje ljudi moraju primijeniti da bi zadovoljili te potrebe.

2. Teorije vrijednosti (Mc Clelland, 1973.) uzimaju u obzir ne ono što je potrebno za opstanak već ono što pojedinac želi. Tri su tipa motivirajućih potreba: potreba za moći, potreba za povezanošću i potreba za postignućem. Tako pojedinac s visokom potrebom za moći pridodati će i veliku pažnju svom utjecaju i kontroli, dok su pojedinci s velikom potrebom za povezivanjem sretni samo onda kada su voljeni. Treća potreba za postignućem pripada pojedincima s velikom željom za uspjehom, te se u isto vrijeme boje neuspjeha.
3. Teorije vanjskih poticaja i očekivanja naglašavaju važnost i utjecaj okruženja na ponašanje pojedinca i njihovo reagiranje.

Moguće je identificirati **osnovne motivacijske tehnike**:

- a) Materijalna kompenzacija odnosno financijska kompenzacija je sastavljena od različitih oblika motiviranja koja su usmjerena na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za rad.

Dvije su temeljne vrste financijskih kompenzacija :

1. izravni financijski dobici koje pojedinac dobiva u "novcu" (plaća, bonusi i poticaji, naknade za inovacije,...)
2. neizravni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenika i koje ne dobivaju u plaći ili uopće u obliku novca (stipendije i školarine, specijalizacije, automobil kompanije, plaćene odsutnosti i slobodni dani...)

- b) Nematerijalna kompenzacija

Uz materijalne kompenzacije koje čine temelj motivacijskog sustava, potrebno je razraditi i sustav nematerijalnih poticaja za rad koji zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u organizacijama. Za većinu su ljudi sve važnije tzv. potrebe višeg reda kao što su razvoj i potvrđivanje, uvažavanje, status i drugo. Razvijene su brojne nematerijalne strategije poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznanje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere i dr. koje zajedno sa materijalnim strategijama čine cjelovit motivacijski sustav.

Oblikovanje posla čini vrlo značajan segment nematerijalnih strategija motiviranja budući da stavovi prema poslu i zadovoljstvo njime bitno utječu na radnu motivaciju, pa i na cjelokupni život pojedinca. Programi preoblikovanja posla najvećim dijelom nastoje posao učiniti zanimljivijim, raznolikijim i izazovnijim.

Značajni individualni pristupi oblikovanja radnih mjesta jesu rotacija posla, kod koje se vrši periodično pomicanje ljudi s jednoga specijaliziranog posla na drugi, a čime se sprječava monotonija i dosada ljudi te proširivanje posla kao proces povećanja raspona posla, tj. broja različitih zadataka i učestalosti ponavljanja ciklusa posla.

No, stvarne motivacijske potencijale najbolje aktivira obogaćivanje posla pri kojemu se posao širi vertikalno uključujući u njega više raznolikih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije djelovanja.

## **Komuniciranje**

*„Komuniciranje se obično definira kao proces prijenosa informacija od jedne k drugoj osobi. Budući da je poduzeće i socijalni sistem, to znači da je komuniciranje jedna od njegovih karakteristika. Što je poduzeće veće, time je i veći broj zaposlenih u poduzeću, pa je i stoga veći broj komunikacija koje se odvijaju u takvom poduzeću. Kada bi se to komuniciranje prepustilo stihiji, tada bi poduzeće veoma brzo moralo propasti s obzirom da se ne bi mogle donositi prave odluke na pravom mjestu i u pravo vrijeme. Odatle potreba da se komunikacije u poduzeću uredi.“<sup>21</sup>*

Zašto je uspješna komunikacija pokazatelj uspješnosti u poslovanju?

Uspješna komunikacija vodi do ekonomičnosti u izvršavanju posla, a loša do neekonomičnosti. Kad je komunikacija uspješna svi subjekti u poduzeću znaju što trebaju raditi i kako trebaju neki posao napraviti te vrlo često posao odrađuju u zadovoljavajućem vremenskom razdoblju. Usred loše komunikacije djelatnici su zbunjeni po pitanju obavljanja određenog posla, pogotovo ako sam rad zahtijeva stalno komuniciranje sa drugim ljudima. U takvom okruženju najčešće se događa da previše ljudi radi iste poslove, gdje dolazi do međusobnog „sabotiranja“ i loše organizacije zbog koje se neki poslovi u poduzeću uopće ne naprave. Loša komunikacija dakle dovodi do neučinkovitosti u radu.

---

<sup>21</sup> Buble, M. “Menadžment” EFST, Split, 2000.g., str.575.

Uspješna komunikacija povećava timsku povezanost te međusobnu suradnju. Ljudi će uslijed te komunikacije biti u prisnijim odnosima, međusobno uspostavljajući solidarnost te će biti skloniji pomagati jedni drugima što će dovesti do povećanja učinkovitosti u radu cijelog tima.

Uspješnom komunikacijom u poslovanju prepoznamo potrebe drugih ljudi kao što su samopoštovanje, pripadanje, povjerenje i razumijevanje. Najvažnije je da šef odjela ili poduzeća zna prepoznati potrebe djelatnika jer ga onda najbolje može motivirati za rad. Dakle ljudi, kada ih motiviramo, bit će zadovoljniji svojim poslom u određenoj organizaciji, a samim time i učinkovitiji u radu. Nije ni na odmet reći da motivacijom sprječavamo „odljev“ radnika iz poduzeća.

Uspješna komunikacija vodi do povećane zarade poduzeća. Uspješna komunikacija ne samo da maksimalizira učinak ljudskih resursa nego povećava potražnju za uslugom koje poduzeće pruža. Na primjer, ljudi će se prije vratiti u kafić u kojem je osoblje uslužno, vedro, motivirano, komunikativno, nego u kafić gdje osoblje, gundža, nemotivirano je i lijeno. Isto vrijedi i za poslovnice banaka, dućane i druge djelatnosti. Dakle, posljedica uspješne komunikacije je povećana potražnja za proizvodom.

### **3.7. Odnosi s javnošću**

Odnose s javnošću karakterizira svjesno, planirano i trajno nastojanje da se izgradi i njeguje međusobno razumijevanje i povjerenje u javnosti.

Baviti se odnosima s javnošću može netko s kime je ugodno razgovarati, netko tko će vas ljubazno saslušati, dobro informirati o svemu što vas zanima i istodobno dobro opustiti i zabaviti. Osobine - brzina razmišljanja, elokvencija, organiziranost, sposobnost slušanja sugovornika

Odnosi s javnošću uvelike poboljšavaju cjelokupan imidž organizacije i time doprinose dugoročnoj učinkovitosti i profitabilnosti poslovanja.



## **Vrste odnosa s javnošću:**

**Odnosi s medijima** su izrazito bitna kategorija odnosa s javnošću preko kojih organizacije komuniciraju sa javnošću.

Oni informiraju neposredno medije, a posredno javnost o aktivnostima svoje organizacije, te održavaju kvalitetnu komunikaciju između svoje tvrtke ili institucije i redakcije.

Najpoznatiji među njima su: priopćenja, vijesti, izjave, konferencija za novinare, brifinzi s novinarima, događaji...

## **Odnosi s tržištem**

Svaka tvrtka pa i politička institucija ovisi o svome tržištu, odnosno onima koji kupuju njihove proizvode i usluge ili onima od kojih očekuju glas na izborima. Kako bismo doznali što uistinu od nas očekuje naše tržište, nužno je provoditi razna istraživanja, te kontinuirano pratiti kretanja na tržištu. Tek tako ćemo pridonijeti uspješnoj realizaciji poslovnih planova i zadovoljavanju potreba tržišta.

## **Odnosi s ulagačima i dioničarima**

PR koja se trudi povećati vrijednost neke tvrtke, učvrstiti povjerenje dioničara i učiniti tvrtku ili njezine dionice atraktivnima za ulagače.

Njihov posao je i praćenje trendova na tržištu, stalno informiranje financijske javnosti, savjetovanje menadžera te dostavljanje financijskih podataka na zahtjev.

## **Odnosi s stručnom javnošću**

Tvrtke i organizacije se ne mogu razvijati na tržištu ukoliko trajno ne prate trendove u svojoj struci i ne održavaju kvalitetne odnose s tzv. stručnom javnosti. Sudjelovanje na stručnim seminarima, angažman stručnjaka u pojedinim projektima, njihovo informiranje i sl.

## **Odnosi s poslovnom javnošću**

Poslovni kontakti, te slični poslovni projekti iziskuju kvalitetnu prezentaciju tvrtke i vrhunsko poznavanje komunikacijskih vještina.

## **Odnosi s javnim institucijama**

Gotovo svaka organizacija u svome djelovanju ovisi o javnim institucijama, koje daju dozvole za rad, izglasavaju zakone, donose procedure, reguliraju kretanja na tržištu. Aktivnosti na ovom području odnose se na praćenje relevantnih političkih, zakonskih i dr. ključnih pitanja.

## **Lobiranje**

Specijalizirani dio odnosa s javnošću čija je svrha uspostavljanje i održavanje odnosa s državnom vlasti, poglavito s ciljem utjecanja na donošenje zakona i propisa

Lobisti moraju razumjeti procese donošenja zakona, poznavati funkcioniranje državnog aparata, te pojedine vladine dužnosnike, saborske zastupnike i druge utjecajne osobe. Oni tehnikom komuniciranja i uvjeravanja nastoje promijeniti stajališta donositelja odluka, odnosno uvjeriti ih u „ispravnost“ neke odluke.

## **Interna komunikacija**

Podrazumijeva sve aktivnosti odnosa s javnošću s ciljem informiranja, motiviranja i edukacije djelatnika organizacije. Nekada se to radilo na oglasnim pločama i radnim sastancima, a danas internetom, stručnim seminarima, brifinzima. Djelatnici organizacije su najvažniji nositelji njezina imidža u javnosti. Stoga ukoliko nisu informirani, educirani i motivirani da ju kvalitetno predstavljaju u javnosti

## **Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima**

Kriza dolazi iznenada i može ugroziti ugled ali dobro pripremljeno krizno komuniciranje omogućava tvrtki za uspješno prevladavanje krize.

Stručnjaci za odnose s javnošću, koji se specijaliziraju za krizno komuniciranje izrađuju strategiju kriznog komuniciranja u kojoj definiraju sve mogućnosti

## **3.8. Odnosi između zaposlenika i poslodavca**

Radni odnos je specifičan odnos kojeg zasnivaju zaposleni i poslodavac, te je odnos međusobnih prava i obaveza zaposlenog i poslodavca. Prava i obaveze zaposlenog i poslodavca su regulirani zakonom, kolektivnim ugovorima, aktima poslodavca, individualnim ugovorom o radu, te nepisanim normama.

Zaposleni /posloprimac, fizička osoba pristaje da će raditi za račun i po nalogima poslodavca,

a stupanjem u radni odnos postaje član organizacije- poduzeća kao specifične zajednice. Poslodavac/poduzetnik, fizička ili pravna osoba se obavezuje da će za obavljeni rad zaposlenome unaprijed platiti dogovorenu naknadu i preuzima odgovornost za njegovu dobrobit za vrijeme rada.

Među zaposlenima može postojati razlika s obzirom na karakter njihova radnog odnosa po nekoliko osnova: način sklapanja radnog odnosa (kolektivni i individualni), trajanje radnog odnosa (određeno i neodređeno), opseg rada (rad s punim ili na pola radnog vremena), pozicija u organizacijskoj hijerarhiji (razlika između menadžera i zaposlenika).

Zasnivanje radnog odnosa u velikoj je mjeri regulirano zakonima i ne ovisi o slobodnoj volji poslodavca ni zaposlenih.

Prestanak radnog odnosa može nastupiti u 4 slučaja:

1. istekom ugovora o radu (to vrijedi samo za ugovore koji su sklopljeni na određeno vrijeme)
2. jednostranim raskidom ugovora o radu (kada zaposlenik ili poslodavac to odluče i to su moguća dva slučaja:
  - a) da zaposleni da otkaz – pritom je bitno da li zaposleni ima obaveze prije ili nakon odlaska iz poduzeća ( na temelju ugovora o radu ili drugih akata)
  - b) da poslodavac otpusti zaposlenog ( u slučajevima koji su dozvoljeni zakonom ili kolektivnim ugovorom). Pritom su moguće situacije kad zaposleni može otpustiti zaposlenog uz odštetu koju mu je dužan isplatiti po ugovoru ili bez odštete i ikakvih drugih obaveza.
3. odlaskom zaposlenog u mirovinu (kada zaposleni za to ispuni uvjete)
4. sporazumnim raskidom (kada se obje strane suglase o prestanku radnog odnosa)

### **3.9. Kompenzacije**

Kompenzacijama se obično smatraju ukupne naknade koje zaposleni dobivaju za svoj rad u poduzeću, u obliku novca, robe i raznih usluga materijalne i nematerijalne naravi. Neke su vezane uz rezultate rada, a neke uz pripadnost poduzeću.

