

**VAŽNOST MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U REALIZACIJI
PLANSKIH CILJEVA ODRŽAVANJA U POMORSTVU – BRODSKOJ
INDUSTRIJI**

**IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN
REALIZATION OF PLANNING OBJECTIVES OF MAINTENANCE IN
MARITIME AFFAIRS – SHIPPING INDUSTRY**

**Prof. dr Branislav Ćorović, vanredni profesor
mr Senka Šekularac, saradnik u nastavi
Univerzitet Crne Gore, Fakultet za pomorstvo
Dobrota 36, 85330 Kotor**

REZIME

Menadžment ljudskih resursa predstavlja sastavni dio funkcije upravljanja organizacijom i izražava se kao proces oblikovanja i usmjeravanja ljudskog znanja, sposobnosti i volje prema zahtjevima koji proizilaze iz ciljeva organizacije. Prema tome, menadžment ljudskih resursa nema servisnu ulogu u organizacionim tokovima, već naprotiv, direktno učestvuje u oblikovanju budućeg rasta i razvoja privrednog društva. U savremenom poslovanju kvalitet ljudskih resursa predstavlja osnovnu komponentu kvaliteta u mnogim djelatnostima, a posebno na poslovima održavanja sistema. U tom smislu, u ovom radu biće istaknuta uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa, sa aspekta njegovih funkcija planiranja, regrutovanja, selekcije, procjene razvojnih potencijala i obuke i razvoja zaposlenih, u realizaciji planskih ciljeva održavanja u pomorstvu - brodskoj industriji.

Ključne riječi: ljudski resursi, menadžment, održavanje, organizacija (brod, pomorstvo).

ABSTRACT

Human resources management is an integral part of the function of organisation management and is expressed as a process of shaping and directing human knowledge, capacities and will towards requirements set by organisation aims. Thus, human resources management does not play service role in organisational process; on the contrary, it directly affects shaping of the future growth of a business company. In modern business, quality of human resources represents essential component of quality in many activities, particularly those relating to system maintenance. In this sense, this paper will emphasize role and importance of human resources management, from the aspect of its function of planning, recruiting, selection, assessment of development potentials, and training and improvement of employees, in terms of realization of planning objectives of maintenance in maritime affairs- shipping industry.

Key words: human resources, management, maintenance, organization (ship, maritime affairs).

1. LJUDSKI RESURSI – KLJUČNA SPONA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA I ODRŽAVANJA

Pojam ljudski resursi označava ukupan tjelesni i duhovni, ali i latentni, kao i korišteni potencijal svih zaposlenih u jednoj organizaciji. U odnosu na ostale resurse, ljudski resursi su u mogućnosti da svojim znanjem i stvaralaštvom stave u funkciju sve biološke, materijalne i druge potencijale, pa se stoga i nalaze u samom fokusu organizacije. Ovaj pojam sve više zamjenjuje tradicionalne pojmove, kao što su personal i kadrovi. Pojam resurs označava izvor, potencijal, snagu, mogućnost, izvor pomoći. U uslovima globalizacije, se kada sirovine i energija koriste prema principima ekonomske racionalnosti i efikasnosti, ljudski resursi dobijaju primat u ekonomici organizacije. U tom smislu, upravljanje ljudskim resursima postaje mnogo više od funkcije u jednoj organizaciji, nema samo servisnu ulogu, već naprotiv, značajno doprinosi oblikovanju budućeg razvoja organizacije.

Cilj svake dobro organizovane i upravljane funkcije održavanja poslovnih sistema jeste zadržavanje niskog nivoa troškova, koje čini zbir troškova radnika na održavanju, troškova materijala i rezervnih djelova, te troškova koji nastaju kao proizvodni gubici zbog zaustavljanja proizvodnog procesa, ili smanjenog obima istog, usljed nastalih kvarova ili redovnih remonta [1, 9]. Ovakvom definicijom nužno se nameće zaključak da u cilju realizacije navedenog, pored funkcije održavanja, treba uključiti i ostale funkcije poslovnog sistema koji imaju uticaja na performanse i troškove, pa se navodi upravljanje [1]:

- dizajnom (dizajniranje sistema pogodnih za održavanje),
- nabavkom (izbor najpovoljnijeg proizvođača i/ili dobavljača),
- projektima (pribavljanje sredstava sa željenim operativnim karakteristikama i karakteristikama održavanja),
- operacijama (uvođenje operacijskih tehnika kojima se smanjuju zastoji i unapređuje snadbijevanje poslovnog sustava),
- finansijama (kontrola i nadzor troškova i odlučivanje na osnovu povratnih informacija), i
- ljudskim potencijalima (regrutovanje i selekcija kadrova, te razvoj i sprovođenje programa usavršavanja operativnog osoblja i radnika na održavanju).

