

PROCES KADROVIRANJA U TRGOVINSKOM PODUZEĆU

Ćukušić, Marina

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic in Pozega / Veleučilište u Požegi**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:112:136034>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-05-04**



VELEUČILIŠTE U POŽEGI
STUDIA SUPERIORA POSEGANA

Repository / Repozitorij:

[Repository of Polytechnic in Pozega - Polytechnic in Pozega Graduate Thesis Repository](#)



VELEUČILIŠTE U POŽEGI



MARINA ČUKUŠIĆ, 4230

PROCES KADROVIRANJA U TRGOVINSKOM PODUZEĆU

ZAVRŠNI RAD

Požega, 2016. godine

VELEUČILIŠTE U POŽEGI

DRUŠTVENI ODJEL

PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ TRGOVINA

PROCES KADROVIRANJA U TRGOVINSKOM
PODUZEĆU

ZAVRŠNI RAD

IZ KOLEGIJA: TRGOVINSKO POSLOVANJE II

MENTOR: Katarina Štavlić, univ.spec.oec.

STUDENT: Marina Ćukušić

Matični broj studenta: 4230

Požega, 2016. godine

SAŽETAK

U radu je objašnjen proces kadroviranja u trgovinskom poduzeću. Kadrovanje je važna funkcija menadžmenta jer ostale funkcije menadžmenta ovise o ljudskim resursima koji postoje zahvaljujući kadroviranju.

Kako bi se izvršilo kadrovanje potrebno je izvršiti i selekciju. Selekcija je proces kojim poduzeće odlučuje koga će zaposliti, a koga ne. Selekcija se provodi na nekoliko načina, a neki od njih su: životopis kandidata, intervjuiranje, različiti testovi, npr. psihološki testovi, testovi inteligencije, itd.

Ukoliko trgovinsko poduzeće želi postići konkurentsku prednost potrebno je obučavati zaposlenike za određeni posao. Obučavati se mogu zaposlenici koji su tek dobili posao, ali i oni unutar poduzeća. Obuka je jako značajna za poduzeće, ali isto tako i za zaposlenike. Svakom poduzeću, pa tako i trgovinskom važno je pronalaženje i odabir dobrih kandidata.

Kompenzacijski planovi za prodavače obuhvaćaju novčane naplate, a to su npr., plaće, godišnji odmori, itd. Razlikuje se nekoliko kompenzacijskih planova. Čista plaća je najznačajniji kompenzacijski plan jer su zaposlenici usredotočeni na poduzeće i imaju financijsku sigurnost. Poduzeće Kožul d.o.o. svoje radnike nagrađuje u obliku povećanja plaće, ostale nagrade se dodjeljuju na osnovu procjene višeg menadžmenta.

Kadrovanje je dugotrajan proces koji dobrim odabirom ljudskih potencijala i njihovog smještaja na odgovarajuće radno mjesto može poduzeću osigurati profit i konkurentsku prednost.

Kroz praktični primjer poduzeća Kožul d.o.o. možemo vidjeti kompleksnost organizacije jednog poduzeća.

KLJUČNE RIJEČI: kadrovanje, trgovinsko poduzeće, menadžment, selekcija, ljudski potencijali

ABSTRACT

In this thesis, it is explained the process of appointments in the trading company. Appointments is an important management function for other management functions depend on the human resources that exist with the help of appointments.

To assist in the appointments is necessary to selection employees. Selection is a process which company decides who will be member of company. Selection is carried out in few ways. Some of them are: CV, interviewing, tests, eg. psychological tests, intelligence tests, etc.

If trading company wants to achieve competitive advantages it is necessary to train employees for job. Train may be employees who just got a job and those who work in company a long time. Training is very important for company and for employees. In every company is important to find and select a good employees.

Compensation plans for sellers include cash payment, vacations, etc. There are several compensation plans. One of them is a salary and salary is one of the most important compensation plans because employees are focus on company and they have a financial security. Company Kožul d.o.o. rewards their employees in cash, other rewards are defined by the higher management.

Appointments is a long process which with a good selection of a human potential and seting them on a appopriete positions can secure a profit and competitive advantage for company. In practical example of the company Kožul d.o.o. we can understand the complexity of one company organization.

KEY WORDS: Appointments, trading company, management, selection, human resource

SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. MENADŽMENT U TRGOVINSKOM PODUZEĆU	2
2.1. Funkcije menadžmenta	3
2.2. Proces kadroviranja	4
2.3. Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala	4
2.4. Selekcija i raspoređivanje	5
2.5. Obuka kadrova.....	6
3. ZNAČAJ LJUDSKIH POTENCIJALA U TRGOVINSKOM PODUZEĆU.....	8
3.1. Strukturiranost	8
3.2. Obzirnost	9
3.3. Situacijsko rukovođenje	10
3.4. Treniranje za vrhunske rezultate.....	10
4. PRONALAZENJE I ODABIR PRODAVAČA	12
4.1. Određivanje stvarnih uvjeta potrebnih za obavljanje posla.....	12
4.2. Orijentacija i izobrazba.....	13
4.3. Motivacija prodajnog tima.....	14
4.4. Uspješno korištenje vanjskih nagrada	15
4.5. Kompenzacijski planovi	15
4.6. Procjenjivanje produktivnosti prodajnog tima.....	16
5. PRIMJER IZ PRAKSE: KADROVIRANJE I UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODUZEĆU KOŽUL D.O.O.....	17
5.1. Osnovne informacije o poduzeću Kožul d.o.o.....	17
5.2. Organizacijska struktura Kožul d.o.o.	17
5.3 Menadžment u trgovinskom poduzeću Kožul d.o.o.	18
5.4. Proces popunjavanja radnih mjesta	19
5.4.1. Unutarnji izvori	19
5.4.2. Vanjski izvori	21

5.5. Nagrađivanje djelatnika.....	27
6. ZAKLJUČAK.....	31
7. LITERATURA.....	33
POPIS KRATICA	34
POPIS SLIKA I TABLICA.....	35

1. UVOD

Cilj završnog rada je prikazati važnost uspješnog kadroviranja u trgovinskom poduzeću. Polazna točka je menadžment kao proces upravljanja, koji vrši proces kadroviranja u trgovinskom poduzeću. Uspješan menadžment svaku od funkcija obavlja na način da poduzeću ostvaruje profit. Ukoliko postoje problemi u trgovinskom poduzeću, menadžment na najbolji mogući način rješava konflikte i pomaže zaposlenicima da poboljšaju međuljudske odnose.

Sposobnost upravljanja ljudskim potencijalima je proces koji potiče zaposlenike da dobro obavljaju svoj posao, a menadžer treba djelovati na zaposlenike i usmjeravati ih prema zajedničkom cilju.

Uspješne prodavače često je teško prepoznati. Mnoge napredne tvrtke koje se bave prodajom uviđaju kako je potrebo pomoći prodajnim menadžerima da razviju vještine intervjuiranja nužne u donošenju ispravnih odluka o zapošljavanju. Nemoguće je izbjeći povremeno zapošljavanje djelatnika čiji rezultati neće biti dovoljno dobri, ali prodajni menadžeri mogu poboljšati odabir većine svojih zaposlenika služeći se nekim smjernicama za pronalaženje i odabir kadrova.

Prodajni menadžeri posvećuju sve više pozornosti mjerenju produktivnosti zaposlenika. Cilj procjenjivanja je analizirati profitabilnost prodaje svakog prodavača. Prodavači koji su ostvarili profitabilnost poduzeću većinom su nagrađeni različitim oblicima nagrada kao što su povišice, bonusi, unapređenje, itd.