Naknade vezane uz rezultate rada prvenstveno se odnose na rezultate rada pojedinca, zatim njegove radne grupe i konačno poduzeća kao cjeline. One u principu imaju karakter plaća, a najčešće se isplaćuju u novcu.

Naknade vezane uz pripadnost poduzeću rezultiraju iz činjenice da je pojedinac zaposlen u poduzeću i da ima određeni status, a mogu se isplaćivati u novcu i davati u robi ili u obliku različitih usluga. Neke od ovih naknada imaju karakter dijela plaće.

Sve se navedene naknade obično javljaju u tri vida, i to kao plaće, nagrade i beneficije.

Plaća je najznačajniji oblik kompenzacija, a definira se kao svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona na određeno vrijeme obavila za njega. Sastoji od pet osnovnih komponenti: osnovna plaća, stimulativni dio plaće, dodaci, naknade i udio u dobit. Visina plaće ovisi o većem broju faktora:

1. vrijednost radne snage
2. odnos između ponude i potražnje
3. utjecaj sindikata
1. utjecaj države
2. radni učinak
3. poslovni uspjeh poduzeća

*„ Osnovna plaća je definirana obično kao umnožak vrijednosti plaće najniže vrednovanog radnog mjesta ( najjednostavniji poslovi ) i relativne vrijednosti konkretnog radnog mjesta ( složenosti radnog mjesta ). “<sup>22</sup>*

Stimulativno plaćanje u najširem smislu bi značilo takav dizajn sistema kompenzacija kojim se potiče zaposlene da se ponašaju na određeni način, a u užem smislu stimulativnim se plaćanjem smatraju oni sistemi kod kojih placa varira u zavisnosti od jednog ili više parametara. Glavni tipovi sistema plaćanja s aspekta učesća stimulativnog dijela plaće je plaćanje po učinku, plaćanje po vremenu, premijski sistemi, a uvjetno se tu i mogu svrstati i sistemi sudjelovanja zaposlenih u finansijskom poslovanju. Ovdje možemo razlikovati sljedeće nivoe: individualni, grupni, kolektivni.

Dodaci na plaću za rad mogu biti npr. dodatak za rad u smjenama, dvokratni rad, za rad noću, za rad nedjeljom i državne praznike, prekovremeni rad, posebno težak fizički rad, rad u situacijama izražene opasnosti od oboljenja ili ozljeda, u neprirodnom i skučenom položaju, rad na otvorenom, rad s kemikalijama itd.

---

<sup>22</sup> Srećko Goić, citirano djelo

Naknade na plaće isplaćuju se za vrijeme koje zaposleni nije radio iz opravdanih razloga koji su definirani zakonom, kolektivnim ugovorom ili pravilnikom poduzeća, a isplatu naknade može biti obavezan izvršiti poslodavac, državni organi, fondovi ili netko treći. To su npr. naknade za bolovanje, godišnji odmor, za vrijeme polusatnog odmora tijekom radnog dana, za dane praznika kada se ne radi, za skraćeno radno vrijeme itd.

Beneficije su različite vrste primitaka, usluga ili prava koje zaposleni dobiva od poduzeća, a imaju financijsku odnosno materijalnu vrijednost za zaposlenika.

Neki od najčešćih oblika beneficija su: zdravstveno i mirovinsko osiguranje (osnovno i dopunsko), životno osiguranje i osiguranje od nesreća, osiguranje od šteta, rješavanje ili pomoć u rješavanju stambenog pitanja, prijevoz na posao, osiguranje prehrane u toku rada, smještaj i briga o djeci zaposlenika tijekom rada itd.

## 4. INTESA SANPAOLO CARD d.o.o.

### 4.1. Osnovne informacije o poduzeću

Društvo INTESA SANPAOLO CARD d.o.o. Zagreb osnovano je u travnju 2009. godine za obradu podataka, kao pružatelj rješenja za plaćanje, posvećen razvoju i upravljanju kartičnog poslovanja na međunarodnoj razini, sa temeljnim kapitalom od **7.437.400,00 HRK** sa sjedištem u Zagrebu, Lastovska 23. Osnivači koji sudjeluju u kapitalu su:

- Intesa Sanpaolo Holding International S.A., Luxembourg sa 50,30%,
- Privredna banka Zagreb d.d., Zagreb sa 33,74% ,
- Banka Koper d.d., Koper sa 16,23%.

Tijekom prve godine od osnivanja održano je par Skupština društva na kojima je mijenjan temeljni kapital društva i poslovni udjeli osnivača koji sudjeluju u kapitalu.

Zadnja izmjena bila je 26. veljače 2010. kada je također održana Skupština društva INTESA SANPAOLO CARD d.o.o. Zagreb (ISP CARD) na kojoj je iz između ostalog donesena i Odluka o povećanju temeljnog kapitala društva ISP CARD u iznosu od 3.527.200,00 HRK, gotovinskom uplatom od strane Banke Koper d.d. i uz potpuno isključenje prava prvenstva ostalih članova Društva na povećanje temeljnog kapitala Društva razmjerno udjelu kojeg drže u temeljnom kapitalu Društva.

Gotovinska uplata u temeljni kapital ISP CARD-a od strane Banke Koper d.d. izvršena je dana 12.ožujka 2010. Time je temeljni kapital Društva povećan sa iznosa od 27.336.200,00 HRK na iznos od **30.863.400,00 HRK**, te je u sudskom registru Trgovačkog suda u Zagrebu dana 24.ožujka 2010. izvršen upis promjene temeljnog kapitala ISP CARD-a, sa sljedećom novom vlasničkom strukturom:

- Intesa Sanpaolo Holding International S.A., Luxembourg sa 53,46%,
- Privredna Banka Zagreb d.d. Zagreb, RH sa 31,20%,
- Banka Koper d.d. Koper, Slovenija sa 15,34%.

Osim uplate u temeljni kapital ISP CARD-a, Banka Koper d.d. izvršila je i ulaganje u neupisani kapital (rezerve) Društva u iznosu od 33.793.200,00 HRK.

*Kartično poslovanje danas je postao nezaobilazan faktor poslovanja svake banke. Prije dvadeset - trideset godina, kreditna kartica nije bila toliko zastupljena među građanstvom, a gotovina je bila alfa i omega plaćanja. Nekada su se plaće dobivale u vrećama punim novčanica. Danas je takav jedan model potpuno nezamisliv. Bez minimalno jedne kartice, čovjek danas ne funkcionira, zapravo kao da je osakaćen. O kompanijama da i ne govorimo.*

*Koliko je razvoj kartičnog poslovanja postao neprocjenjiv dio poslovanja, shvatile su sve banke u svijetu. Ne postoji banka koja ne pokušava ponuditi uslugu koju druga banka nema, a da je njezin temelj kartica. Na neki način, nadmetanjem među bankama dolazi do razvoja kartičarskih usluga, čime na kraju profitiraju krajnji korisnici. No, kartično poslovanje može biti i vrhunski izvozni proizvod. Druga najveća banka u Italiji, Intesa Sanpaolo, pokrenula je prije dvije godine kompaniju koja će razvijati ovaj dio poslovanja svim članicama te talijanske grupacije. Tako je nastao ISP Card (Intesa Sanpaolo Card).<sup>23</sup>*

Intesa Sanpaolo Card d.o.o. (Grupa Intesa Sanpaolo) je tvrtka za kartično plaćanje i posvećena razvoju kartičnog poslovanja i upravljanju njime na međunarodnoj razini u onim zemljama u kojima posluje Intesa Sanpaolo.

Radni centri sa sjedištem u Republici Hrvatskoj i Sloveniji jaka su baza za aktivnosti plaćanja kreditnom karticom na inozemnim tržištima na kojima posluje Intesa Sanpaolo.

Podržani su lokalnim uredima su u Albaniji, Bosni i Hercegovini, Mađarskoj, Rumunjskoj, Srbiji, Slovačkoj i Sloveniji, pružajući usluge klijentima iz financijskog, maloprodajnog i javnog sektora u cijeloj središnjoj i istočnoj Europi te Sredozemlju.

Portfelj tvrtke je prilagođen da zadovolji regionalna, lokalna tržišta ili zahtjeve pojedinoga klijenta kao i njihove poslovne strategije.

Stručna tehnologija je glavni pokretač jačanja i obogaćivanja postojećih poslovnih odnosa, kao glavni izvor inovacija koje tvrtka pruža u industriji plaćanja.

Intesa Sanpaolo Card je član Intesa Sanpaolo Grupe, jedne od najvećih europskih bankarskih grupacija sa globalnim pristupom, orijentiranošću prema kupcu, temeljnim razumijevanjem potreba klijenta i dugogodišnjim iskustvom u širokom rasponu od platnog prometa i financijskih usluga.

---

<sup>23</sup> <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/intesa-sanpaolo-card-lani-u-inozemstvu-ostvario-32-milijuna-kuna-prihoda-176973>.

Vizija ISP Card-a je da bude centar izvrsnosti u pružanju kartičnih usluga, da korisnicima svojih kartica i poslovnim partnerima pruži najkvalitetnije proizvode i uslugu što je ostvarivo samo uz visokomotivirane i stručne zaposlenike.

Stoga, redovitim unapređivanjem procesa upravljanja ljudskih resursa ISP Card ne želi biti tek radno mjesto, već poslodavac u kojem će zaposlenik prepoznati svog poslovnog partnera, stvarajući na taj način kvalitetno radno okruženje za visokostručne i motivirane zaposlenike. Misija poduzeća je kontinuirano korištenje raspoloživih resursa, kroz širenje i poboljšanje ponude, cijena i kvaliteta usluga za naše klijente, zadržavajući najviši nivo usluga, a u cilju unapređenja našeg cjelokupnog poslovanja.

### **Financijski rezultat poslovanja Intese Sanpaolo Card d.o.o.**

Ovo je poduzeće započelo s poslovanjem u travnju 2009. godine i završilo godinu s 44 milijuna kuna ukupnog prihoda. Unatoč tome, s obzirom da je poduzeće u početnoj fazi poslovanja, zabilježen je neto gubitak u iznosu od 9 milijuna kuna. ISP Card je još uvijek zaokupljen razvojem i optimizacijom poslovanja od kojeg očekuje priljev budućih prihoda. Ukupna aktiva na dan 31. prosinca 2009. iznosila je 209 milijuna kuna.

Loše poslovanje se nastavilo i u 2010. godini kada je društvo Intesa Sanpaolo Card je na konsolidiranoj razini imalo 198 milijuna ukupnih prihoda. S obzirom da je poduzeće još uvijek u početnoj fazi poslovanja, zabilježen je neto gubitak u iznosu od 16,3 milijuna kuna. Ukupna imovina na dan 31. prosinca 2010. iznosila je 409 milijuna kuna.

2011. godine Intesa Sanpaolo Card Zagreb na konsolidiranoj razini zabilježilo je dobit prije oporezivanja u iznosu od 12 milijuna kuna, dok je neto dobit na godišnjoj razini iznosila 10 milijuna kuna. Ukupna imovina na dan 31. prosinca 2011. godine iznosila je 292 milijuna kuna.

Intesa Sanpaolo Card Zagreb je nastavila sa dobrim poslovanje, dobit prije oporezivanja 2012. godine je iznosila 33 milijuna kuna, dok je neto dobit na godišnjoj razini iznosila 27 milijuna kuna. Ukupna imovina na dan 31. prosinca 2012. godine iznosila je 280 milijuna kuna.

2013. godine na konsolidiranoj razini Intesa Sanpaolo Card je zabilježila dobit prije oporezivanja u iznosu od 26 milijuna kuna, dok je neto dobit iznosila 23 milijuna kuna. Ukupna imovina na dan 31. prosinca 2013. godine iznosila je 307 milijuna kuna.