U tom smislu, upravljanje ljudskim potencijalima kako bi se ostvarila efikasna realizacija planskih ciljeva održavanja predstavlja posebnu oblast istraživanja. Upravo su kvalitetni, obrazovani i obučeni ljudski resursi, kao zaposleni na poslovima održavanja u pomorstvu – brodskoj industriji, jedan od ključnih faktora koji dovodi do:

- bržeg otklanjanja kvarova na brodu,
- dobrog balansa između prevencije i korekcije u održavanju broda,
- izbjegavanja zastoja, kao i zadržavanja u lukama,
- skraćivanja vremena opravki u brodogradilištima,
- smanjivanja troškova održavanja,
- veće bezbjednosti rada i života na brodu,
- smanjenja zaliha i troškova skladištenja rezervnih djelova,
- efikasne organizacije održavanja, kroz bolju komunikaciju zaposlenih, koordinaciju zadataka, itd.

Brodarske kompanije konstantno preduzimaju akcije koje imaju za cilj povećanje efikasnosti i ekonomičnosti upravljanja brodovima (redukcijom troškova eksploatacije brodova) i povećanje rentabilnosti poslovanja (kroz veće vozarine), ili, prosto kombinovanjem navedenih metoda. Povećanju prihoda i smanjenju troškova značajno doprinosi kvalitetno održavanje i eksploatacija broda, zbog čega se u brodarskim kompanijama neprekidno čine

napori na unapređenju kvaliteta izvršavanja ovih važnih funkcija. Iz ovog osnovnog cilja izvode se korespondentni ciljevi održavanja, i to [9]:

- odvijanje nesmetane navigacije, čime se želi postići konstantna raspoloživost transportnih kapaciteta brođara,
- čuvanje vrijednosti brođa, tj. čuvanje osnovnog kapitala, obzirom da aktivnostima održavanja treba spriječiti nepotrebna trošenja, lomove i razne oblike uništavanja brođske opreme, kako bi se očuvala njegova vrijednost u skladu sa ekonomskim principima brođarske kompanije,
- minimiziranje troškova, pri čemu bi održavanje trebalo izvršavati racionalizacijom broja angažovane radne snage, upotrijebljenih rezervnih djelova i drugog potrošnog materijala, uz najnižu cijenu izvedenih radova,
- održavanje i unapređenje sigurnosti posade, putnika i tereta, itd.

Navedeni ciljevi zahtijevaju da se za radove održavanja i postupke u eksploataciji u pomorstvu – brođskoj industriji moraju koristiti najracionalnije procesi menadžmenta ljudskih resursa u pogledu organizacije sistema rada i primijenjenih metoda.

Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa na realizaciji ovako definisanih ciljeva se mogu kretati u tri osnovna pravca: a) **stabilnost**, b) **rast**, i c) **smanjenje troškova**. Naime, kroz stabilnost kao strategijsku opciju se želi motivisati i zadržati postojeći nivo kvaliteta zaposlenih na poslovima održavanja, kao i uložiti u njihovu obuku i razvoj. Rast omogućava uslove za prihvatanje novih radnika, njihov trening, socijalizaciju, ujednačavanje struktura i sistema nagrađivanja, napredovanja i razvoja. Strategija smanjenja troškova usmjerena je na smanjenje svih troškova vezanih za zaposlene na održavanju, što se postiže identifikovanjem ključnih stručnjaka, restrukturiranjem motivacionog sistema, programima skraćivanja radnog vremena i penzionisanja, utvrđivanjem kriterijuma za smanjenje broja zaposlenih, kao i mnogim drugim metodama.