U drugoj cjelini nakon uvoda definiran je menadžment u trgovinskom poduzeću, njegove funkcije, te sam proces kadroviranja i zapošljavanja radnika kroz planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala njihovu selekciju i obuku.

U trećoj cjelini objašnjen je značaj ljudskih potencijala u trgovinskom poduzeću, tko je zadužen za upravljanje ljudskim potencijalima i koje osobine bi trebao posjedovati da bi uspješno upravljao zaposlenim kadrom.

U četvrtoj cjelini osvrt je na pronalaženje i odabir prodavača. Obrađene su metode upravljanja kadrom koje ako se uspješno provode dovode do zadovoljnog radika i na naravno većeg profita poduzeća.

U petoj cjelini je praktični primjer iz prakse, poduzeće Kožul d.o.o. iz Slavonskog Broda. Objašnjen je njihov način rada na ljudskim potencijalima, organizacija i kadroviranje.

2. MENADŽMENT U TRGOVINSKOM PODUZEĆU

Menadžment ljudskih resursa je postao bitan faktor unutarnjeg tempa i organiziranja svakog poduzeća. Mnoge od njih imaju formirane posebne odjele menadžmenta ljudskih resursa. Postoji mnogo definicija ove sintagme. Jedna od najsveobuhvatnijih definicija je ona od profesorice Fikrete Bahtijarević-Šiber, koja pod pojmom menadžmenta ljudskih resursa podrazumijeva „niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacija i oblika ponašanja potrebnih za ostvarenje aktuelnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 16).

Osobe koje rade na menadžerskim pozicijama u trgovinskom poduzeću su u većini slučajeva viši ili visoko obrazovani kadar. Obično se nazivaju izvršnim direktorima, menadžerima ili rukovoditeljima. Neprestano se bave prikupljanjem, obradom i prenošenjem podataka, a neke najvrednije podatke dobivaju iz anketa koje provode među kupcima. Ankete, istraživanja i praćenje statistike u prodaji pomaže pri planiranju i usmjeravanju boljoj prodaji. Menadžeri prate rad zaposlenika, njihov odnos prema kupcima, znanje o proizvodu koji prodaju i prezentaciji proizvoda. Osim praćenja rada svojih zaposlenika, menadžeri bi trebali na uvjerljiv način prezentirati svoje ideje i steći podršku za svoje vizije. U vrijeme kada ljudi mijenjaju radno mjesto više puta tijekom svog života prodajne su vještine važne, primjenjive i korisne pri zapošljavanju.

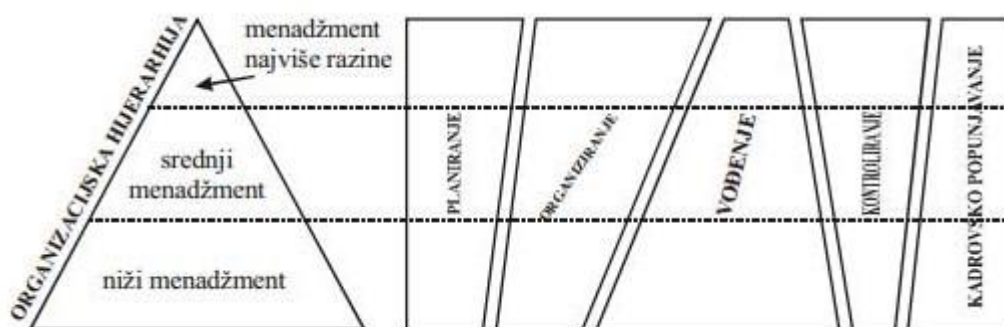
Kako bi ljudi dobro obavljali svoj posao, menadžment mora stvoriti uvijete i potaknuti zaposlenika da u odgovarajućem vremenu i na odgovarajući način obavi zadani zadatak. Uvjeti u kojima funkcionira današnji menadžment karakterizira: razvoj tehnologije i komunikacijskih vještina, sve veći postotak bogatijih, ali i zahtjevnijih kupaca, globalizacija poslovanja, rast konkurencije i brze promjene uvjeta poslovanja.

Moderna poduzeća, organizacije i institucije su prepoznale da su njihov najveći kapital njihovi zaposlenici, ljudi, tj. ljudski resursi. Ljudski kapital se definira kao „produktivni potencijal znanja i aktivnosti pojedinca“ (Vodopija, 2006: 23).

2.1. Funkcije menadžmenta

Kao osnovne funkcije menadžmenta mogu se navesti: planiranje, organiziranje, donošenje odluka, vođenje, uključujući i motiviranje i načela efikasne komunikacije i kontrola. (Dalić, Ž.,1998:1271) Planiranje je proces postavljanja ciljeva i izbora strategije i aktivnosti za postizanje tih ciljeva. Razlikuju se dugoročno, srednjoročno i kratkoročno planiranje. Dugoročno planiranje je planiranje koje traje pet do deset godina. Srednjoročno planiranje je planiranje koje traje od jedne godine do pet godina, a kratkoročno planiranje traje do jedne godine. Organiziranje je funkcija menadžmenta koja karakterizira određivanje posla zaposleniku, podjelu rada među zaposlenicima i poticanje motiviranosti zaposlenika.

Slika 1 : Funkcije menadžmenta



Izvor: (Bahtijarević – Šiber, 1991:233)

U trgovinskom menadžmentu najznačajniji su marketing i financije koji su usko povezani. Uspješno upravljanje značajno je za svako poduzeće pa tako i za trgovinsko. Uspješno upravljanje karakterizira razgovor sa zaposlenicima o problematici posla u tijeku, njihovim opažanjima i idejama, prijedlozima i zadovoljstvu, odnosno, nezadovoljstvu poslom. Dobar menadžer trgovinskog poduzeća treba osigurati financijsku stabilnost zaposlenika. Ukoliko postoji problem u međuljudskim odnosima potrebno je da menadžer poboljša komunikaciju između radnika. Loši međuljudski odnosi se mogu poboljšati pravilnom raspodjelom radnih mjesta na osnovi analize ljudskih karaktera, pomoću koje se produktivnost radnika može višestruko povećati ako blisko surađuje sa osobom koja mu karakterno odgovara. Kontroliranje omogućava menadžerima da prate efikasnost svog rada.

2.2. Proces kadroviranja

Kadroviranje predstavlja skup onih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću. (Lazibat, 2005)

Cilj kadroviranja je pribavljanje ljudskih resursa koji su potrebni za obavljanje određenih zadataka. Kadroviranje uključuje zapošljavanje novih djelatnika i raspoređivanje djelatnika na odgovarajuće radno mjesto. Analiza posla predstavlja temelj uspješnog kadroviranja i bez njega nije moguće obaviti niti jednu funkciju uspješnog kadroviranja. Prikupljanje podataka provodi se na više načina, a najučestaliji i najpouzdaniji su anketa i intervju.

Regrutiranje kadrova je proces kojim se utvrđuju potreba za kadrovima, te se nalaze potencijalni kandidati za potreban posao. Menadžment mora ocijeniti potrebu za odgovarajućim kadrovima analizirajući koliko su postojeći kadrovi u skladu sa njegovim ciljevima. Interni izvori regrutiranja kadrova obuhvaćaju zaposlenike koje rade u poduzeću, a eksterni izvori obuhvaćaju osobe koje su izvan poduzeća. Najbolje je kombinirati oba izvora regrutiranja. Regrutiranje internih izvora provodi se internim oglašavanjem, usmenim kontaktom ili pisanim izvorom, dok se regrutiranje eksternih izvora provodi putem oglašavanja, agencija za zapošljavanje i ostalih.