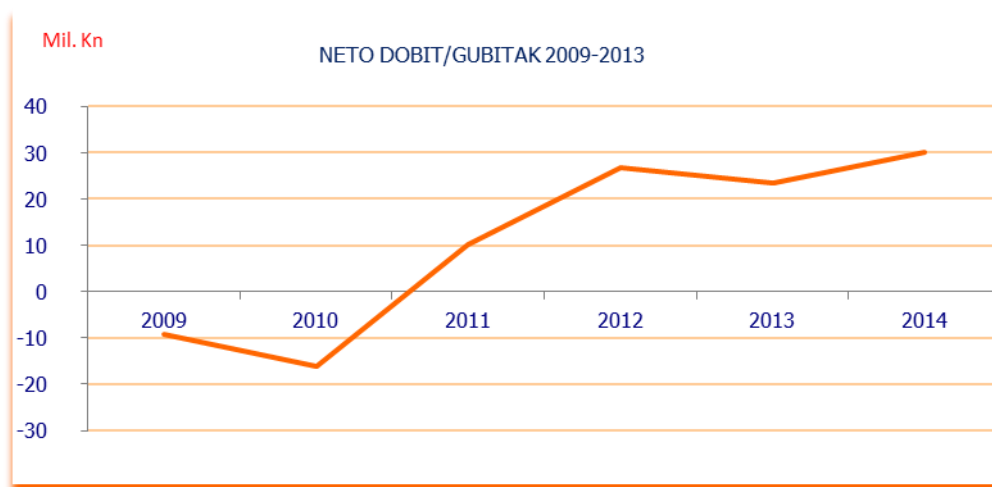


Tablica 2: Financijski rezultat poslovanja za razdoblje od 2009. – 2013. godine u mil.

Godina	NETO DOBIT/GUBITAK
2009.	-9.310
2010	-16.109
2011	10.229
2012	26.854
2013	23.322

Izvor: dokumentacija poduzeća Intesa Sanpaolo Card d.o.o.

Graf 1: Kretanje financijskog poslovanja za razdoblje od 2009. – 2013. godine



Izvor: dokumentacija poduzeća Intesa Sanpaolo Card d.o.o.

Tablica 3: Poslovni pregled do 2012. godine

Poslovni pregled do 2012.	
Broj tržišta	11
Broj kartica	6,5 mil.
Broj bankomata	2.648
Broj POS-eva	76.008
Broj zaposlenika	368

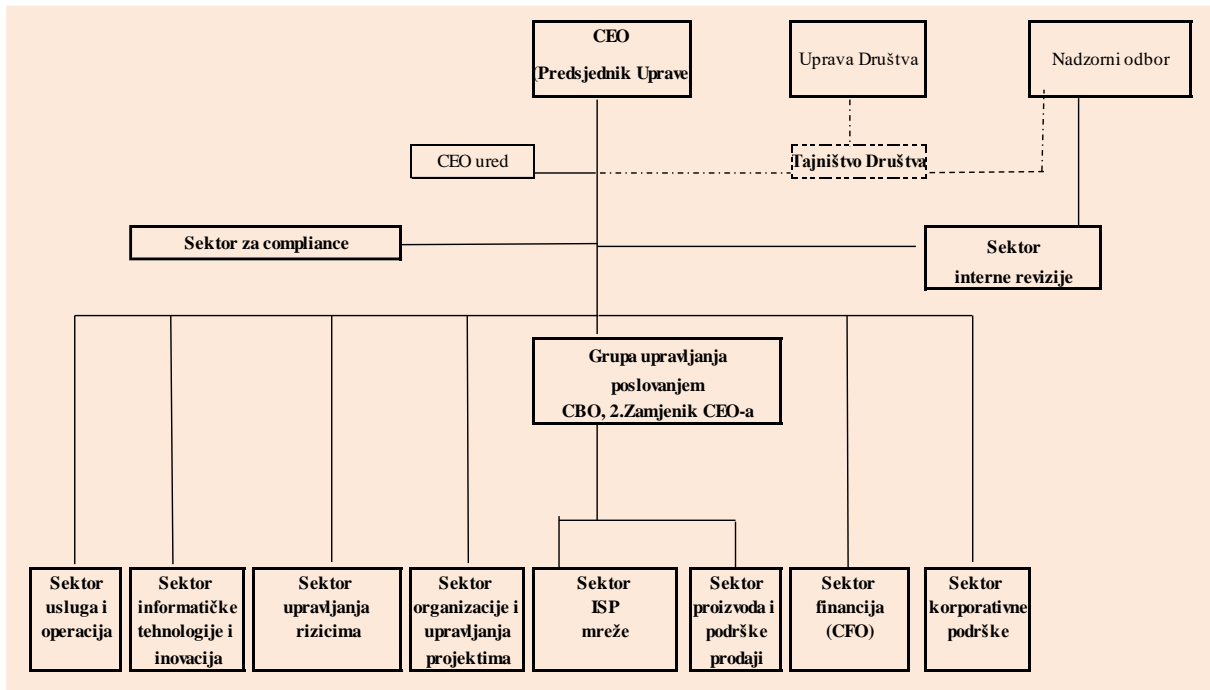
Izvor: dokumentacija poduzeća Intesa Sanpaolo Card d.o.o.

## 4.2. Ustroj direkcije ljudskih resursa u ISP Cardu

Makro struktura ISP Card podijeljena je na deset glavnih organizacijski jedinica, a to su:

- CEO (predsjednik uprave) kojemu su odgovorne sve organizacijske jedinice zajedno sa CEO uredom, upravom društva, nadzornim odborom i tajništvom društva
- sektor compliance,
- sektor interne revizije,
- grupu koja upravlja poslovanjem na čelu sa zamjenikom predsjednika uprave, koja se dijeli na sektor ISP mreže i sektor proizvoda i podrške prodaji
- sektor usluga i operacija,
- sektor informatičke tehnologije i inovacija,
- sektor upravljanja rizicima,
- sektor organizacije i upravljanja projektima,
- sektor financija i
- sektor korporativne podrške.

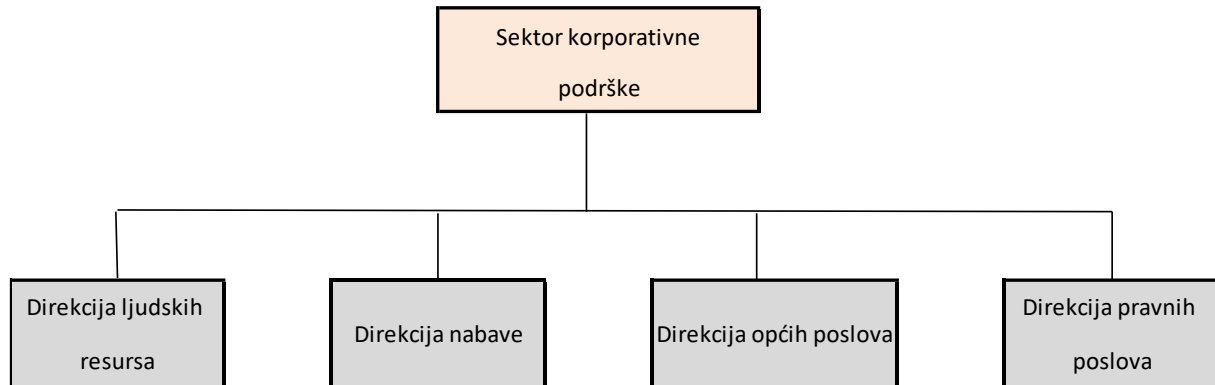
Slika 5 : Makro organizacijska struktura u Intesa Sanpaolo Card d.o.o.



Izvor: dokumentacija poduzeća Intesa Sanpaolo Card d.o.o.

Direkcija ljudskih resursa spada u organizacijsku jedinicu sektor korporativne podrške, kao i direkcija nabave, direkcija općih poslova i direkcija pravnih poslova.

Slika 6: Organizacijska struktura u Sektoru korporativne podrške



Izvor: dokumentacija poduzeća Intesa Sanpaolo Card d.o.o.

Djelatnici direkcije ljudskih resursa, prema pravilniku ISP Card-a su:<sup>24</sup>

- direktor direkcije ljudskih resursa,
- specijalist za upravljanje ljudskim resursima,
- stručnjak za upravljanje ljudskim resursima,
- suradnik pri upravljanju ljudskim resursima,
- stručnjak za administraciju ljudskih resursa,
- specijalist za administraciju ljudskih resursa,
- suradnik pri administraciji ljudskih resursa,
- specijalist za internu komunikaciju,
- suradnik pri internoj komunikaciji.

**Direktor direkcije ljudskih resursa** je odgovoran direktoru korporativne podrške.

Svrha njegova posla je osiguravanje i razvoj kapitala ljudskih resursa, provođenje procesa upravljanja ljudskim resursima kao i unutarnjih usluga koje omogućuju obavljanje poslovne linije u skladu sa svojim ciljevima, te u isto vrijeme osiguravanje i razvoj ljudskih resursa kao natjecateljske snage.

Ključne dužnosti i odgovornosti:

<sup>24</sup> Izvor: dokumentacija poduzeća Intesa Sanpaolo Card d.o.o.

- djelovati u odnosima sa sindikatima, u pogledu pregovora o svim relevantnim temama zaposlenika i biti službena osoba za vezu,
- postavljanje i održavanje prikaza naknada i koristi, kadrovska administracija te obračun plaća,
- zapošljavanje i odabir zaposlenika, ocjenjivanje, osposobljavanje i usavršavanje upravljačkog kadra i zaposlenika,
- odgovornost za održavanje odgovarajuće razine zadovoljstva zaposlenika, putem socijalnih programa, poslovnim dostignućima i mogućnostima napredovanja u karijeri,
- kontroliranje i nadgledavanje troška rada, razvijanje i primjena relevantnih tehnika za upravljanje rezultatima,
- olakšavanje unutarnji transfer zaposlenika i upravljanje karijerom,
- poštivanje zakona vezanih za rad, stvaranje i održavanje postupaka koji se odnose na primanja zaposlenih i HR procesa,
- interna komunikacija – upoznavanje zaposlenika sa smjernicama i oblikovanjem organizacije te aktivno oblikovanje kulture u tvrtki,
- upravljanje internim događanjima.

**Specijalist za upravljanje ljudskim resursima** obavlja zahtjevne administrativne aktivnosti u poslovanju odjela ljudskih resursa. Odgovoran je za pravodobnu i stručnu podršku internim klijentima i profesionalni pristup u rješavanju problema unutar domene odjela.

Ključne dužnosti i odgovornosti:

- provoditi planiranje, kontroliranje, praćenje troškova rada i relevantno izvješćivanje,
- pripremati izvještaje prema unutarnjim i vanjskim stranama,
- vršiti selekciju i zapošljavanje zaposlenika,
- sudjelovati u razvoju i implementaciji sustava za kompenzaciju i nagrađivanje zaposlenika,
- provoditi procjene, organizirati treninge u svrhu razvoja i upravljanja vještinama zaposlenika,
- sudjelovati u razvoju procesa za ocjenjivanje radne uspješnosti,
- pružiti pomoć u internoj horizontalnoj i vertikalnoj mobilnosti zaposlenika kao i upravljanju karijerom zaposlenika,
- osigurati usklađivanje HR procesa sa zakonodavstvom o radnim odnosima svake ISPC zemlje,

- izrađivati i održavati globalne i lokalne procedure Društva, koje se odnose na primanja zaposlenika i HR procese,
- razvijati i ažurirati akt o mikroorganizaciji,
- sudjelovati u upravljanju internim magazinom, intranet komunikacijom te razvoju ostalih kanala interne komunikacije,
- sudjelovati u razvijanju jedinstvene poruke Društva kroz sve dostupne kanale i omogućit komunikaciju na svim razinama Društva,
- osigurati prijenos znanja i vještina unutar tima,
- obavljati ostale dužnosti dodijeljene od strane odgovornog voditelja.

**Stručnjak za upravljanje ljudskim resursima** također se bavi najzahtjevnijim administrativnim aktivnostima u poslovanju odjela ljudskih resursa. Odgovoran je za pravodobnu i stručnu podršku internim klijentima i profesionalni pristup u rješavanju problema unutar domene odjela.

Ključne dužnosti i odgovornosti:

- provoditi planiranje, kontroliranje, praćenje troškova rada i relevantno izvješćivanje,
- pripremati izvještaje prema unutarnjim i vanjskim stranama,
- vršiti selekciju i zapošljavanje zaposlenika,
- razvijati i implementirati sustav za kompenzaciju i nagrađivanje zaposlenika,
- provoditi procjene, organizirati treninge u svrhu razvoja i upravljanja vještinama zaposlenika,
- razvijati i usavršavati proces ocjenjivanja radne uspješnosti,
- pružiti pomoć u internoj horizontalnoj i vertikalnoj mobilnosti zaposlenika kao i upravljanju karijerom zaposlenika,
- osigurati usklađivanje HR procesa sa zakonodavstvom o radnim odnosima svake ISPC zemlje,
- izrađivati i održavati globalne i lokalne procedure Društva, koje se odnose na primanja zaposlenika i HR procese,
- razvijati i ažurirati akt o mikroorganizaciji,
- upravljati internim magazinom, intranet komunikacijom te razvijati ostale kanale interne komunikacije,
- razvijati jedinstvenu poruku Društva kroz sve dostupne kanale i omogućit komunikaciju na svim razinama Društva,

- osigurati prijenos znanja i vještina unutar tima,
- obavljati ostale dužnosti dodijeljene od strane odgovornog voditelja.