2. PROCESI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA KAO OSNOVA ZA EFIKASNU REALIZACIJU CILJEVA ODRŽAVANJA U POMORSTVU – BROĐSKOJ INDUSTRIJI

Menadžment ljudskih resursa sa primjenom u održavanju poslovnih sistema se može označiti kao [6]:

- Aktivnost usmjerenu na postizanje unaprijed određenih ciljeva održavanja, uz pomoć zaposlenih, kao i ljudi iz okruženja;
- Proces usmjeravanja i ponašanja ljudi prema poslovima održavanja;
- Upletenost svih raspoloživih resursa (radne snage, mašina, rezervnih djelova, opreme za održavanje, itd) radi postizanja poslovne efikasnosti održavanja u pomorstvu – brođskoj industriji.

Poznato je da su svi procesi u menadžmentu ljudskih resursa međusobno povezani i samo kao strategijski usklađena cjelina obezbjeđuju odgovarajuće rezultate. Ključna uloga menadžmenta ljudskih resursa u realizaciji planskih ciljeva održavanja ogleda se u: a) planiranju ljudskih resursa, b) dizajniranju poslova održavanja, c) regrutovanju ljudskih resursa za poslove održavanja, d) selekciji ljudskih resursa za poslove održavanja, e) vrednovanju performansi (ocjenjivanje radne uspešnosti) na poslovima održavanja, f) nagrađivanju zaposlenih na poslovima održavanja, i g) odnosima sa zaposlenima na poslovima održavanja [10, 7].

Planiranje ljudskih resursa na poslovima održavanja predstavlja utvrđivanje potrebnih ljudi u određenom periodu po broju, vrsti i stepenu stručnosti, obrazovanju i dinami

njihovog uključivanja u proces rada. Pri tome, neophodno je sagledati životni ciklus u kojem se nalazi broderska organizacija, pa shodno tome, uspostaviti programe za zapošljavanje, obučavanje, prekvalifikaciju, rotaciju i moguće smanjenje i/ili povećanje zaposlenih na poslovima održavanja. Istovremeno, potrebno je procijeniti aktualnu situaciju na tržištu rada, odnosno moguće izvore regrutovanja u internom i eksternom okruženju, te planirati aktivnosti na regrutovanju, razvoju, zadržavanju ili otpuštanju.

Dizajniranje poslova održavanja je u toku proteklih godina, shodno savremnim zahtjevima održavanja u pomorstvu, proces menadžmenta ljudskih resursa koji uključuje mnogo više aktivnosti nego što je to kratak opis radnog mjesta i profilisanje zahtjeva. Poslovi treba da se dizajniraju tako da radnicima omoguće timski i organizacioni kontekst. Analiza poslova održavanja u cilju njihovog efikasnog dizajniranja bi trebalo da obuhvati podatke o [7]: a) zadacima i odgovornostima, tj. njihovoj brzini, trajanju, složenosti, potrebnim vještinama, standardima, itd., b) osnovnim kompetencijama potrebnim za obavljanje posla, c) odnosima u samoj organizaciji, npr. postojanje supervizije, internim i eksternim odnosima, d) uređajima, opremi i alatima potrebnim za obavljanje posla, kao i e) radnoj okolini i uslovima koji mogu uticati na rad, npr. svjetlost, temperatura, buka i sl. Treba istaći da proces unapređenja održavanja ostavlja mogućnost redizajniranja i prilagođavanja radnim i proizvodnim procesima u novim uslovima automatizacije i tehničko-tehnološkog napretka u pomorstvu – broderskoj industriji.

Regrutovanje ljudskih resursa za poslove održavanja, predstavlja jednu od procesnih faza menadžmenta ljudskih resursa čiji je cilj pronalaženje ljudi koji su, pored neophodnih kvalifikacija za radno angažovanje u organizaciji, za to (istovremeno) i zainteresovani. Proces pribavljanja kandidata za poslove održavanja polazi od plana ljudskih resursa i politike pridobijanja kandidata. On započinje utvrživanjem potreba, a nastavlja se internom analizom zaposlenih, da bi se oglašavanjem za spoljne kandidate došlo do potencijalnih aplikanata.