2.3. Planiranje i pribavljanje ljudskih potencijala

Prvi korak u procesu planiranja je predviđanje. U predviđanju osoblja menadžer ljudskih potencijala predviđa ponudu i potražnju za različite vrste ljudskih potencijala. Vodeći pokazatelj je objektivna mjera koja predviđa buduću potražnju za radnom snagom.

Nakon što je predvidjela potražnju radne snage, tvrtka mora dobiti pokazatelj postojeće radne snage. Određivanje unutarnje ponude radne snage traži detaljnu analizu sadašnjeg broja ljudi u raznim kategorijama posla. Analiza se potom nadograđuje kako bi odrazila promjene koje će se u bliskoj budućnosti dogoditi radi mirovina, promaknuća, premještanja, dobrovoljnih odlazaka i otpuštanja. (Noe-Hollenbeck-Gerhart-Wright, 2000)

Postavljanje cilja i strategijsko planiranje je drugi korak u procesu planiranja ljudskih potencijala. Nakon postavljanja ciljeva, poduzeće mora izabrati između mnogo različitih strategija raspoloživih za otkrivanje viška ili manjka radne snage. Završni program u procesu

planiranja je vrednovanje rezultata. Vrednovanje je provjera koja pokazuje da li je poduzeće uspješno izbjeglo potencijalni višak ili manjak radne snage.

Slika 2: Glavni procesi i funkcije ljudskih potencijala



http://www.poslovniforum.hr/management/upravljanje_ljudskim_potencijalima.asp

Pribavljanje ljudskih potencijala definira se kao aktivnost koju organizacija provodi u svrhu prepoznavanja i privlačenja potencijalnih zaposlenika. Nije jednostavno prikupiti veliki broj kandidata. Ako su kandidati nekvalificirani, organizacija će imati velika izdavanja za selekciju osoblja, ali će popuniti mali broj radnih mjesta. Izvori iz kojih tvrtka pribavlja potencijalne zaposlenike su ključni aspekt njene cjelokupne strategije pribavljanja. Razlikuju se izravni i preporučeni kandidati. Izravni kandidati su ljudi koji se prijavljuju na radno mjesto bez poticaja iz organizacije. Preporučeni kandidati su ljudi koje je netko iz organizacije potaknuo da se prijave za posao. Zbog toga što postoji malo pravila o kvaliteti danog izvora za dano radno mjesto, općenito bi bilo dobro da poslodavci prate kvalitetu svih svojih izvora pribavljanja. Pribavljači utječu na mišljenje pojedinaca o poslovima ili na mišljenje o njima samima.

2.4. Selekcija i raspoređivanje

U organizacijama gdje se primjenjuje upravljanje kvalitetom, događaju se stalne promjene koje utječu na promjenu organizacijske kulture. U postizanju ciljeva kvalitete ključnu ulogu ima kvalitetan izbor zaposlenika. Kvaliteta izbora zaposlenika odrazit će se ne

samo na završni proizvod ili uslugu koju pruža organizacija, nego na cjelokupno poslovanje i uspješnost organizacije. Konkurentska prednost se postiže strateškim ulaganjem u ljudsku imovinu programom zapošljavanja i zadržavanja zaposlenika, upravljanjem talentima te učenjem i razvojem. (Bahtjarević-Šiber, 2014)

Selekcija je proces kojim tvrtke odlučuju koga će zaposliti, a koga ne. „Selekcija se odnosi na proces kojim poduzeće pokušava izdvojiti kandidate koji posjeduju potrebno znanje, vještine, sposobnosti i druge osobine koje će pomoći organizaciji da ostvari svoje ciljeve.“ (R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright, 2006:54)

Obavlja se mjerenje kvaliteta i karakteristika ljudi pri čemu se određuje tko će biti primljen na određeno radno mjesto. Mjeri se sposobnost radnika, inteligencija, sposobnost vođenja i pouzdanost.

Selekcija se provodi na dva načina. Jedan način je ispitivanje osobina, sposobnosti i znanja kandidata kako bi se utvrdilo koji od njih posjeduje minimum zahtjeva posla. Izbor se vrši između onih koji posjeduju taj minimum. Drugi način je ispitivanje osobina, sposobnosti i znanja kandidata koji zahtjeva određeni posao. Nakon ispitivanja izrađuje se rang lista kandidata s obzirom na rezultate koji se dobiju psihološkim ispitivanjem. Selekcija se većinom odvija na sljedeći način: prijava na natječaj, primanje životopisa i preporuka koje kandidati prilažu uz obrazac za prijavu (kod nas se još uvijek poslodavci oslanjaju na usmenu preporuku prethodnog poslodavca), psihološki testovi, testovi sposobnosti (u koje spadaju testovi inteligencije, specifičnih sposobnosti, kreativnosti, mehaničkih sposobnosti, senzornih i psihomotornih sposobnosti), testovi ličnosti, testovi interesa i znanja iz određene branše bliske poduzeću. Važan daljnji korak su intervjui (preliminarni - gdje se eliminiraju kandidati, dijagnostički - detaljni razgovor s kandidatom i prijamni - završni čin procesa selekcije).

Trgovinsko poduzeće posjeduje informacije o kandidatu iz različitih izvora. Molba za zaposlenje je dokument koji kandidat donosi poslodavcu prilikom prijave za posao. Sastoji se od osnovnih podataka kandidata. Preporuka je dokument koji sadrži mišljenje poslodavca kod kojeg je kandidat radio prije nego li se prijavio na natječaj za novi posao. Pokusni rad je jedan od najstarijih i najznačajnijih metoda provjere sposobnosti kandidata.

2.5. Obuka kadrova

Obuka kadrova podrazumijeva pripremanje kandidata za određeni posao, odnosno za posao koji se prijavio. Obuka je od velike važnosti za svako poduzeće, ali i za zaposlenika.

Cilj obuke je razvijanje radne navike zaposlenika, motivacija i interes zaposlenika za ostvarivanjem profita poduzeća i pozitivan stav zaposlenih prema radu.

Proces edukacije važan je za zaposlenika jednako kao i za poslodavca. Nakon prilagođenje edukacije formira se kadar djelatnika koji će s više uspjeha obavljati poslovne zadatke.

Potreba za edukacijom posljedica je raznih promjena koje se svakodnevno događaju u poduzeću, ali i izvan poduzeća, primjerice zakonski propisi. Obrazovanje i edukacija postaju ključnim faktorom konkurentnosti. Obrazovani kadrovi znaju raditi svoj posao i pridonose profit trgovinskom poduzeću. Za zaposlenika su bitni rezultati procesa edukacije jer se povećava njegova konkurentnost i zaposlenje u različitim trgovinski poduzećima. Razlikuju se metode edukacije zaposlenika i metode edukacije menadžera.(Susac, 2005)

Ukoliko zaposleniku nije omogućeno daljnje napredovanje ili edukacija u obliku seminara, tečajeva ili neke vrste obuke, javlja se nezadovoljstvo, jer nitko se ne zapošljava na radno mjesto da bi tu ostao. Želja za napredovanjem, da li hijerarhijski ili znanjem, je urođena u ljudskoj prirodi i svakako će povećati njegovu funkcionalnost na radnom mjestu . Sve češća je pojava da poslodavac od radnika traži da je rentabilan ,što znači da je u mogućnosti obavljati dva ili više poslova, ne nužno odjednom ali da bude adekvatna zamjena drugom djelatniku ukoliko bude potrebe.