**Suradnik pri upravljanju ljudskih resursa** bavi se jednostavnim administrativnim aktivnostima u poslovanju odjela ljudskih resursa. Odgovoran je za pravodobnu i stručnu podršku internim klijentima i profesionalni pristup u rješavanju problema unutar domene odjela.

Ključne dužnosti i odgovornosti:

- sudjelovati u planiranju, kontroliranju, praćenju troškova rada i relevantnom izvješćivanju,
- sudjelovati u pripremi izvještaja prema unutarnjim i vanjskim stranama,
- sudjelovati u provođenju procjena, organizaciji treninga u svrhu razvoja i upravljanja vještinama zaposlenika,
- pružiti pomoć u internoj horizontalnoj i vertikalnoj mobilnosti zaposlenika kao i upravljanju karijerom zaposlenika,
- osigurati usklađivanje HR procesa sa zakonodavstvom o radnim odnosima svake ISPC zemlje,
- sudjelovati u upravljanju internim magazinom, intranet komunikacijom te razvoju ostalih kanala interne komunikacije,
- sudjelovati u razvijanju jedinstvene poruke Društva kroz sve dostupne kanale i omogućiti komunikaciju na svim razinama Društva,
- obavljati ostale dužnosti dodijeljene od strane odgovornog voditelja.

**Specijalist za administraciju ljudskih resursa** radi na zahtjevnijim administrativnim aktivnostima u poslovanju odjela ljudskih resursa. Odgovoran je za pravodobnu i stručnu podršku internim klijentima i profesionalni pristup u rješavanju problema unutar domene odjela.

Ključne dužnosti i odgovornosti:

- brinuti se da su podaci u bazi zaposlenika pouzdani i točni,
- pružati brzu i stručnu pomoć zaposlenicima u vezi kadrovskih pitanja,
- pobrinuti se da su sve pravne i proceduralne obveze prema zaposlenicima i institucijama, ispunjene na vrijeme i na ispravan način,
- ishodovati radne dozvole i dozvole boravka za strane rukovoditelje,

- vršiti obračun plaće i relevantno izvješćivanje,
- provoditi planiranje kontroliranje, praćenje troškova rada i relevantno izvješćivanje,
- pripremati izvještaje prema unutarnjim i vanjskim stranama,
- osigurati usklađivanje HR procesa sa zakonodavstvom o radnim odnosima svake ISPC zemlje,
- organizirati i upravljati svim događanjima za zaposlenike, uključujući sportske aktivnosti kao i aktivnosti za razonodu,
- osigurati prijenos znanja i vještina unutar tima,
- obavljati ostale dužnosti dodijeljene od strane odgovornog voditelja.

**Stručnjak za administraciju ljudskih resursa** također obavlja najzahtjevnije administrativne aktivnosti u poslovanju odjela ljudskih resursa. Odgovoran je za pravodobnu i stručnu podršku internim klijentima i profesionalni pristup u rješavanju problema unutar domene odjela.

Ključne dužnosti i odgovornosti:

- pružati brzu i stručnu pomoć zaposlenicima u vezi kadrovskih pitanja,
- pobrinuti se da su sve pravne i proceduralne obveze prema zaposlenicima i institucijama, ispunjene na vrijeme i na ispravan način,
- vršiti obračun plaće i relevantno izvješćivanje,
- provoditi planiranje kontroliranje, praćenje troškova rada i relevantno izvješćivanje,
- pripremati izvještaje prema unutarnjim i vanjskim stranama,
- osigurati usklađivanje HR procesa sa zakonodavstvom o radnim odnosima svake ISPC zemlje,
- izrađivati i održavati globalne i lokalne procedure Društva, koje se odnose na primanja zaposlenika i HR procese,
- razvijati i ažurirati akt o mikroorganizaciji,
- organizirati i upravljati svim događanjima za zaposlenike, uključujući sportske aktivnosti kao i aktivnosti za razonodu,
- osigurati prijenos znanja i vještina unutar tima,
- obavljati ostale dužnosti dodijeljene od strane odgovornog voditelja.

**Suradnik za administraciju ljudskih resursa** obavlja jednostavne administrativne aktivnosti u poslovanju odjela ljudskih resursa. Odgovoran je za pravodobnu i stručnu podršku internim klijentima i profesionalni pristup u rješavanju problema unutar domene odjela.

Ključne dužnosti i odgovornosti:

- brinuti se da su podaci u bazi zaposlenika pouzdani i točni,
- pružati brzu i stručnu pomoć zaposlenicima u vezi kadrovskih pitanja,
- pobrinuti se da su sve pravne i proceduralne obveze prema zaposlenicima i institucijama, ispunjene na vrijeme i na ispravan način,
- ishodovati radne dozvole i dozvole boravka za strane rukovoditelje,
- vršiti obračun plaće i relevantno izvješćivanje,
- sudjelovati u planiranju, kontroliranju, praćenju troškova rada i relevantnom izvješćivanju,
- sudjelovati u izvješćivanju prema unutarnjim i vanjskim stranama,
- sudjelovati u organizaciji i upravljanju svim događanjima za zaposlenike, uključujući sportske aktivnosti kao i aktivnosti za razonodu,
- obavljati ostale dužnosti dodijeljene od strane odgovornog voditelja.

**Specijalist za internu komunikaciju** svrha njegova posla je kreirati i implementirati strategiju interne komunikacije koja je u skladu sa ciljevima Društva; dijeliti i upravljati korporativnim informacijama u komunikaciji sa zaposlenicima koristeći različite metode komunikacije, uključujući intranet i Internet stranicu Društva, elektroničke i tiskane magazine, postere i flajere.

Ključne dužnosti i odgovornosti:

- izrađivati i upravljanju strategijom interne komunikacije u skladu sa poslovnom strategijom Društva,
- koordinirati i upravljati uredništvom sveukupne komunikacije Društva,
- razvijati i upravljati Intranetom Društva,
- kreirati i provoditi individualne planove i aktivnosti interne komunikacije temeljem potreba svih organizacijskih dijelova Društva,
- pisati različite komunikacije za zaposlenike, te osigurati kvalitetu uradaka različitih sudionika u komunikaciji,
- upravljati svim aktivnostima oko izdavanja internog magazina,



- sudjelovati u organizaciji i upravljanju internim događajima za zaposlenike, uključujući i sportske i zabavne inicijative,
- obavljati ostale dužnosti dodijeljene od strane odgovornog voditelja.

**Suradnik pri internoj komunikaciji** sudjeluje u kreiranju i implementaciji strategije interne komunikacije koja je u skladu sa ciljevima Društva; dijeliti i upravljati korporativnim informacijama u komunikaciji sa zaposlenicima koristeći različite metode komunikacije, uključujući intranet i Internet stranicu Društva, elektroničke i tiskane magazine, postere i flajere.

Ključne dužnosti i odgovornosti:

- sudjelovati u izradi i upravljanju strategijom interne komunikacije u skladu sa poslovnom strategijom Društva,
- sudjelovati u koordinaciji i upravljanju uredništvom sveukupne komunikacije Društva,
- razvijati i upravljati Intranetom Društva,
- kreirati i provoditi individualne planove i aktivnosti interne komunikacije temeljem potreba svih organizacijskih dijelova Društva,
- pisati različite komunikacije za zaposlenike, te osigurati kvalitetu uradaka različitih sudionika u komunikaciji,
- upravljati svim aktivnostima oko izdavanja internog magazina,
- sudjelovati u organizaciji i upravljanju internim događajima za zaposlenike, uključujući i sportske i zabavne inicijative,
- obavljati ostale dužnosti dodijeljene od strane odgovornog voditelja.

Direkciju odjela ljudskih resursa ISP Card-a trenutno čine 7 djelatnika zajedno sa direktorom direkcije, a to su: dva specijalista za upravljanje ljudskim resursima, jedan suradnik pri upravljanju ljudskih resursa, dva suradnika za administraciju ljudskih resursa te jedan specijalist za internu komunikaciju.

Specijalist za upravljanje ljudskim resursima se bavi organizacijom i vođenjem treninga za zaposlenike, sudjeluje u selekciji i zapošljavanju novih zaposlenika, upravljanjem procesa nagrađivanja zaposlenika i upravljanjem godišnjeg ocjenjivanja. U obavljanju tih poslova veliku pomoć prima od suradnik pri upravljanju ljudskih resursa

Specijalist za internu komunikaciju opredijeljen je za održavanje komunikacije unutar poduzeća se bavi uredništvom časopisa društva (Whisper). Prikuplja materijale vezane uz

samo društvo, njegovo poslovanje, događanja unutar njega, angažira zaposlenike iz drugih direkcija vezano uz pisanje određenih članaka. Također je prisutan u organizaciji različitih evenata i zadužen je za internu komunikaciju u društvu, ažuriranje intraneta na dnevnoj bazi te slanje obavijesti, informacija ili zahtjeva putem elektroničke pošte zaposlenicima društva. Suradnik za administraciju ljudskih resursa bavi se vođenjem evidencije rada zaposlenika, obračunom plaća i raznim isplatama, kao što su nagrade, regresii... obračunom putnih naloga, organizacijom različitih evenata kao te ostalih navedenih poslova.

Iz navedenoga može uočiti da spomenuti djelatnici, ovisno o kojem dijelu direkcije ljudskih resursa se radi, imaju dosta istih dužnosti. Svrha toga je ujedno i timski rad te pokrivenost svih područja u slučaju odsutnosti jednoga od kolega.

Timski rad je jako bitan, ne samo u ovom odjelu direkcije ljudskih resursa već i u ostalim sektorima poduzeća jer je on pokretač uspjeha svake kompanije. On zbližava ljude, stvara pozitivnu atmosferu i ohrabruje radnike da se odluče na ambiciozne projekte.

Pojedinac će se prije odvažiti na neki zahtjevan projekt jer zna da će imati podršku ostalih zaposlenika odjela, kao i svog nadređenog.

### **4.3. Upravljanje ljudskim resursima u ISP**

#### **4.3.1. Analiza rada i projektiranje radnih mjesta**

ISP Card je za svako radno mjesto odredila potrebne kvalifikacije i radno iskustvo, što je definirano u *Odluci o unutarnjem ustroju organizacije procesa rada i poslovanja u organizacijskim jedinicama i opisima radnih* .

Radno mjesto po zaposleniku se dodaje temeljem dogovora odjela ljudskih resursa i direktora direkcija. Odjel ljudskih resursa ima propisane specifikacije posla kojima su određene potrebne kvalifikacije, ključne dužnosti i odgovornosti, radno iskustvo te fizičke i ostale potrebe.

Svako radno mjesto zahtijeva da zaposlenik zadovoljava kako u profesionalnome tako i u psihološkom smislu.

Za radno mjesto novozaposlena osoba mora imati potrebna znanja, vještine, sposobnosti i iskustva da bi mogla izvršavati zadatke, dužnosti, odgovornosti i funkcije konkretnog posla.

Direktor direkcije u kojoj je primljena ili sami voditelj odjela ju mora upoznati sa samom funkcijom odjela, poslovima i zadacima, načinom obavljanja rada te ljudima koji u njoj rade. Dobro uvođenje u posao osigurava dobru motiviranost novozaposlene osobe, od strane samoga voditelja i već zaposlenih djelatnika koji će joj pomoći da čim prije samostalno prione na posao, čime se ujedno smanjuju troškovi obuke.

#### **4.3.2. Planiranje ljudskih resursa**

Rukovoditelji stalnom kontrolom rada svojih zaposlenika ocjenjuju njihove kompetentnost i svijest za kvalitetno obavljanje poslova. Ugovori i podaci o stručnim kvalifikacijama zaposlenika i naknadno stečenoj obuci čuvaju se u osobnim dosjeima radnika u odjelu ljudskih resursa. Direktor ljudskih resursa je između ostalog odgovoran i za analizu usklađenosti ljudskih resursa s podacima iz Odluke o unutarnjem ustroju, te po potrebi predlaganje dodatne obuke zaposlenika ili zapošljavanja novih radnika, kao i za uredno vođenje i cjelovitost evidencije o svim zaposlenicima, koja se čuva u ljudskim resursima.