Selekcija ljudskih resursa za poslove održavanja ima za cilj da brzo izdvoji kandidate koji imaju najpotrebnije iskustvo i kompetencije za obavljanje posla. Profesionalno primijenjena selekcija sa svojim metodama i alatima (pregled prijava kandidata – CV-a, telefonski pred-intervju, intervju, testovi, provjera preporuka, itd) u najvećoj mjeri omogućava predviđanje radne uspješnosti kandidata. Kraj procesa selekcije je stvar odluke kako poslodavca, tako i zaposlenog, a ujedno je i početak kreiranja programa integracije i socijalizacije primljenih kandidata u organizaciju, koji treba da prezentuje usvojene vrednosti, radno ponašanje i korporativnu kulturu. Funkcija selekcije je u istom obimu i kvalitetu imanentni zadatak menadžera sektora održavanja, kao i menadžera ljudskih resursa.

Obuka i razvoj zaposlenih na poslovima održavanja je univerzalni oblik osposobljavanja zaposlenih da postanu efikasni u svom poslu i predstavlja poseban vid njihovog osposobljavanja, modifikovanja stavova, znanja, vještina i ponašanja kroz proces učenja iskustvom. Obuka i razvoj zaposlenih znači investiranje u ljude radi njihovog boljeg osposobljavanja za rad na poslovima održavanja i radi izvršavanja zadataka najboljim korišćenjem njihovih sposobnosti. Ovo su procesi koji su usko vezani za permanentno obrazovanje tokom cijelog života (proces kontinuiranog učenja). Pozitivni efekti obučavanja su vezani za minimiziranje ukupnih troškova, povećanje performansi pojedinca i tima u planiranim rezultatima, kvalitetu i produktivnosti rada, povećanje motivacije za radom, poboljšanje operativne fleksibilnosti zahvaljujući proširenju obima stručnosti zaposlenih, itd.

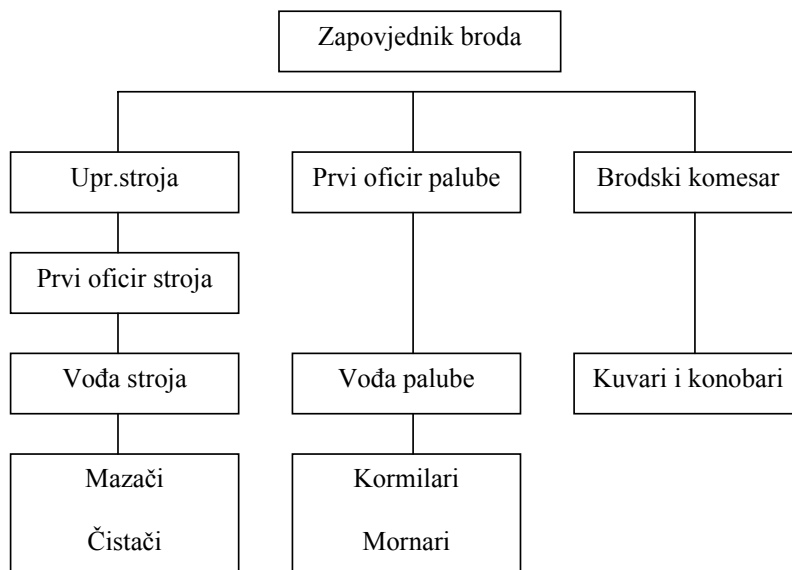
Vrednovanje performansi (ocjenjivanje radne uspješnosti) na poslovima održavanja predstavlja važan proces evaluacije i razvojnog usmjeravanja zaposlenih, koji može da ide u pravcu njihovog unapređenja, premještaja ili prekida radnog odnosa. Ovim procesom se obezbjeđuje povratna informacija o pojedinačnim rezultatima, ponašanju i ličnim

karakteristikama zaposlenih. Kroz njega se stvara dragocjeni sistem vrijednosti u kojem se rezultati prate i vrednuju, a zaposleni dobija orijentaciju za svoju dalju profesionalnu karijeru. **Nagrađivanje zaposlenih na poslovima održavanja** podrazumeva razvoj strategija materijalnog i nematerijalnog nagrađivanja, kojima se zaposlenima jasno šalje poruka o tome šta se vrednuje u organizaciji, a sve u cilju njihove motivacije. Dok je u ranijim razdobljima zaposleni nagrađivan za vrijeme provedeno na radu i pretpostavljene kvalifikacije, oslanjajući se na koeficijente zarade i normiranje rada, savremeni profesionalci daju akcentat znanju i postignutim rezultatima na osnovu znanja i kompetentnosti. Menadžmentu na raspolaganju stoje mnogi instrumenti kojima može nagraditi svoje zaposlene, kao što su finansijska stimulacija, redizajniranje i obogaćivanje posla, fleksibilno radno vrijeme, priznanja i pohvale, usavršavanje, razvoj, participacija u donošenju odluka i sl.