3. ZNAČAJ LJUDSKIH POTENCIJALA U TRGOVINSKOM PODUZEĆU

Razliku između sposobnosti rukovođenja i upravljanja moraju razumjeti ljudi koji napreduju do mjesta prodajnog menadžera. Sposobnost rukovođenja je proces koji potiče zaposlenike da dobro obavljaju svoj posao, a menadžer treba djelovati na zaposlenike i usmjerivati ih prema zajedničkom cilju. Upravljanje prodajom je proces koji planira, provodi i nadzire funkcije osobne prodaje. Prodajni menadžer obavlja menadžerske zadaće kao što su planiranje, pronalaženje i izobrazba kadrova, budžetiranje i procjena učinkovitosti prodajnog tima. Prodajni menadžeri mogu utjecati na prodavače kojima su nadređeni. Razlikuju se četiri stila rukovođenja, a to su: strukturiranost, obzirnost, situacijsko rukovođenje i treniranje za vrhunske rezultate.

3.1. Strukturiranost

„Prodajni menadžeri koji pokazuju strukturiranost definiraju svoje vlastite dužnosti, kao i dužnosti prodajnog osoblja. Preuzimaju ulogu u umjeravanju rada svojih podređenih. Podređenima su jasno definirane uloge i znaju što se točno od njih očekuje. Prodavači znaju koliko dobro rade jer menadžer procjenjuje njihovu učinkovitost i daje im povratnu informaciju.“ (Manning-Reece, 2008:420)

Članovi prodajnog tima obično cijene predvidljivu narav vrlo strukturiranog prodajnog menadžera. Slijedeći oblici ponašanja dokazuju strukturiranost:

- *Redovito se planira.* Uspješan prodajni menadžer razmišlja unaprijed i odlučuje što će raditi ubuduće. Strateško planiranje je proces određivanja trenutačne tvrtkine pozicije na tržištu. Strateško planiranje daje prodajnom timu smisao i putokaz.
- *Očekivanja se jasno priopćavaju.* Postoji snažna povezanost između onoga što se očekuje da će se postići i između onoga što se postigne. Prodajni menadžeri moraju oblikovati svoja očekivanja i zatim ih samouvjereno priopćiti prodajnom timu.
- *Odluke se donose dosljedno i bez odlaganja.* Uspješan prodajni menadžer odluke donosi pravodobno, dok neučinkovit menadžer često odlaže važne odluke nadajući se da će problemi nestati. Većina odluka se ne može donijeti dok sve činjenice nisu

na raspolaganju. Dobar prodajni menadžer otvoren je za komunikaciju i konzultira se sa prodavačima pri donošenju važnih odluka.

- *Rezultati se prodavače redovno ocjenjuju.* Zaposlenici žele znati što njihov menadžer misli o njima i njihovom radu i na osnovu toga menadžer im daje povratnu informaciju. Kada neki prodavač ne ostvaruje rezultate u skladu sa zadanim normama, prodajni menadžer poduzima različite mjere. (Manning-Reece, 2008)

Iako je strukturiranost važan stil rukovođenja, prevelika strukturiranost može izazvati probleme. Neke tvrtke koje se bave prodajom razvile su smjernice koje prodavačima oduzimaju vrijeme, energiju i kreativnost. Prodajni menadžeri koji imaju potrebu za pretjeranim nadzorom dosadni su i neučinkoviti.

3.2. Obzirnost

Prodajni menadžer koji pokazuje obzirnost s prodavačima će imati odnose koji uključuju uzajamno povjerenje, poštovanje prema idejama prodavača i obzir prema njihovim osjećajima. Između menadžera i prodajnog tima postoji dobra dvosmjerna komunikacija. Sljedeći oblici ponašanja potvrđuju obzirnost:

- *Redovna i učinkovita komunikacija ima visoki prioritet.* Prodajni menadžer kad god je moguće izravno komunicira sa prodavačima. Komuniciraju putem elektroničke pošte, pisama, ali i ugovaraju sastanke u četiri oka. Uspješan prodajni menadžer stvara ozračje suradnje i razumijevanja.
- *Svaki prodavač tretiran je kao zasebna osoba.* Prodajni menadžer podjednako je zainteresiran za svakog člana prodajnog tima i njegovo zanimanje je iskreno. Ne dovodi u pitanje učinkovitost tako da prema bilo kome pokazuje posebnu naklonost.
- *Dobri rezultati često se nagrađuju.* Najvažnija stavka za razvoj trgovinskog poduzeća je ta da menadžer pohvali zaposlenike dok rade kako treba, a da ih ne krivi za nešto što su učinili pogrešno. Priznanje za dobro obavljen posao uvijek se cijeni.

3.3. Situacijsko rukovođenje

„Svladavanje vještina kao što su obzirnost i strukturiranost važan je korak pri postizanju uspjeha upravljanju prodajom. Za razvoj situacijskog rukovođenja zaslužan je Paul Hersney. Situacijsko rukovođenje temelji se na teoriji da je rukovođenje najuspješnije kada stil vođe odgovara konkretnoj situaciji. Prodajni menadžeri koji razvijaju različite vještine moraju proći kroz različite kušnje. Test osobnosti je potreban kako bi menadžeri saznali odgovaraju li potrebnim stavkama koje su potrebne kako bi postali uspješni prodajni menadžeri. Osobnost se sastoji od osobnih mjerila ponašanja obuhvaćajući ponašanje i moralni integritet.“ (Manning-Reece, 2008:422)

Trening situacijskog rukovođenja namijenjen je menadžerima svih razina koji žele prepoznati svoj rukovodeći stil i razviti druge stilove vodstva. Temeljen na modelu situacijskog vodstva Hersey & Blanchard, u detalje razrađuje pojedine situacije u kojima se mogu naći voditelji i menadžeri, te daje odgovor na pitanje kako se postaviti u odnosu na pojedinog člana tima, kako ga voditi, motivirati i razvijati. Menadžer mora svakako jako dobro poznavati prirodu poslovanja poduzeća i svakom problemu pristupati individualno i s jednakom pažnjom. Poslovanje poduzeća se ne može voditi kao dobro uhodan stroj, svaka situacija je novi izazov kojemu je potrebno rješenje.

3.4. Treniranje za vrhunske rezultate

Prodajni menadžeri koji razvijaju stil rukovođenja posjeduju vještine koje su potrebne za uspješnog mentora. Mentorstvo je međuljudski proces između prodajnog menadžera i prodavača u kojemu menadžer pomaže prodavaču da poboljša rezultate u nekom određenom području. Proces mentorstva usredotočen je na dva osnovna područja: pomaganje prodavaču i poticanje prodavača na angažiranje.

Mentorstvo se često koristi za ispitivanje konkretnog problema pri ispunjavanju radnih zadataka, kao što je neuspješno traženje mogućih kupaca, loše razrađena prodajna prezentacija ili pak neuspjeh u stvaranju vrijednosti za kupca. Strategija mentorstva obuhvaća četiri koraka. Prvi korak je dokazivanje da postoje problemi pri postizanju rezultata. U drugom koraku nastoji se postići da prodavač primijeti i da se složi da bi trebalo poboljšati rezultate u nekome određenom području. Treći korak obuhvaća potragu za rješenjima. Najbolje je pustiti da prodavači sami predlože na koji bi se način mogli poboljšati rezultati. U četvrtom koraku nastoji se uvjeriti prodavača da bi trebao poduzeti konkretne korake..

osnovni je cilj mentorstva postizanje boljih rezultata dok se istodobno omogućuje da prodajni menadžeri i prodavači održavaju odnos koji se temelji na uzajamnom poštovanju i povjerenju.