Analizom postojećih ljudskih potencijala, poduzeće raspolaže vrijednim informacijama kao što su informacije o strukturi ljudskih resursa kojima se raspolaže, stupnju kvalificiranosti raspoloživih ljudskih resursa, stupnju kvalificiranosti poslova i raspoređenosti kadrova po tipovima procesa i glavnim grupama poslova.

Datoteke ljudskih resursa se koriste kao važan izvor informacija o stupnju kvalificiranosti zaposlenika. Osim datoteke ljudskih resursa, postoji i datoteka radnih mjesta (poslova) u kojoj se nalaze podaci o radnim mjestima poduzeća ISP Card d.o.o., a riječ je o podacima koji se odnose na opise poslova za koje je predviđeno da se na tim radnim mjestima obavljaju, kao i uvjeti koje treba pojedini zaposlenik ispunjavati da bi mogao uspješno obavljati te poslove.

Zbog neizvjesnosti okoline, tržišta rada, kao i strategije i ciljeva poslovanja postoji potreba za planiranjem pribavljanja i razvoja ljudskih potencijala koji odobrava sama Italija.

Predviđanjem interne ponude nastoje se utvrditi mogućnosti zadovoljavanja budućih potreba za kadrovima iz postojećeg fonda tih resursa kojima se trenutno raspolaže, što je moguće na temelju dogovora između direkcija.

Za predviđanje eksterne ponude najčešće se koriste metode procjene eksperata i metode simulacije. Uzimaju se i zamjene za porodilje i duga bolovanja.

Također moramo spomenuti još jednu opciju zapošljavanja u ISP Card-u, a to je zapošljavanje preko agencija za privremeno zapošljavanje, u kojoj zaposlenik sklapa ugovor sa agencijom, a radi za ISP Card.

Na temelju učinkovitog upravljanja ljudskim resursima mogu se očekivati pozitivni rezultati na razini zaposlenika što će pridonijeti pozitivnim rezultatima za promatrano poduzeće.

Razvijena je politika za rješavanje budućih individualnih potreba za ljudskim potencijalima na način da se osigurava da bude pravi broj i vrsta ljudi na pravim mjestima, u pravo vrijeme, sa kvalitetnih performansama za uspješno obavljanje zadataka kojima ostvaruju poslovne ciljeve.

#### **4.3.3. Regrutiranje i selekcija ljudskih resursa**

Najzastupljeniji načini regrutiranja kandidata u ISP Card-u su unutarnji i vanjski izvori.

Unutarnjim izvorima pribavljanja kandidata, radna mjesta se mogu popunjavati pregrupiranjem postojećih zaposlenika unutar cijele ISP Card Grupe. Kandidati se procjenjuju po njihovoj sposobnosti i potencijalu za daljnji razvoj, profesionalnim ciljevima i interesima, motivacijom, te sklonost timskom radu.

Regrutiranje se vrši internim oglašavanjem, neposrednim kontaktom ili pisanim pozivom.

Vanjskim izvorima pribavljanja kandidata društvo je otvoreno prema tržištu, čime se prenose iskustva i informacije o radu konkurencije te provjera kakvi smo u očima kandidata. Što znači kandidati se traže na tržištu rada, putem medija – dnevni tisak, web portal (Moj posao), LinkedIn, agencija za zapošljavanje, obrazovnih institucija. Na temelju primljenih životopisa vrši se preSelekcija tko zadovoljava tražene uvjete, te ih se poziva na psihološko testiranje i po potrebi testiranje znanja. Psiho test koji obuhvaća test inteligencije, upitnik ličnosti, prema potrebi i test numeričkih sposobnosti ovisno o kojem radnom mjestu se radi, u ISP Card-u sastavlja specijalist za upravljanje ljudskim resursima, dok test znanja kreira sam direktor direkcije u koji se zapošljava novi djelatnik. Temeljem rezultata testiranja odabire se manji broj ljudi za razgovor, nakon kojega se odabire finalan kandidat koji je ostavio dobar dojam na svim područjima testiranja kao i vlastite prezentacije i ponašanja. Prezentiraju mu se uvjeti zapošljavanja, poslovanja cijelog poduzeća, kao i odjela u koji je primljen. Orientation day je dan kada svi novi zaposlenici prolaze tri obavezna dijela, a to su direkcija ljudskih resursa, ured za sigurnost te direkciju organizacije.

U svibnju 2012. Hrvatski sabor je donio Zakon o poticanju zapošljavanja kojim Vlada kani povećati zapošljavanje mladih bez radnog iskustva, kroz stručno osposobljavanje i bez zasnivanja radnog odnosa na rok od jedne, odnosno dvije godine uz mjesečnu naknadu od 1600,00 kuna.

Tko se odluči na takvo stručno usavršavanje biti će mu plaćeni radni staž i doprinosi te će raditi pod nadzorom mentora kojega plaća sam poslodavac.

Ako se tijekom stručno osposobljavanja odustane, mladi se mogu vratiti na Hrvatski zavod za zapošljavanje bez ikakvih sankcija te će im biti upisan radni staž za proteklo vrijeme provedeno na poslu.

## **ZAKON**

### **O POTICANJU ZAPOŠLJAVANJA<sup>25</sup>**

#### *Članak 2.*

*(1) U smislu ovoga Zakona određuje se da je:*

*1) nezaposlena osoba bez radnog iskustva u zvanju za koje se obrazovala, osoba koja se u evidenciji tijela nadležnog za vođenje evidencije o nezaposlenima, kao nezaposlena osoba vodi duže od devedeset dana i koja nema više od jedne godine evidentiranog staža u mirovinskom osiguranju niti je staž mirovinskog osiguranja ostvarila kod inozemnog nositelja obveznog mirovinskog osiguranja, te se zapošljava na temelju ugovora o radu ili se korištenjem mjera aktivne politike u zapošljavanju, stručno osposobljava za rad bez zasnivanja radnog odnosa,*

*2) dugotrajno nezaposlena osoba, osoba koja se, bez obzira ima li evidentiran staž u mirovinskom osiguranju ili je staž mirovinskog osiguranja ostvarila kod inozemnog nositelja obveznog mirovinskog osiguranja, u evidenciji tijela nadležnog za vođenje evidencije o nezaposlenima, kao nezaposlena osoba vodi neprekidno duže od dvije godine te se zapošljava na temelju ugovora o radu,*

## **II. OLAKŠICE ZA ZAPOŠLJAVANJE NEZAPOSLENIH OSOBA**

#### *Članak 3.*

*(1) Pravo na olakšicu u obliku oslobađanja od obveze doprinosa, obveze obračuna i uplate doprinosa na osnovicu prema plaći, odnosno prema osnovici za obračun doprinosa za mjesec dana rada prema posebnim propisima o doprinosima, u trajanju od dvije godine, može*

---

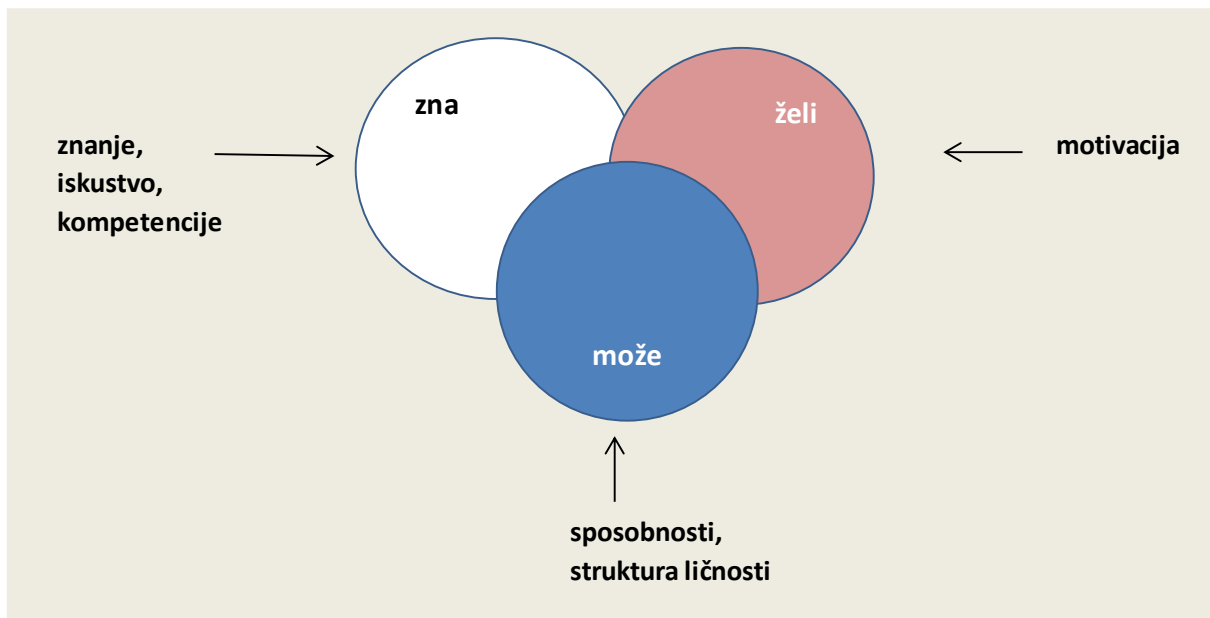
<sup>25</sup> Zakon o poticanju zapošljavanja, Narodne novine 57/12, 120/12

ostvariti poslodavac koji na temelju ugovora o radu zaposli nezaposlenu osobu iz članka 2. stavka 1. podstavaka 1. i 2. ovoga Zakona.

(2) Pod doprinosima u smislu stavka 1. ovoga članka, podrazumijeva se doprinos za obvezna osiguranja na osnovicu, odnosno plaću za zdravstveno osiguranje, za zaštitu zdravlja na radu, za zapošljavanje te poseban doprinos za poticanje zapošljavanja osoba s invaliditetom, ako je poslodavac obveznik uplate toga posebnog doprinosa.

Na temelju novog Zakona o poticanju zapošljavanja, popularno zvanom „Mrsićev zakon o volontiranju“ kojemu je i sam ISP Card pristupio, zaposlio je nekolicinu mladih u raznim sektorima. ISP Card se odlučio za ovu vrstu zapošljavanja ne samo što mu je financijski isplativo već i zbog potrebe za dodatnom radnom snagom. Na taj način su mlade ljude uveli na tržište rada, omogućili im da stečeno znanja tokom školovanja primjene u praksi, da steknu dodatno znanje i potrebne vještina za rad. Stečeno radno iskustvo nakon godine dana im je omogućilo daljnje zapošljavanje i napredovanje u samome poduzeću ili u drugim poduzećima na tržištu rada.

Slika 7: Temelj izvrsnosti



Izvor: dokumentacija poduzeća Intesa Sanpaolo Card d.o.o.

Na temelju objave natječaja kojom su prikupili prijave zainteresiranih kandidata, vrši se testiranje i odabir kandidata.

Profesionalna selekcija kandidata se vrši na temelju stručne provjere usklađenosti osobnih karakteristika kandidata, njihove usklađenosti, zahtjeva radnog mjesta ali i karakteristika organizacije. Njome se postiže: objektivna procjena sposobnosti, ličnosti, interesa i razvojnog potencijala kandidata, objektivna usporedba rezultata prijavljenih kandidata, visoka kvaliteta odabranog kadra, usklađenost zahtjeva radnog mjesta...

Sustav kompetencije koristimo tijekom procesa profesionalne selekcije kandidata. Svaka kompetencija sadrži bihevioralne indikatore za opis ponašanja na temelju kojih se mogu razlikovati uspješni od neuspješnih djelatnika te poticati ponašanje sukladno organizacijskoj kulturi za ostvarenje ciljeva na željeni način.

#### **4.3.4. Osposobljavanje (edukacija) ljudskih resursa**

Menadžer predlaže djelatnike za pojedini oblik usavršavanja i utvrđuje interese djelatnika za daljnji profesionalni razvoj. Menadžer ljudskih resursa koordinira i prati realizaciju i uspješnost edukacijskih aktivnosti, usklađuje planirane edukacije s procjenama radne uspješnosti i razvojem karijere i posebno vodi brigu o sustavu razvoja menadžera iz ključnih i općih menadžerskih kompetencija.

Kako poslovna praksa bilježi velike napore poduzeća da u zadovoljavanju potreba svojih potrošača budu uspješniji od konkurencije i time ostvare bolji položaj na tržištu i bolje poslovne rezultate organiziraju se tzv. orientation day, te „in-house“ seminari i predavanja. Isključivo se održavaju za zaposlenike iz jedne organizacije (ili članove nekoga projekta, a koji dolaze iz raznih organizacija).