Odnosi sa zaposlenim na poslovima održavanja podrazumijevanju kvalitetnu komunikaciju, kao i rješavanje sukoba i sporova zaposlenih, pri čemu se teži izgradnji što jače kohezije ljudskih resursa i njihove lojalnosti kolektivu, kako bi se uživali svi benefiti uspješno kreirane korporativne kulture.

3. POSLOVI ODRŽAVANJA U TRADICIONALNOJ I SAVREMENOJ ORGANIZACIJI LJUDSKIH RESURSA NA BRODU

Na brodovima su tradicionalno svi poslovi i zadaci organizovani u pojedine službe kao na Slici 1. Prema tome, posada broda je kategorisana u tri službe [5]: a) služba palube, b) služba stroja, i c) opšta služba.



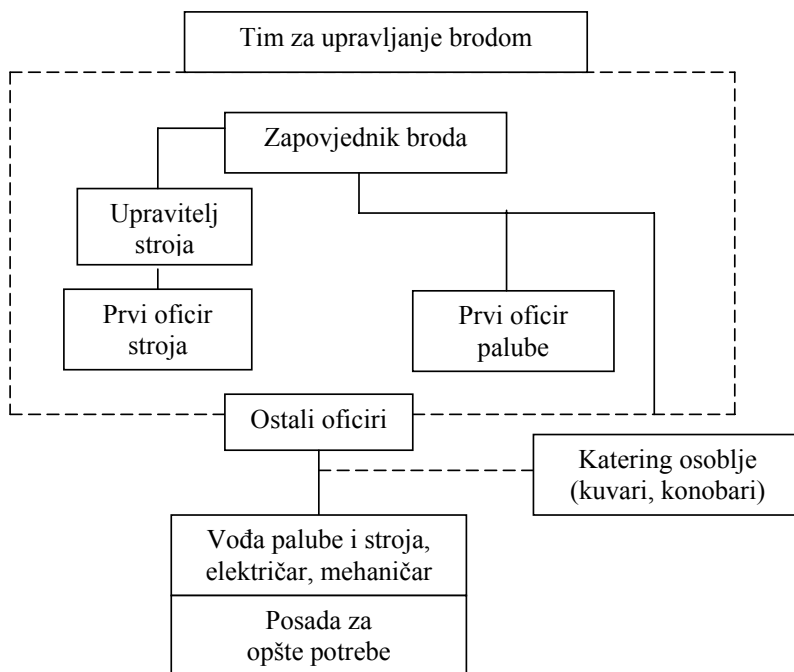
Slika 1. Šema tradicionalne organizacione strukture na brodu [4]

Rukovodilac broda i svih poslova na brodu jeste zapovjednik broda. U tom smislu, njegova odgovornost je najveća, obzirom da snozi rizik vođenja navigacije, pa su njegovi poslovi i odgovornosti posebno definisani odredbama *STCW (The International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers)* konvencije i *ISM (International Safety Management)* kodeksa. Iako su poslovi navigacije, u opštem smislu,

poslovi službe palube, ipak njima neposredno rukovodi zapovjednik broda, dok su ostali poslovi palube u neposrednoj nadležnosti prvog oficira palube. U praksi, u službi palube obično rade još dva oficira palube, ponekad i jedan pripravnik oficira palube (kadet), vođa palube, zatim određeni broj kormilara, jedan do dva mornara i mladić palube. U periodu do 01. februara 1999. godine, u službi palube poslove komunikacije obavljao je radio-telegrafista, međutima, savremenu komunikaciju su preuzeli oficiri palube. U ovoj službi obavljaju se i poslovi održavanja broda, kako dok je brod u plovidbi, tako i u lukama. Od poslova održavanja najvažniji su: zaštita željeznih djelova broda od korozije, održavanje teretnog uređaja, opreme i uređaja za vez, kao i održavanje sredstava i opreme za spašavanje i uređaja protivpožarne zaštite [2].