4. PRONALAŽENJE I ODABIR PRODAVAČA

Pronalaženje i odabir vrlo su važni u svakom poduzeću pa tako i u trgovinskom. To je jedan od najtežih zadataka koje prodajni menadžeri obavljaju jer su tvrtke koje se bave prodajom bile prisiljene postati što organiziranije. Uspješne prodavače često je teško prepoznati. Mnoge napredne tvrtke koje se bave prodajom uviđaju kako je potrebo pomoći prodajnim menadžerima da razviju vještine intervjuiranja nužne o donošenju ispravnih odluka o zapošljavanju. Nemoguće je izbjeći povremeno zapošljavanje djelatnika čiji rezultati neće biti dovoljno dobri, ali prodajni menadžeri mogu poboljšati odabir većine svojih zaposlenika služeći se nekim smjernicama za pronalaženje i odabir kadrova.

4.1. Određivanje stvarnih uvjeta potrebnih za obavljanje posla

Menadžer u glavnim crtama treba prikazati zadaće koje bi osoba trebala obavljati, prije nego što započne proces regrutiranja, prodajni menadžer treba imati jasnu predodžbu o uvjetima potrebnim za obavljanje posla. Čimbenici uspjeha su vještine, znanje, sposobnosti i ponašanje. Takve informacije o prodavaču mogu se prikupiti iz razgovora s prodavačima ili kupcima, promatranjem prodavača za vrijeme prodaje ili pomoću raznih drugih metoda. Nakon proučavanja zadaća i prepoznavanja čimbenika uspjeha, menadžer bi trebao pripremiti opis posla. U opisu posla navedeno je što bi prodavač trebao raditi i pod kojim uvjetima će se posao obavljati. (Manning-Reece, 2008)

Kako bi se zaposlila najprikladnija osoba traže se kandidati iz različitih izvora, a neki od njih su:

- *Kandidati unutar tvrtke.* Najprije se trebaju potražiti kandidati unutar tvrtke. Ljudi unutar tvrtke su u prednosti jer već znaju proizvode koje tvrtka nudi, njezina načela i način funkcioniranja te što je potrebno da bi se zadovoljio kupac.
- *Studenti veleučilišta i sveučilišta.* Mnoga trgovinska poduzeća okreću se prema sveučilištima i veleučilištima kako bi pronašli odgovarajućeg kandidata. Trgovinska poduzeća surađuju sa fakultetima i nude studentima posao.
- *Oglasi u novinama i stručnim časopisima.* Dobri oglasi u novinama privlače kvalificirane kandidate. Dobro sročeni oglasi treba opisati uvjete za obavljanje

posla koje se očekuju od potencijalno kandidata. Sve informacije koje su navedene u oglasu trebale bi biti točne.

- *Agencije za zapošljavanje i ispisi.* Državni uredi za zapošljavanje pronalaze kandidate te ih odabiru u skladu s dostavljenim ili traženim specifikacijama. Postoji i mnogo privatnih agencija za zapošljavanje.
- *Internet.* Mnoge se tvrtke služe internetom za regrutiranje kadrova za radna mjesta u trgovinskom poduzeću. (Manning-Reece, 2008)

Odabir najsposobnijeg kandidata nikada nije lagan, ali postoje neke kvalifikacije i osobine koje bi svi prodajni menadžeri trebali tražiti. Jedna od najtraženijih osobina je velika zainteresiranost i entuzijazam za posao kao i velika motiviranost. Stručnjaci u području testiranja za zapošljavanje tvrde da psihološki testovi mogu biti korisni kao jedan od elemenata u procesu zapošljavanja. Psihološki testovi mogu pružiti objektivnu informaciju o kandidatovim vještinama i sposobnostima.

4.2. Orijentacija i izobrazba

Nakon što se , na osnovi selekcije koje poduzeće provodi u pisanom ili usmenom obliku, odabere najsposobniji kandidat u trgovinskom poduzeću potrebno mu je omogućiti orijentaciju kako bi naučio kako poduzeće posluje. Orijentacija obuhvaća pregled dotadašnjeg poslovanja poduzeća, filozofiju poslovanja, izjavu o ciljevima poduzeća, smjernice poslovanja, kompenzacijski plan i druge važne podatke. Nakon orijentacije zaposleniku je potrebna izobrazba . Prodajna izobrazba koja je precizno planirana i provedena može mnogo pridonijeti rezultatima svakog prodavača. Prodavači imaju značajniju ulogu i više su posvećeni poslu kada im menadžeri razjasne njihovu ulogu na poslu i kada im objasne kako trebaju izvršavati svoje zadatke. Zaposlenici su zakinuti kada im poduzeće ne uspije osigurati odgovarajuću izobrazbu. U nedostatku formalne izobrazbe, zaposlenici razvijaju svoje vlastite pristupe u obavljanju zadaća.

Čak bi i najmanja marketinška organizacija trebala imati formalni program izobrazbe. Taj bi program trebao imati tri razine:

- Poznavanje linije proizvoda, marketinške strategije poduzeća, podatke o području i poslovne smjernice

- Odnos prema poduzeću , proizvodima i uslugama poduzeća te kupcima kojima treba pružiti uslugu
- Vještine u primjeni načela i metoda osobne prodaje- praktični dio programa u izobrazbe u prodaji.

"Ako prodavači namjeravaju planirati i uspješno izvršiti prodajni posjet, moraju najprije savladati određene temeljne prodajne vještine i te su vještine temelj za sve što prodavači rade u svojoj karijeri. Osnovne prodajne vještine su: pristup, prezentacija, demonstracija, pregovaranje, zaključivanje prodaje i pružanje usluge nakon prodaje.“ (Manning-Reece, 2008:428)

4.3. Motivacija prodajnog tima

Motivacija je stanje ili proces unutar pojedinca koji potiče, održava i usmjerava ponašanje prema određenom cilju. To je stanje, odnosno proces koji se ne može direktno opažati ni mjeriti. O motiviranosti zaposlenika zaključuje se na temelju njegovog ponašanja. S obzirom na činjenicu da na ponašanje utječu i brojni drugi faktori, samim opažanjem ponašanja ne može se sa sigurnošću zaključiti koliko je zaposlenik motiviran.

Razlikuju se unutarnja i vanjska motivacija. Unutarnja motivacija je unutarnja nagrada koja se doživi kada su obavljene neka dužnost ili zadaća. Ako prodavač uživa u posjećivanju kupca i rješavanju njihovih problema, ta je aktivnost vrijedna sama po sebi i prodavač se samim time sam po sebi bit motiviran. Unutarnja motivacija potaknuta je ako prodajno radno mjesto pruža mogućnost postignuća i individualnog rasta. Vanjska motivacija je postupak koji poduzima neka druga osoba, a koji obuhvaća nagrade ili neke druge oblike poticaja zbog kojih se radnik ponaša na način koji mu osigurava dobivanje nagrade. Primjer vanjske motivacije je primjer dobiti koji se isplaćuje zaposlenicima ukoliko su ostvarili određeni prodajni cilj.

Mnogi prodajni menadžeri najviše spore oko toga može li se produktivnost u prodaji povećati planiranjem složenijih natjecanja davanjem vrednijih nagrada ili odabirom lijepog mjesta za sastanke. Motivi su individualni. Želja za društvenim položajem može biti izražena kod jednog prodavača, a kod drugog skroz nevažna.

Intrinzični poticaji kao što su postignuće, izazov, odgovornost i ostali, imaju dugoročniji utjecaj na stavove i ponašanja zaposlenika od ekstrinzičnih poticaja (natjecanje,

nagrade, novac, dionice). Prodavač koji je uistinu zadovoljan poslom rado će preuzimati posao i kada se zahtijevaju veća postignuća.