Orientation day je dan kada novi zaposlenik prolazi četiri organizacijska dijela sukladno radnom mjestu određena od strane direktora direkcije u kojoj je zaposlen. Taj dan je organiziran i ručak novog zaposlenika s direktorom direkcije radi izražavanja dobrodošlice kao i prezentacije vrijednosti i strategije firme.

Razni treninzi su kreirani na taj način da uključuju visok stupanj interakcije samih polaznika uz koordinaciju trenera: diskusije, rad u grupama, rad u trijadama, rad u parovima, osobna izlaganja, individualni rad kroz popunjavanje upitnika....

Kako svako poduzeće tako i ISP Card ima svoj vlastiti intranet, privatnu računalnu mrežu koja omogućuje zaposlenima brz pristup informacijama i aplikacijama značajnima za njihov posao.

Intranet je značajno sredstvo kako u vertikalnoj, tako i u horizontalnoj poslovnoj komunikaciji. Objavljivanjem podataka na mreži omogućuje se održavanje „znanja“ organizacije, primjerice razni priručnici za zaposlene, zakoni, propisi itd., pa čak i online edukacija koja se u novije vrijeme često koristi.

ISP Card često na svome intranetu objavljuje online edukacije koju su dužni obaviti svi zaposleni. Od same sigurnosti u radu, do kako općenitih tako i određenih edukativnih dijelova za sve sektore poduzeća.

Danas se sve češće susrećemo sa elektroničkim učenjem ili e-učenje (eng. *e-learning*) u praktičnoj primjeni. Uporaba elektroničkih medija, edukacijske tehnologije te informacijske i komunikacijske tehnologije u naobrazbi. E-učenje u ISP Cardu je organizirano tako da se edukacije postavljaju na platformu, intranet. Pripremaju se materijali u pdf, ppt ili sl. formatu, te kreiraju kvizovi koji se smatraju obaveznom edukacijom za sve zaposlenike (Information Security Awareness, Personal Data Protection). Na intranetu su također dostupne i neobavezne edukacije, za koje su primljeni materijale iz Italije.

Putem sustava e-učenja omogućava se i organizacija konferencija, online obrazovanje zaposlenika te različiti komercijalni tečajevi.

ISP Card je prošle godine organizirao Common ground for IT Knowledge , gdje su okupili svoje interne stručnjake kako bi zaposlenike unutar društva educirali o vlastitim poslovnim procesima, tehnologijama i sl.

Također je i formiran TDP program – Target Development Program, kojim se zaposlenika educira za konkretna poslovna znanja društva ili iz potrebe uvođenja promjena u sustav poslovanja određene direkcije.

#### **4.3.5. Praćenje radne uspješnosti**

Razumijevanje organizacijske kulture poduzeća i potreba radnika temelj je za izgradnju dobrog sustava praćenja radnog učinka i modernog pristupa nagrađivanju kojima se privlače i zadržavaju najbolji djelatnici.

I sami djelatnici imaju osobnu korist od uvođenja sustava, mogućnost sudjelovanja u definiranju vlastitih ciljeva kao i jasno definirana očekivanja od strane menadžmenta. Svakom djelatniku usmjerenom na daljnji razvoj, izuzetno je vrijedna povratna informacija koju treba dobiti od svog nadređenog. Povratna informacija uključuje područja dobrog učinka, ali i ona područja na kojima



su potrebna dodatna poboljšanja. Uz mogućnost sudjelovanja u osobnom razvojnom planu, djelatnik ima mogućnost izražavanja vlastitih ambicija i interesa za daljnji razvoj.

Učinkovit sustav upravljanja radnim učinkom nužno sadržava adekvatnu povratnu informaciju o radnom učinku svakog pojedinca.

Na temelju godišnjeg ocjenjivanja radne uspješnosti na temelju definiranog modela kompetencije i kvartalnog ocjenjivanja radne uspješnosti na temelju definiranih ciljeva menadžer donosi odluku tko i kada treba napredovati, prati rad djelatnika na novim menadžerskim ili stručnim pozicijama. Menadžer ljudskih resursa priprema kadrovske podatke za plan karijere, priprema i osposobljava rukovoditelje za procjenu potencijala i plana razvoja karijere, organizira edukaciju djelatnika na novim menadžerskim ili stručnim pozicijama.

Model ocjenjivanja radne uspješnosti u ISP Card-u oblikovan je obrascem ocjene radne uspješnosti. Obrazac radne uspješnosti prvo popunjava sam zaposlenik poduzeća, samoocjenjivanje nakon kojega se pristupa konačnom ocjenjivanju od strane samog direktora direkcije. Sa direktorom direkcije usmeno se prolazi svaka stavka obrasca i donosi konačna ocjena, ciljevi i planovi za poboljšanje rada zaposlenika u poduzeću.

Obrazac ocjene radne uspješnosti se sastoji od tri temeljna dijela:

1. Područje procjene rada koje obuhvaća četiri segmenta procjene, a to su: profesionalnost, proaktivnost, prilagodljivost i umrežavanje.
  - Profesionalnost podrazumijeva kvalitetu rada, znanje posla i produktivnost, u kojem se razmatra: da li zaposlenik ispunja prihvatljive standarde u radu (preciznost, usredotočenost ), da li učinkovito iskorištava radno vrijeme (planovi i prioriteta posla, završavanje zadataka u dogovorenom vremenskom razdoblju), da li poznaje dužnosti i zahtjeve radnog mjesta, da li primjenjuje stečeno znanje kroz iskustvo, obrazovanje i specijaliziranu obuku, te da li redovito osvježava trenutno znanje o promjenama principa i procedura u svom području rada.
  - Proaktivnost se odnosi na inicijativu, domišljatost i pouzdanost: koliko je zaposlenik pouzdan u izvođenju radnih zadataka i primjenjivanju uputa, da li ima sposobnost pridonošenja razvoju i izvođenju novih ideja i metoda, te sposobnost inicijative, davanje sugestija, predviđanje potreba i traženje dodatnih zadataka ako mu vrijeme dopušta.
  - Prilagodljivost na promjene vodstva, upravitelja, fleksibilnost i prosuđivanje: kako se zaposlenik prilagođava promjenama, da li je sposoban brzo učiti, prilagoditi se

promjenama rasporeda rada, metoda, osoblja ili okoline, pokazuje li sposobnost donošenja točnih odluka, te prepoznavanje, rješavanje i sprječavanje problema u području rada.

- Umrežavanje koje se odnosi na odnose s ljudima i socijalnu inteligenciju: da li zaposlenik uspješno surađuje s ostalim kolegama, nadređenima ili podređenima, da li pokazuje poštovanje i ljubaznost, kako njegov stav utječe na poslovno okruženje, spremnost prihvaćanja nadzora i stavova prema ISP Card-u kao i vlastitom poslu, te da li su njegovi maniri i društveno primjereni poslovnim odgovornostima.
2. Ciljeve postavlja sam direktor direkcije na temelju procjene rada kojima se želi postići da zaposlenik samostalno pokriva sve zadatke područja rada u kojemu djeluje.
  3. Sažetak u kojem se na temelju ocjene područja procjene rada i ciljeva opisuje ukupan rad zaposlenika, tj. da li je zaposlenik ispod očekivanja, ispunjava očekivanja ili nadmašuje očekivanja. Sažetak također prikazuju planovi kako zaposlenik može poboljšati svoj rad te kako odgovorna osoba može podržati poboljšanje njegova rada.

#### **4.3.6. Motiviranje i komuniciranje**

Što motivira naše zaposlenike?

Poticajan posao? Iznos plaće? Međuljudski odnosi? Usavršavanje? Stil rukovođenja? Napredovanje? Radno vrijeme? Korekcija plaće? Ostvareni rezultati? Redovita plaća? Radni uvjeti?

ISP Card nastoji primijeniti pravednost, jednakost i vrijednost u ocjenjivanju, nagrađivanju, motiviranju i razvoju karijere zaposlenika.

Direktor direkcije uz pomoć direkcije ljudskih resursa definira trening planove koji za cilj imaju održati skup odnosnih, organizacijskih i tehničkih vještina svakog zaposlenika koji je njegov glavni strateški resurs; obavezuju se štiti ih i naglašavati ono najbolje u njima jer je to ključni faktor u održavanju održivih konkurentskih prednosti. Na temelju godišnjih i kvartalnih sistemima ocjenjivanja radne uspješnosti ocjenjuje ponašanje, vještine, znanja i potencijale zaposlenika prema kriteriju transparentnosti i uvažavanje njihovih vrijednosti i poštivanja različitosti kako bi potaknuli motivaciju davanjem pravedne nagrade za poticanje ostvarenja izvrsnih rezultata.

U suradnji sa direkcijom ljudskih resursa razvija programe obuke koje se usmjeravaju na potrebe zaposlenika u uvjerenju da je slušanje potreba koje su izrazili zaposlenici ključno u

kreiranju procesa obuke. Stavlja svakog pojedinca u situaciju kako bi najbolje protumačili njegovu ulogu, kako bi postigli stalno usavršavanje njegovih vještina, razvijajući njegov kapacitet za timski rad i doprinoseći postizanju ciljeva kompanije.

Promovira i potiče odgovorno sudjelovanje ljudi, uvijek ih podržava čak i tokom dugih odsustava, i traži od njih da se uvijek uključuju kako bi se osjećali uključeni u procese razvoja grupe, putem kojih oni također mogu ostvariti svoj profesionalni rast. Direktor direkcije također traži od zaposlenika da surađuju u odgovornoj upotrebi svih resursa koji su im potrebni za posao.

ISP Card motivira svoje zaposlenike preko materijalne i nematerijalne kompenzacije te napredovanja. Materijalne kompenzacije se pojavljuju kao izravni financijski dobici u obliku novca, znači plaće, bonusi, stimulacije, poticaji, božićnica, uskrsnica, regres. U materijalne možemo izdvojiti i neke od neizravnih materijalnih dobitaka, kao što je magistarski rad, koji poduzeće financira samo djelomično (50% poduzeće, 50% zaposleni), dodjelu automobila menadžerima na korištenje koja predstavlja njihov bonus, kao i odobravanje slobodnih dana koji su plaćeni od strane poduzeća za prekovremene radne sate.

Ovdje možemo istaknuti i napredovanje uz rotaciju posla koja je dosta zastupljena u samome poduzeću, potaknuta od strane direktora direkcije ili samoga zaposlenika. Tu se vrši periodično pomicanje zaposlenika s jednoga specijaliziranog posla na drugi, čime se sprečava monotonija i dosada ljudi te proširivanje posla - broj različitih zadataka i učestalosti ponavljanja ciklusa posla.

Zadovoljni i motivirani zaposlenici ostaju duže raditi u poduzeću, smanjuju se troškovi privlačenja, selekcije, uvođenja u posao i edukacije; imaju visok interes za posao, bolju efikasnost i kvalitetniji učinak te manji broj pogrešaka; bolje poznaju klijente te je veća vjerojatnost da će im pružiti uslugu koja će ih zadovoljiti; daju više ideja za unapređenje posla i smanjenje troškova; promoviraju pozitivan imidž tvrtke govoreći o njezinim prednostima; manje izostaju zbog bolesti.

#### **4.3.7. Odnosi s javnošću**

Dosadašnji, klasični marketing polako se potiskuje u prošlost i veže se za razvoj Interneta.

Putem Interneta poslovni subjekt može doći do svih bitnih informacija i na taj način može uočiti svoj položaj u odnosu na konkurenciju. Njemu je cilj da svojim uslugama ili plasmanom proizvoda stekne prednost na tržištu.

Najučinkovitiji načini promocije su društvene mreže, blog, konferencije i kongresi, sponzorstva te dobre priče.

Na društvenim mrežama kao što je Facebook, LinkedIn, Instagram itd. vrši se konstantno održavanje profila poduzeća, kako se ne bi desilo što nam potvrđuju i sami podaci da kada korisnici tih mreža jednom kliknu like više se ne vraćaju.

Tim za odnose s javnošću je promovirao i obnovio facebook fan stranicu LIVE INSPIRE ([www.facebook.com/liveinspirecroatia](http://www.facebook.com/liveinspirecroatia)), koja je postala globalna mreža i početkom 2015. godine ostvarila 600.000 like-ova.

Daleko bolja promocija samog poduzeća je njegova web stranica, na kojoj se redovito objavljuju kvalitetni i zanimljivi sadržaji ([www.intesasanpaolocard.com](http://www.intesasanpaolocard.com)).