Zaposleni u službi stroja obavljaju, takođe, vrlo složene i odgovorne poslove. Naime, to su poslovi stalne kontrole rada pogonskog sistema i drugih strojnih uređaja na brodu. Posebno do izražaja dolaze poslovi redovnog održavanja pogonskog sistema i drugih strojnih uređaja i sve popravke koje je moguće obaviti bez, ali i uz pomoć, brodarevih službi i raznih servisa. Poslovima rukovodi upravitelj stroja, a pomažu mu ostali oficiri stroja. Ukoliko je potrebno, kao i služba palube, pored upravitelja stroja, služba stroja obično uključuje još dva oficira stroja, ponekad jedan pripravnik (asistent stroja), jedan vođa stroja, po jedan električar i mehaničar, mazači i čistači. Savremeni uređaji zahtijevaju profil elektonske struke, pa je edukacija i obuka za ovu vrstu poslova, dobila uzlazan trend.

U savremenom brodarstvu, tradicionalno „hijerarhijsko“ ustrojstvo koje je postojalo na brodu je umnogome izmijenjeno. Prvo, sve veća automatizacija, sa praksom upravljanja strojem sa zapovjedničkog mosta, do potpuno automatizovanog rada stroja, uz moderne sisteme kontrole i nadzora rada stroja i uređaja, dovode do jedinstvenog rukovođenja sa jednog mjesta. Drugo, osposobljavanje pomoraca za obavljanje navigacijskih poslova, ali i poslova službe stroja, uslovljavaju novu organizacionu strukturu na brodu, predstavljenu na Slici 2.



Slika 2. Šema savremene organizacione strukture na brodu [4]

Takva organizacijska struktura prepoznaje dva tima:

- **tim za upravljanje brodom, i**
- **tim za pogon i održavanje broda.**

Upravljanje brodskom posadom postaje mnogo složenije nego u tradicionalnoj organizacionoj strukturi, jer ona sada dobija epitet **jedinstvene posade**. Naravno, sve njihove kompetencije moraju biti odgovarajuće uobičajenim poslovima koje rade u službi kojoj pripadaju (po tradicionalnom modelu), ali se mora istaći da zaposleni na oficirskim pozicijama bi trebalo da posjeduju kvalifikacije za „dvojni” ulogu.

Mnogi stručnjaci iz oblasti pomorstva ističu prednosti ovakvog modela u smislu da redukcija broja posade i povećanje efikasnosti održavanja na savremenim brodovima smanjuje operativne troškove broda, imajući u vidu da troškovi posade, kao i troškovi održavanja, imaju veliki procenat u ukupnoj stavki troškova. Veoma je važno istaći da u svakoj promjeni organizacionih struktura posebno mjesto i ulogu imaju stručnjaci iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa u pomorstvu, jer iako je brodarstvo profitna privredna djelatnost, pitanje selekcije, obuke i razvoja, motivacije pravog kadra u pomorstvu, i ostalih pitanja iz ove oblasti, ima svoju svestremensku aktuelnost.

4. LITERATURA

- [1] Belak, S.: *Terotehnologija*, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik, 2005,
- [2] Batalić, M.: *Poslovanje u brodarstvu*, Pomorski fakultet u Splitu, 2005,
- [3] Dessler, G.: *Human Resource Management*, Pearson, New Jersey, 2005
- [4] Downard, J., M.: *Managing Ships*, Fairplay Publications, London, 1984,
- [5] Ćorović, B.: *Kadrovski menadžment*, Fakultet za pomorstvo, Kotor, 2000,
- [6] Ćorović B., *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Fakultet za pomorstvo, Kotor, 2004,
- [7] Ćorović, B., *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za pomorstvo, Kotor, 2008,
- [8] Guest, D.: „Human Resource Management and Industrial Relations“, *The Journal of Management Studies*, Vol. 24, No.5,: 503-21,
- [9] Lovrić, J.: *Osnove brodske terotehnologije*, Pomorski fakultet u Dubrovniku, 1989,
- [10] Torrington D., Hall, L., Taylor, S.: *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd 2004.