4.4. Uspješno korištenje vanjskih nagrada

Veliki broj poduzeća postiže dobre rezultate zahvaljujući poticajnim programima. Smjernice kojih se svaki menadžer treba pridržavati kako bi stvorio dugoročnu korist poduzeća su:

- Menadžer treba pripremiti programe nagrađivanja zaposlenika ukoliko pridobije nove kupce, širi prodaju na postojeće kupce i pruža bolje usluge nakon prodaje.
- Menadžeri trebaju često procjenjivati svoj poticajni program kako bi odredili koji je plan najučinkovitiji. Osoba koja ne zarađuje mnogo novaca kroz plaću i proviziju bit će sklonija poticaju u obliku novca.
- Svaki menadžer treba izbjegavati postavljanje nerealnih ciljeva. Pritisak da se postignu nerealistični ciljevi može proizvesti negativne rezultate.

Odanost zaposlenika i timski rad brzo se narušavaju ukoliko su postavljeni nerealistični, odnosno neostvarivi ciljevi. Zaposlenici koji se boje da će izgubiti posao ukoliko ne dosegnu zacrtane ciljeve skloniji su neetičkom ponašanju. (Susac, 2005)

4.5. Kompenzacijski planovi

Kompenzacijski planovi za prodavače obuhvaćaju izravne novčane naplate (plaće i provizije) te neizravne povlastice kao što su plaćeni godišnji odmori, uplate u mirovinski fond i različite vrste osiguranja. Svaki plan mora biti odabran u skladu s konkretnom vrstom posla u trgovinskom poduzeću. Sve veći broj poduzeća napušta kompenzacijske planove koji su povezani s pojedinačnim zadanim ciljem kao što je prodajna norma. U prodaji postoji pet kompenzacijskih planova:

- Plan koji se temelji isključivo na proviziji. Ako nema prodaje, nema ni prihoda. Prodavači obuhvaćeni ovim planom svjesni su svoje prodaje. Nedostatak sigurnosti radnog mjesta može biti velik poticaj za ostvarivanje rezultata. Nedostatak plana koji se temelji isključivo na proviziji je taj da se zaposlenici više usredotoče na izravnu prodaju, nego na dugoročni razvoj odnosa s kupcima.

- Plan koji se temelji na ugovorenoj proviziji ili zajamčenoj plaći. Ovaj plan ima isti učinak na prodavače kao i plan koji se temelji isključivo na proviziji, ali im daje više financijske sigurnosti.
- Plan koji se temelji na ugovorenoj proviziji ili zajamčenoj plaći uz bonus. Ovaj plan nudi konkretniju financijsku sigurnost. Bonus se može temeljiti na prodaji ili na prihodima.
- Fiksna plaća uz bonus. Prodavači koji rade prema ovakvoj vrsti plana više su usredotočeni na samo poduzeće imaju visok stupanj financijske sigurnosti ako im je plaća konkurentna. Poticaj u obliku bonusa pomaže u motiviranju zaposlenika.
- Čista plaća. Zaposlenici koji rade prema ovakvoj vrsti kompenzacijskog plana više su usredotočeni na poduzeće i imaju financijsku sigurnost.

„Neka trgovinska poduzeća prodavače nagrađuje za pridobivanje novih klijenata. Nagrađeni su u obliku novca ili bodova koje mogu koristiti pri kupovini proizvoda u trgovini u kojoj rade. Bonus bodovi mogu se dati za prodaju određenih artikala za vrijeme određenog razdoblja u kojima prodaja dobro ide. Svakom prodavaču mogu se dodijeliti bodovi na temelju broja posjeta.“ (Manning-Reece, 2008:432:433)

4.6. Procjenjivanje produktivnosti prodajnog tima

Prodajni menadžeri posvećuju sve više pozornosti mjerenju produktivnosti zaposlenika. Cilj procjenjivanja je analizirati profitabilnost prodaje svakog prodavača. Problem mjerenja produktivnosti prodajnog tima je složeniji nego što se čini. Po samom prometu ne može se zaključiti kolika je ostvarena dobit ili koliki je gubitak po pojedinom članu prodajnog tima. Učestalost posjeta jedan je od pokazatelja uspjeha. U nekim slučajevima moguće je zadržati male klijente i bez čestih osobnih posjeta. Usporedba sadašnje i prošle produktivnosti zaposlenika može biti pogrešna. Zbog promjena koje se tiču cijena, konkurencije i vlastitih zaduženja takve usporedbe mogu biti nepravedne. Ukupni rezultati trebali bi se mjeriti kvartalno, polugodišnje ili godišnje. Ocjenjivanje zaposlenika obuhvaća definiranje osnovnih elemenata na temelju kojih će biti ocjenjivani.

5. PRIMJER IZ PRAKSE: KADROVIRANJE I UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U PODUZEĆU KOŽUL D.O.O

5.1. Osnovne informacije o poduzeću Kožul d.o.o.

Poduzeće Kožul d.o.o. osnovano je 1994. godine u Slavonskom Brodu, osnovna djelatnost joj je veleprodaja i maloprodaja ručnog alata i pribora te građevinskog materijala. Danas broji 63 radnika u Kožul d.o.o. te još 5 radnika u Kožul BH sa sjedištem u BIH. Osim navedenih poduzeća u Kožul grupi se nalazi jos i građevinsko poduzeće Cromax d.o.o. Poduzeće djeluje na puno različitih lokacija i upravo zbog tog razloga je bitan pravilan izbor radnika i kadroviranje. Maloprodaja se dijeli na 5 odjela, veleprodaja na domaće i inozemno tržište, građevina na unutarnje i vanjske radove,odijel financija, računovodstvo, odjel ljudskih potencijala,nabava,špedicija, komercijala te pravni odjel.

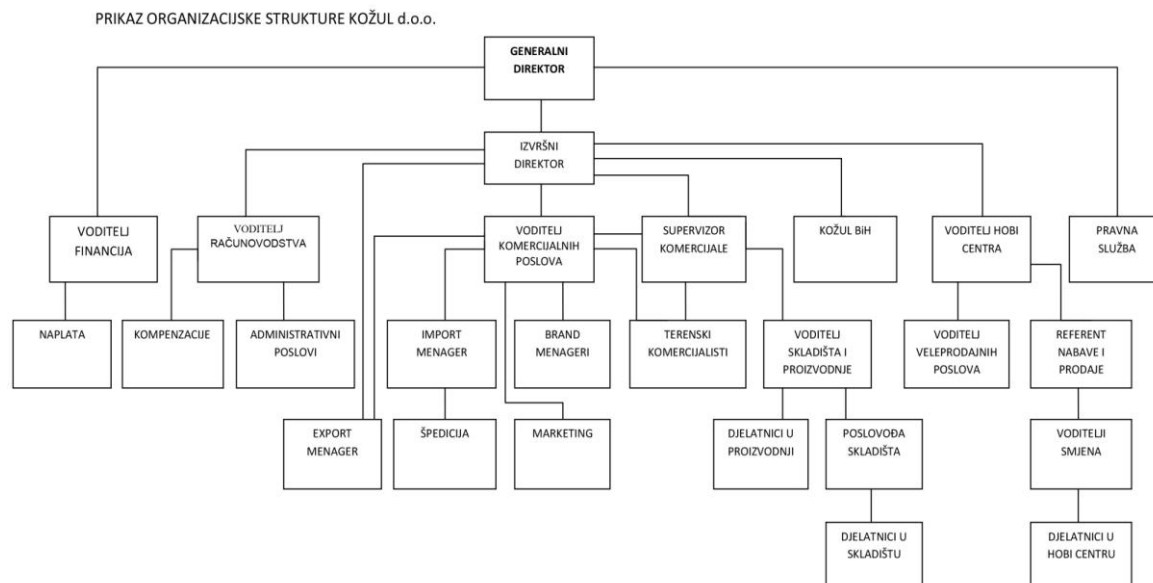
Kadroviranje i organizacija radnika jedna je od bitnijih sastavnica uspješnog poslovanja poduzeća Kožul d.o.o. U razvoju i poslovnom napredovanju tijekom ovih godina, štošta se promijenilo, ali osnovni *cilj* uvijek je ostao ne promijenjen - usmjerenost prema kvaliteti proizvoda i usluge.