2014. godine Intesa Sanpaolo Grupa objavila je natječaj za studente ekonomskih i tehničkih fakulteta, Customer Satisfaction University Award – natječaj u izradi projekta na području zadovoljstva klijenata. Cilj natječaja je omogućiti primjenu ideja, kreativnosti i inovativnosti u stvarnom poslovnom okruženju te pružiti studentima priliku da stečeno teorijsko znanje primjene u samoj izradi projekta na konkretnu temu. Članovi najboljeg tima osvojili su novčanu nagradu i priliku za natjecanje u velikom međunarodnom finalu u Milanu gdje sudjeluju predstavnici svih zemalja u kojima posluje Intesa Sanpaolo Grupa. Pobjednici natjecanja u velikom finalu imali su priliku osvojiti plaćenu praksu u Intesa Sanpaolo Grupi ili vrijedne novčane nagrade.

Unutar Intesa Sanpaolo Grupe organiziraju se razni sportski eventii za zaposlenike cijele grupacije. (PBZ Standard - [www.pbz.hr/Default.aspx?art=4853&sec=2330#.VPT\\_ECzlxDI](http://www.pbz.hr/Default.aspx?art=4853&sec=2330#.VPT_ECzlxDI))

Unutar PBZ grupe djeluju različite sportske sekcije u kojima su organizirani zaposlenici, zaljubljenici u pojedini sport. Razmišljajući o dodatnim mogućnostima unaprjeđenja kvalitete života zaposlenika, s različitim ponuđačima usluga i trgovinama dogovaraju se različiti popusti i pogodnosti pri kupnji koji se mogu koristiti identifikacijom kao zaposlenik PBZ grupe.

Uspostavlja posvećene i ovlaštene kanale komunikacije sa svim institucionalnim kontaktima bez obzira da li su međunarodni, domaći ili lokalni. Predstavlja vlastite interese na transparentan način. Usvaja posebne organizacijske modele za sprječavanje krivičnih djela protiv državne uprave i time štitimo interese društva i svih svojih partnera. Aktivno doprinosi inicijativama koje poduzimaju sindikati i poslovne organizacije sa ciljem rasta, stabilnosti i pravednosti sistema.

Interna komunikacija unutar društva omogućava informiranje, kontroliranje, motiviranje čak i emocionalno izražavanje.

Komunikacija u ISP Card-u se odvija od ljudi na višim organizacijskim razinama k onima na nižoj razini u organizacijskoj strukturi društva. Najčešći način takve komunikacije je putem elektroničke pošte, ili održavanje raznih evenata unutar društva. Elektronička pošta (e-mail) se također koristi za razmjenu informacija unutar društva kao i novostima vezanim za društvo. Putem e-maila zaposlenici se pozivaju na sastanke, dobivaju radne zadatke, razmjenjuju i šalju razne dokumente i sl.

Intranet ISP Card-a (iportal), privatna mreža društva pruža brzi i širi spektar informacija vezanih za društvo. On se ažurira na dnevnoj bazi što uvelike pomaže zaposlenicima društva u njihovu radu. Naslovna stranica portala je puna linkova koji vode na najznačajnije kategorije stranica, gdje se mogu naći opće informacije, organizacijske sheme, prikazi jedinica i odjela u kompaniji, različite elektroničke publikacije. Linkovi vode i na veće projekte, razne baze podataka kao i poslovne aplikacije koje značajno olakšavaju i ubrzavaju neke poslovne procese. Također omogućava i pristup informacijama kao što su godišnji odmori, evidencija radnog vremena, nadolazeći eventi, online edukacije te mogućnost razmjene poslovnih podataka unutar direkcija društva. Putem intraneta zaposlenici uče nove stvari jedni od drugih, surađuju u zajedničkim projektima, razmjenjuju saznanja o novostima unutar društva, a socijaliziranjem i van radnog okruženja, stvara se međusobna snažnija povezanost.

Korištenjem sustava internog komuniciranja putem elektronskih medija ubrzava se poslovni proces, smanjuju troškovi, pridonosi većem zadovoljstvu zaposlenika te ukupnoj transparentnosti.

Informacije o svim događanjima unutar društva i cjelokupnom poslovanju dostupne su i u časopisu poduzeća (Whisper) tiskanom jednom mjesečno.

#### **4.3.8. Odnosi između zaposlenika i poslodavca**

ISP Card vjeruje da je poštivanje osobnosti i dostojanstvenosti svakog zaposlenika osnova za razvoj poslovnog okruženja koje se temelji na uzajamnom povjerenju i odanosti, i koje se obogaćuje doprinosom svakog pojedinca.

Usvaja procedure za primanje i upravljanje zaposlenicima koje se temelje na pravednosti i stalnom vođenju, sprječavajući favoriziranje, zloupotrebu i diskriminaciju na temelju spola, etničkog porijekla, religije, političkih opredjeljenja ili pripadnosti grupi, jeziku, dobi ili

invaliditetu. Nastoji osigurati svim zaposlenicima jednake prilike za profesionalni razvoj i napredak uz razne treninge, stručne seminare, TDP programe, e-učenja... Priznaje sposobnost svih zaposlenika da izraze individualnost i kreativnost u njihovom poslu što ih potiče na inovaciju i predstavlja glavni doprinos rastu Grupe za što će biti nagrađeni kroz materijalnu ili nematerijalnu kompenzaciju.

Olakšava ljudski rad pojednostavljujući proizvode, procedure i oblike komunikacije i štiti njihovo zdravlje i sigurnost usvajanjem uspješnijih mjera.

Promovira stratešku ulogu interne komunikacije kako bi pomogli ljudima da svjesnije sudjeluju u životu kompanije: verbalnom komunikacijom između zaposlenika, intranetom, elektroničkom poštom, radionicama. Temelji komunikaciju na kriteriju točnosti, potpunosti, jednostavnosti i transparentnosti. Razvija instrumente za dijeljenje informacija i promoviramo raspravu o iskustvima koja također zagovara usporedbu i integraciju između različitih teritorijalnih lica Grupe. Obvezuje se da razvija, u onima koji imaju stavove odgovornosti, posebnu osjetljivost i opažanje prema potrebama zaposlenika, učeci ih da cijene svoje prijedloge i razlike u mišljenju, kao prilike za rast i napredak kompanije, te se trudi ispuniti očekivanja zaposlenika u financijskom i nefinancijskom aspektu (nagrade, bonusi, stimulacije, regres, božićnica/uskrsnica, napredovanja...).

### **Sklapanje ugovora o radu**

**Radni odnos** zasniva se sklapanjem Ugovorom o radu između Poslodavca i Zaposlenika. Sklapa se u pisanom obliku s obveznim sadržajem utvrđenim Zakonom o radu.

Ako ugovor o radu nije sklopljen u pisanom obliku, poslodavac je dužan radniku najkasnije petnaest dana od početka rada uručiti pisanu potvrdu o sklopljenom ugovoru. Ugovor o radu može sklopiti svaka osoba koja je navršila petnaest godina. Malodobnik stariji od 15 godina može sklopiti ugovor o radu samo uz ovlaštenje zakonskog zastupnika. Ugovor o radu je sklopljen kad su se ugovorne strane suglasile o bitnim sastojcima ugovora i isti u znak suglasnosti potpisale.

**Ugovor o radu** sklapa se u pravilu na neodređeno vrijeme, iako se iznimno može sklopiti i na određeno vrijeme, u slučajevima predviđenim Zakonom o radu.

Ugovor o radu na određeno vrijeme ne može se sklopiti za razdoblje duže od tri godine.

Može se sklopiti sa svakom osobom koja udovoljava općim uvjetima utvrđenim Zakonom i posebnim uvjetima utvrđenim aktima Poslodavca. Prilikom sklapanja Ugovora o radu

Zaposlenik je dužan obavijestiti Poslodavca o bolesti ili drugoj okolnosti koja bi ga mogla onemogućiti ili bitno ometati u izvršavanju obveza iz Ugovora o radu ili koja ugrožava život ili zdravlje osoba s kojima u izvršenju Ugovora o radu Zaposlenik dolazi u dodir.

**Puno radno vrijeme** iznosi 40 sati tjedno. Radno vrijeme raspoređuje se na pet, odnosno na šest ili sedam radnih dana, ovisno o prirodi posla u pojedinim organizacijskim dijelovima. Radno vrijeme može se organizirati kroz slijedeće oblike:

- a) jednokratno radno vrijeme
- b) rad u smjenama
- c) jednokratno fleksibilno radno vrijeme

Odluku o primjeni oblika radnog vremena, kao i godišnji raspored radnog vremena donosi Uprava Poslodavca.

**Prekovremeni rad** Zaposlenici u organizacijskim dijelovima koji su obvezni raditi sedam dana tjedno (24 sata dnevno) mogu za višak ostvarenih sati koristiti slobodne dane. Ostvareni višak sati može se iskoristiti u cijelosti ili djelomično u narednom mjesecu, sukladno odobrenju nadređenog rukovoditelja. Za potrebe odrađivanja posebnih zadataka izvan redovnog radnog vremena, rukovoditelj je obavezan zatražiti pismeno odobrenje Uprave Poslodavca s obrazloženjem, popisom zaduženih Zaposlenika i predviđenim rokom trajanja radnog zadatka.

Za dotične Zaposlenike i ostvareni višak sati Poslodavac će odlučiti o tome da li će se iskoristiti u obliku slobodnih dana (1 sat prekovremenog rada računa se kao 1,5 sat slobodnog vremena) ili povećanjem satnice za 30% za svaki odrađeni sat prekovremenog rada. Zaposlenici koji rade u punom radnom vremenu imaju pravo na stanku u trajanju od 30 minuta, koja se ubraja u radno vrijeme Zaposlenici koji rade kraće od 6 radnih sati dnevno nemaju pravo na stanku.

Pravo na **plaćeni godišnji odmor** određuje se u trajanju najmanje 20 radnih dana u svakoj kalendarskoj godini. U dane godišnjeg odmora ne računavaju se blagdani i neradni dani određeni Zakonom, subote i razdoblje privremene nesposobnosti za rad. Na minimalni broj dana godišnjeg odmora iz članka 51. Ovoga Pravilnika utvrđuje se dodatni broj dana godišnjeg odmora koji Zaposlenik ostvaruje po osnovi radnog staža, složenosti posla, socijalnim kriterijima i to:

1. prema radnom stažu

2. prema posebnim socijalnim uvjetima
3. prema složenosti posla / platnim razredima

Ugovor o radu **prestaje** na način i iz razloga utvrđenih Zakonom o radu, Pravilnikom i ugovorom o radu te drugih važećih propisa. Prijedlog za raskid ugovora o radu uvjetovan neodgovarajućim ponašanjem Zaposlenika, daje rukovoditelj organizacijskog dijela u kojem Zaposlenik radi. Ugovorom o radu može se ugovoriti dulji otkazni rok (redoviti otkaz) od otkaznog roka utvrđenog Zakonom, u slučajevima kada taj ugovor otkazuje Poslodavac. Ako ugovorom o radu nije ugovoren otkazni rok u smislu prethodnog stavka, Poslodavac otkazuje ugovor o radu u rokovima utvrđenim Zakonom. U slučaju redovitog otkaza od strane Zaposlenika, otkazni rok određuje se sukladno odredbama Zakona o radu predviđenim kod redovitog otkazivanja.

**Ostvarivanje prava i obveza iz radnog odnosa** - zaposlenik koji smatra da mu je povrijeđeno određeno pravo iz radnog odnosa, može u roku od 15 dana od dostave odluke kojom je povrijeđeno to njegovo pravo, odnosno, od dana saznanja za povredu prava, zahtijevati od nadležnog tijela Poslodavca ostvarenje tog prava. Ako Poslodavac u roku od 15 dana od dana dostave zahtjeva Zaposlenika iz stavka 1. ovog članka, ne udovolji tom zahtjevu, Zaposlenik može u daljnjem roku od 15 dana zahtijevati zaštitu povrijeđenog prava pred arbitražom ukoliko je ista nadležna za navedeno pitanje.

#### **4.3.9. Kompenzacije**

ISP Card na temelju pravilnika o radu dužan je isplatiti radniku plaću jednom u mjesecu, najkasnije do desetog dana u mjesecu za prethodni mjesec. Prilikom isplate plaće dužan mu je uručiti obračun iz kojeg je vidljivo kako je utvrđen iznos plaće. Plaća se Zaposleniku isplaćuje na tekući račun Zaposlenika.