Unatoč brzom razvijanju tržišta i čestim promjenama na istom, Tvrtka Kožul d.o.o. uspjela je ostati vjerna svojoj *strategiji*: ponuditi profesionalna rješenja svima koji u svom poslu i životu koriste ručne i električne alate. Kožul team zasigurno može ponuditi profesionalnost, ažurnost, razvijenu prodajnu i marketinšku strategiju, te ono što je kupcu ili krajnjem korisniku najbitnije – kvalitetan i funkcionalan, a ujedno i konkurentan proizvod.Nastoje osigurati proizvode koji zadovoljavaju visoke standarde iznimne kvalitete, te ulagati u stručnost osoblja koje je kupcu uvijek na raspolaganju.(www.kozul.hr)

5.2. Organizacijska struktura Kožul d.o.o.

Poduzeće Kožul d.o.o. funkcionira na osnovi organizacijske strukture, koja određuje podređene i nadređenje te određuje stupanj odgovornosti u samom poduzeću.

Slika 3: Organizacijska struktura Kožul d.o.o.



Izvor: arhiva poduzeća Kožul d.o.o.

Iz priložene tablice Organizacijska struktura Kožul d.o.o. jasno se vidi pregled radnih mjesta dostupnih u poduzeću i odgovornost ovisno o mjestu na hijerarhiji. Politika tvrtke je prvenstveno zapošljavanje i promicanje rasta na hijerarhijskoj ljestvici unutar poduzeća ukoliko je potreba za određenim radnim mjestom. Radnik koji je već zaposlen unutar poduzeća svakako je skoro uvijek bolji izvor za popunjavanje potrebnog radnog mjesta ne vanjski izvor. U slučaju da trenutni kadar ne odgovara trenutnoj potrebi, da li se radilo o nedovoljnom poznavanju problematike i stručnosti na tom polju ili same nezainteresiranosti radnika za određenim poslom, odvija se pribavljanje i selekcija radnika iz vanjskog izvora.

5.3 Menadžment u trgovinskom poduzeću Kožul d.o.o.

Menadžment se sastoji od generalnog i izvršnog direktora te voditelja komercijalnih poslova, financija i računovodstva. Kroz cijelu godinu se prati rad zaposlenika i uspoređuje sa podacima iz prošlih razdoblja. Efikasnost, brzina, preciznost i ponašanje djelatnika, te na kraju i najbitnije i rezultati poslovanja određenog sektora, prati se konstantno i pažljivo jer jedna slaba karika u takvoj organizaciji uvelike može naštetiti poslovanju i imidžu tvrtke.

Kada se osjeti potreba obavljaju se informativni razgovori sa svakim radnikom. Ispituje se zadovoljstvo i potrebe radnika. Radnici ispunjavaju anonimni upitnik u koje izražavaju svoje želje i prijedloge. Predlažu dva najbolja radnika po njihovom izboru, prenose

ideje kupaca i njihove potrebe, ideje za olakšanje poslovanja. Informativni razgovori daju odlične rezultate, jer radnik osjeti da je nekome stalo do njega i njegovog radnog mjesta te se u svakom trenutku ima kome požaliti ukoliko dođe do poteškoća na radnom mjestu.

Menadžment tvrtke Kožul d.o.o. vodi se idejom da je zadovoljan radnik, te radnik sa odgovarajućim znanjem za određeno radno mjesto najvažniji čimbenik za ostvarenje profita. Ljudski potencijal je navrijedniji kapital.

5.4. Proces popunjavanja radnih mjesta

Sve informacije o pribavljanju i selekciji kadrova u tvrtki Kožul saznali smo iz razgovora sa Menadžerom tvrtke koji obavlja sve aktivnosti od oglašavanja do konačnog odabira. Kada nastane potreba za popunjavanjem novog radnog mjesta, potreba se pokušava zadovoljiti unutar poduzeća, ali to nije uvijek moguće.

5.4.1. Unutarnji izvori

Radnici u poduzeću konstantno nadograđuju svoje znanje pomoću seminara, obuke, edukacije ili ako je potreba i fakultetskim obrazovanjem koje je financirano većinom od strane poduzeća, ovisno o vrsti edukacije. Unutar tvrtke je organiziran tečaj stranog jezika koji su slobodni pohađati svi zainteresirani radnici bez obzira na vrstu radnog mjesta. Ako ima na hijerarhijskoj ljestvici radnik koji je trenutno niže rangiran od radnog mjesta za kojim je trenutno potreba, njemu se prvom nudi popunjavanje i obuka za to radno mjesto.

Primjer iz prakse: Radno mjesto špeditera(carinskog otpremnika)
Tvrtka Kožul d.o.o. posjeduje privatno carinsko skladište, za koje je potrebno imati zaposlenog ovlaštenog špeditera sa položenim državnim ispitom. 1.6.2015. godine djelatnik daje otkaz i prelazi u drugo poduzeće te tvrtka ostaje bez zadovoljenih uvjeta za privatno carinsko skladište. Viši menadžment odlučuje i nudi mjesto i edukaciju djelatniku unutar poduzeća. Djelatnik prihvaća radno mjesto, te nakom 6 mj obuke i edukacije polaže stručni državni ispit. Uvjeti su ponovno zadovoljeni, a na mjesto koje je djelatnik dosad obavljao zapošljava se student za stručno osposobljavanje.

Neki od načina i strategija za poboljšanje zadovoljstva djelatnika su :

Individualni razgovori – pojedinačan razgovor sa svakim zaposlenikom na godišnjoj razini, o zadovoljstvu zaposlenika, motivaciji, problemima, njihovim idejama o poboljšanju, ocjenjivanje nadređenih i kolega – suradnika. Cilj individualnih razgovora je upoznati nadređene - sa realnom slikom zadovoljstva zaposlenika i njihovim tekućim problemima. S druge strane, zaposlenici imaju priliku pokazati nezadovoljstvo ili zadovoljstvo, predložiti ideje i ocijeniti cjelokupno poslovanje tvrtke i odnos svih zaposlenika u tvrtki.

Na temelju razgovora, zaposlenici su izabirali najboljeg radnog kolegu, tko je prema njihovom mišljenju najbolji ('Ukoliko bi Vi otvarali vlastitu tvrtku, kojeg radnog kolegu bi povelili sa sobom, s obzirom na kompetencije i spremnost za rad?') U svakom odjelu izabrana je jedna osoba, koja je dobila najveći broj glasova. Izabrani zaposlenici na Božićnom domjenku tvrtke prozvani su i nagrađeni primjerenom novčanom nagradom i putovanjem na sajam alata u Cologne u ožujku 2016. godine.

Edukacija – Tvrtka Kožul brine o osobnom i profesionalnom razvoju zaposlenika te redovito podsjeća zaposlenike na važnost edukacije, osobnog i profesionalnog razvoja. Zaposlenicima je omogućena edukacija – kroz nastavak školovanja, kratkotrajne edukacije ili seminare.

Trenutno se u organizaciji tvrtke Kožul provodi edukacija početnog Engleskog jezika za zaposlenike, na koju su se mogli uključiti svi zaposlenici. Edukacija je organizirana u okviru radnog vremena u trajanju od 50 sati, kroz 2 mjeseca. Nakon završetka početnog tečaja, na jesen će se nastaviti edukacija naprednog Engleskog jezika, za usavršavanje.