Plaća se sastoji od:

- osnovne plaće poslova na kojima Zaposlenik radi
- dodatka za plaću za rad u posebnim uvjetima.

Poslovi Poslodavca svrstavaju se prema složenosti u tri platna razreda:

- 1) 5.600 – 13.000 kn operativni, manje složeni poslovi
- 2) 11.000 – 22.000 kn stručni i složeni poslovi



### 3) 19.000 – 33.000 kn visoko složeni poslovi

Podatak o minimalnom i maksimalnom iznosu za svaki platni razred je javan, a stvarno isplaćena plaća je poslovna tajna.

Za svako radno mjesto jednoznačno je definirana visina osnovne plaće. Zaposlenik može ostvarivati višu ili nižu plaću sukladno rezultatima rada, te ako je raspoređen na novo radno mjesto, a odluku o rasporedu donosi Uprava Poslodavca na prijedlog direktora Sektora. Točan iznos bruto plaće zaposlenika prilikom sklapanja Ugovora o radu određuje Poslodavac, sukladno podacima o radnom iskustvu, vještinama, znanjima i ostvarenim rezultatima rada zaposlenika.

Plaća pripravnika za vrijeme pripravničkog staža iznosi 80% osnovne plaće radnog mjesta za koje se pripravnik osposobljava, osim u slučajevima dobrovoljnog rada bez naknade.

Sadržaj ugovora i visina plaće predstavljaju poslovnu tajnu, a povreda iste se smatra osobito teškim kršenjem prava i obveza iz radnog odnosa.

Plaća zaposlenika uvećat će se u slijedećim slučajevima:

- za rad u smjenama koje traju do 20 sati 15%
- za radu u tri smjene 20%
- za rad nedjeljom 100%
- za rad noću koji počinje u 22 sata a završava u 6 sati 50%
- za radu u otežanim uvjetima rada (utjecaji okoline, fizičko opterećenje, opasnost po zdravlje i život na radnom mjestu) 10% za stalnu prisutnost,
- 7% za povremenu prisutnost.

Zaposleniku koji obavlja poslove po dvije ili više osnova za rad u otežanim uvjetima rada, pripada postotak po svakoj od osnova do najviše 15%. Ako zaposlenik radi na dane blagdana i neradne dane utvrđene Zakonom, ima pravo na naknadu plaće i plaću uvećanu za 50%.

**Stimulativni dodaci** u neposrednoj su vezi s rezultatima rada, poslovnim mogućnostima te mogućnostima Poslodavca za dodatno nagrađivanje Zaposlenika, a o čijoj dispoziciji ovisi hoće li se i u kojem omjeru isti isplaćivati.

Osobe koje obavljaju rad ili pružaju usluge Poslodavcu po drugim osnovama (ugovor o djelu, agencije za privremeno zapošljavanje, praktikanti, učenici, studenti i dr.) nemaju pravo na stimulativne dodatke.

Zaposlenici nad kojima je pokrenut postupak radi utvrđivanja njihove odgovornosti zbog kršenja obveza iz radnog odnosa nemaju pravo na isplate stimulativnih dodataka u slučaju da se utvrdi njihova odgovornost od strane nadležnih tijela Poslodavca.

Zaposlenik ima pravo na **naknadu plaće** za vrijeme kada ne radi, zbog:

- a) godišnjeg odmora
- b) plaćenog dopusta
- c) blagdana i neradnih dana utvrđenih Zakonom
- d) sudjelovanjem na savjetovanjima i seminarima
- e) prekida rada do kojeg je došlo krivnjom Poslodavca ili zbog drugih okolnosti za koje Zaposlenik nije odgovoran
- f) obrazovanja, usavršavanja i osposobljavanja, na koje je Zaposlenik upućen
- g) traženja novog zaposlenja za vrijeme otkaznog roka sukladno Zakonu o radu
- h) izostanka zbog poziva vojnih i drugih organa
- i) bolovanja
- j) obavljanja dužnosti sindikalnog povjerenika
- k) ostalim slučajevima predviđenim pozitivnim propisima.

Naknada plaće u 100% iznosu pripada Zaposleniku za slučaj bolovanja zbog profesionalne bolesti ili povrede na radu.

### **Druge naknade**

Zaposleniku se sukladno odredbama Pravilnika te važećih pozitivnih propisa može odobriti slijedeće:

- a) otpremnina kod odlaska u mirovinu
- b) pomoć
- c) nagrade
- d) dnevnice za službeno putovanje
- e) terenski dodatak
- f) naknade za odvojeni život
- g) naknada troškova prijevoza na posao i s posla
- h) naknada troškova za službena putovanja
- i) naknada za korištenje privatnog automobila u službene svrhe

Poslodavac je dužan svakog radnika svakog radnika prijaviti na zdravstveno i mirovinsko osiguranje s danom početka rada i plaćati redovito sve doprinose za obvezno osiguranje. Obvezuje se da će na teret poslovanja osigurati sve zaposlenike, kao i osigurati zaposlenike vezano za povrede na poslu i profesionalna oboljenja.

#### **4.4. Dobre strane i nedostaci upravljanja ljudskim resursima u ISP Card-u**

ISP Card d.o.o. zna da su ljudski potencijali najvrjednija imovina te se posebna pozornost posvećuje planiranju potrebe za ljudskim potencijalima, njihovom optimalnom raspoređivanju, obuci i obrazovanju, vođenju i motiviranju, praćenju i unaprjeđenju performansi, plaćanjima, održavanju i razvoju radnih kapacitete pa do njihove zaštite i unapređivanja kvalitete življenja.

Prepoznaje da je skup odnosnih organizacijskih i tehničkih vještina svakog zaposlenika glavni strateški resurs, obvezuje se štiti i naglašavati ono najbolje u njima jer je to ključni faktor u održavanju održivih konkurentskih prednosti.

Vrijednost svakog pojedinca je vodilja njegova djelovanja; slušanje i dijalog je njihovo sredstvo za stalno usavršavanje odnosa sa svim zaposlenicima, članovima grupe.

Usvaja sisteme za ocjenjivanje ponašanja, vještina i znanja i potencijala svakog zaposlenika prema kriteriju transparentnosti i uvažavanje njihovih vrijednosti i poštivanja različitosti kako bi potaknuli motivaciju i dali pravedne nagrade za poticanje ostvarenja izvrsnih rezultata. Nastoji na svakodnevnoj razini ispuniti očekivanja zaposlenika u financijskom i nefinancijskom aspektu.

Usvaja programe obuke koji se usmjeravaju na potrebe pojedinca u uvjerenju da je slušanje potreba koje su izrazili njegovi zaposlenici ključno u kreiranju procesa obuke.

Svakog pojedinca stavlja u situaciju kako bi najbolje protumačili njegovu ulogu, kako bi postigli stalno usavršavanje njegovih vještina, razvijajući njegov kapacitet za timski rad i doprinoseći postizanju ciljeva kompanije.

Promovira odgovorno sudjelovanje ljudi, uvijek ih podržava čak i tokom drugih odsustava i traže od njih da se uvijek uključe kako bi se osjećali uključenima u procesu razvoja grupe, putem kojih mogu ostvariti svoj profesionalni rast.

#### 4.5. Mogućnosti i prijedlozi za poboljšanje upravljanja ljudskim resursima u ISP Card-u

Direkcija upravljanja ljudskim resursima treba razvijati svijest o svim znanjima zaposlenika u društvu. ISP Card ima toliko kvalitetnih i kvalificiranih zaposlenika, sa širokim spektrom znanja i volje, ali ga trenutno ne primjenjuju na svom radnom mjestu. Treba im ponuditi i omogućiti veću rotaciju zaposlenika unutar direkcija društva ili nadopuniti njihov posao novim zadacima u kojima će imati mogućnost iskazati svoje znanje. Također bi trebalo poraditi na tome da zaposlenici shvate kako je povezanost zajednička osobina zajednice ljudi koji dobro rade zajedno, kroz različite organizirane radionice unutar društva.

*„Nitko od nas nije tako pametan kao svi mi.“*

*Japanska poslovnica*

Poticati veću vrijednost i potrebu za timskim radom jer njime se postižu puno bolji rezultati. Činjenica je da odrasli ljudi najbolje uče jedni od drugih, promišljanjem, ispitivanjem pretpostavki, primanjem povratnih informacija od tima i iz svojih rezultata. Timskim učenjem ili razmjenom znanja sposobnost učenja grupe postaje veća nego sposobnost učenja bilo kojeg pojedinca u grupi. Ostvaruje se kroz dijalog i produktivnu diskusiju, a rezultira promjenom načina razmišljanja.

*„Današnji svijet obilat je tehnologijom, poduzetnicima, novcem i kapitalom. No nedostaju mu dobri timovi“*

*John Doerr<sup>26</sup>*

---

<sup>26</sup> <http://blog.dnevnik.hr/print/id/1631722863/timski-rad-temelj-eksponencijalnog-razvitka-ljudske-zajednice.html>

## 5. ZAKLJUČAK

Osnovno značenje ljudskih potencijala u ekonomiji je radna snaga. U velikim kompanijama taj pojam označava pojedinca u okviru te kompanije i njegove sposobnosti ali i dio organizacije koja se bavi zapošljavanjem, otpuštanjem, treningom i ostalim poslovima vezanim za zaposlenike.

Organizacija ne bi mogla funkcionirati bez ljudi, a ljudi kao temeljni resurs organizacije znatno su složeniji za proučavanje (i za upravljanje) od svih drugih resursa.

Čovjek ima svoje vlastite potrebe, htijenja, motive i ambicije koje unosi u organizaciju. Zato je upravljanje ljudskim resursima izrazito složen posao, koji od menadžera zahtijeva više znanja i umijeća, nego kada se radi o drugim resursima. Menadžeri moraju biti dobri poznavatelji ljudske psihologije i trebaju znati iz svakog pojedinog zaposlenika izvući ono najbolje.

ISP Card je shvatio da je ljudski potencijali jedan od temeljnih čimbenika uspjeha poduzeća i uspješniji je od onih poduzeća u kojima postoji loša uprava koja još nije shvatila značaj ljudskih potencijala i motivacijske tehnike. Usavršavanje i trening zaposlenika, stvaranje ugodnog okruženja u poduzeću te pravedan platni sustav zadaci su koje uspješno provodi kako bi stvorili povoljne motivacijske osnove za svakog zaposlenog.

Menedžment društva je dizajnirao nagradne i motivacijske pakete čija struktura ovisi o tome koliko se kompleksan ili jednostavan sustav motivacije želi razviti i preferira li se osnovni sustav temeljen na kolektivnim ili individualnim čimbenicima.

Za ISP Card je od velike važnosti i politika dobrih međuljudskih odnosa, koja uključuje radnika u proces odlučivanja, daje mu veću odgovornosti, no i potpuno točno prosuđuje njegove zasluge kako bi oni stekli potpuno povjerenje u taj sustav.

Sve činjenice predstavljaju osnovu ka izgradnji kvalitetnog i dugoročnog motivacijskog sustava u kojem će i zaposlenici i poduzeće ostvariti svoje ciljeve.

## LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber F. „, Managment ljudskih potencijala“ Golden marketing, Zagreb 1999.
2. Buble M., „Menadžment“ Ekonomski fakultet, Split 2000.
3. <http://blog.dnevnik.hr/print/id/1631722863/timski-rad-temelj-eksponencijalnog-razvitka-ljudske-zajednice.html>, pregledano 2.3.2015.
4. Goić S., Predavanja iz kolegija, Personalni Menadžment, Ekonomski fakultet 2003.
5. Interni izvori, Intesa Sanpaolo Card d.o.o.
6. Intesa Sanpaolo Card d.o.o., Godišnje izvješće za 2009., 2010., 2011., 2012., 2013. godinu  
<http://www.intesasanpaolocard.com/> , pregledano 2.3.2015.
8. Marušić S. „Upravljanje Ljudskim potencijalima“ ADECO, Zagreb 2006.
9. Noe, R. et al.: Menadžment ljudskih potencijala, MATE d.o.o.Zagreb, 2006.
10. Požega, Ž.: Analiza utjecaja ljudskog kapitala na stupanj razvijenosti zemalja svijeta – doktorska disertacija, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2007.
11. <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/intesa-sanpaolo-card-lani-u-inozemstvu-ostvario-32-milijuna-kuna-prihoda-176973>
12. <http://www.scribd.com/doc/56001365/Http-Vsmti#scribd>, 2.3.2015.
13. Zakon o radu, NN 149/09, čl. 4. i Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja evidencija iz oblasti rada, NN 66/10.
14. Zakon o poticanju zapošljavanja, Narodne novine 57/12, 120/12