Tvrtka Kožul poziva razne predavače – prema potrebama i zahtjevima zaposlenika – o aktualnim temama iz područja – prodaje, nabave, financija, marketinga, ljudskih potencijala. Zaposlenici tvrtke često sudjeluju na edukacijama o poznatim brandovima čiji je zastupnik Kožul d.o.o. u području Hrvatske i ostalih zemalja u našoj regiji.

U organizaciji HUP-a održavaju se razni seminari na kojima sudjeluju zaposlenici tvrtke Kožul, neki od naziva seminara, organiziranih ove godine, su: "Ulaganje i investicijski fondovi", "Sustav praćenja radne učinkovitosti", "Zaštita na radu i prateći pravilnici" i slično.

Klub HUP Osijek HR – naša tvrtka je član kluba HUP Osijek HR u čijoj organizaciji tvrtke iz Slavonije sudjeluju i organiziraju sastanke u svojim tvrtkama, kao domaćini. Ove godine naša tvrtka je u svibnju bila domaćin klubu te je u svojim prostorima ugostila sve ostale tvrtke članice kluba. Svi zaposlenici su sudjelovali u organizaciji i pripremi sastanka i prigodnog domjenka za sve goste. U sklopu sastanka održana je i prezentacija predavača Nikole Nikšića na temu "Sustavi plaćanja i nagrađivanja".

Motivacija i nagrađivanje– Tvrtka brine o motivaciji zaposlenika, te kroz razgovore, sastanke, druženja i nagrađivanje prati rad svojih zaposlenika. Materijalni načini nagrađivanja su: Božićnice, regres, jubilarne nagrade, nagrade za najbolje rezultate i postignuća, nagradna putovanja na sajmove i seminare (ove godine je 13 zaposlenika u ožujku putovalo u Cologne na sajam alata), nagrađivanje novih ideja koje predlažu zaposlenici. Zaposlenici koji su nagrađeni putem ankete tiskanih novina 24 sata, od tvrtke su dobili još dodatnu novčanu nagradu i slično.

Nematerijalni načini nagrađivanja su: korištenje službenih automobila po potrebi u osobne svrhe, organiziranje seminara, mogućnost edukacije, mogućnost profesionalnog i osobnog razvoja, korištenje stola za stolni tenis, rezervirana parkirališna mjesta, korištenje vikendice u prirodi i slično.

Team building – druženja zaposlenika organizirana su od strane poslodavca i samih zaposlenika. Višednevna druženja: prošlih godina zaposlenici su išli na trodnevna druženja u Sveti Martin - Štrigovo. Ove godine druženje će biti organizirano u Slavoniji. A planira se i hodočašće u Međugorje. Organiziraju se i jednodnevni izleti u prirodi ili druženja u vikendici u Brodskom Vinogorju.

5.4.2. Vanjski izvori

Vanjski izvori pribavljanja kadrova koriste se uglavnom za radna mjesta prodavača, skladištara, prodajnih predstavnika ili kada se u tvrtku žele dovesti ljudi sa novim idejama.

Vanjski odabir kandidata vrši se uglavnom oglašavanjem i to na internet portalima: Moj posao, Posao. hr, Info – posao ili preporukom menadžera, zaposlenika ili poslovnih partnera.

Slika 4 :Primjer oglasa na portalu: „Moj posao.hr“:

<u>Terenski komercijalist (m/ž) -</u>	
Rok prijave:	09.06.2011.
Poslodavac:	Kožul d.o.o.
Za daljnji razvoj našeg poslovnog plana i prisutnosti na tržištu ručnog alata i pribora tražimo osobu za radno mjesto: Terenski komercijalist (m/ž)	

<u>Opis posla</u>	
Zaposlenik će biti podrška našim prodajnim aktivnostima, pratiti poslovanje svojih kupaca, te stvarati nove poslovne prilike. Rad uključuje poslovne sastanke sa kupcima, održavanje prezentacija, kontrolu isporuke robe, nabavu, obavljanje istraživanja i sudjelovanje u ostalim aktivnostima tvrtke Kožul. Zaposlenik mora preuzimati inicijativu i biti proaktivan, a odgovarat će komercijalnom direktoru. <u>Zaposlenik je odgovoran za</u> - izvršavanje plana za ciljano tržište - procjenu lokalnog tržišta za konkurentnost i praćenje trendova - rast prihoda - urednost naplate	
<u>Uvjeti</u>	
- razvijene komunikacijske i prezentacijske vještine - iskustvo u prodaji je prednost - poznavanje tržišta alata je prednost	
Stručna sprema:	Srednja stručna sprema
Potrebne godine iskustva:	5
Jezici:	Engleski (napredno)
Vozačka dozvola:	B
ECDL Start diploma:	Prednost
ECDL Osnovna diploma:	Prednost
ECDL Ekspert diploma:	Prednost
Što nudimo	
Vrsta zaposlenja:	Stalni radni odnos
Ostale informacije	
Kategorije:	
<u>Prodaja (Trgovina)</u>	
Županija rada:	
Šibensko-kninska,	
Splitsko-dalmatinska,	
Dubrovačko-neretvanska	

Skladištar - viličarist (m/ž) - Slavonski Brod	
Rok prijave:	25.01.2011.
Poslodavac:	Kožul d.o.o.
<u>Opis posla</u>	
Glavna područja odgovornosti: - zaprimanje i razmještaj robe - slaganje robe za izlaz iz skladišta prema nalogima i u skladu s procesima rada - istovar i utovar robe na prijevozna sredstva - sudjelovanje u provođenju inventura na skladištu - kontrola i vođenje brige o ispravnosti tehničkih sredstava koja se koriste u radu	
<u>Uvjeti</u>	
- odgovarajuća stručna kvalifikacija (VKS/SSS) - položen ispit za vožnju viličara - radno iskustvo na istim ili sličnim poslovima je prednost	
Stručna sprema:	Srednja stručna sprema
Potrebne godine iskustva:	2
Vozačka dozvola:	B, C
ECDL Start diploma:	Prednost
Što nudimo	
Vrsta zaposlenja:	Na određeno vrijeme
Ostale informacije	
Kategorije:	
<u>Skladištenje i logistika</u>	
Županija rada: Brodsko-posavska	

Izvor: arhiva poduzeća Kožul d.o.o.

Na stranici tvrtke Kožul, www.kozul.hr, nalazi se obrazac Prijave za posao koji se može poslati elektronski putem ili poštom, ukoliko se otvori radno mjesto razmatraju se i te prijave ovisno o kategoriji traženog posla.

Slika 5: Obrazac prijave za posao

KOŽUL D.O.O.
 Prijava za zaposlenje



INFORMACIJE O KANDIDATU						
Prezime	Ime			Inicijali	Datum	
Adresa				Kućni broj		
Grad	Država		Poštanski broj			
Telefon	Adresa e-pošte					
Dostupan od datuma	JMBG		Očekivana plaća			
Mjesto za koje se prijavljuje						
Da li ste već radili za ovu tvrtku?		DA ☐	NE ☐	Ako jeste, kada?		
Da li ste bili osuđivani?		DA ☐	NE ☐	Ako jeste, navedite detalje		

OBRAZOVANJE						
Škola	Adresa					
Od	Do	Da li ste završili školovanje?	DA ☐	NE ☐	Stručna sprema	
Fakultet	Adresa					
Od	Do	Da li ste završili školovanje?	DA ☐	NE ☐	Stručna sprema	
Ostalo	Adresa					
Od	Do	Da li ste završili školovanje?	DA ☐	NE ☐	Stručna sprema	

REFERENCE			
<i>Nabrojite tri stručne reference.</i>			
Puno ime i prezime	Odnos		
Tvrtka	Telefon	(Nije neophodno)	
Adresa			
Puno ime i prezime	Odnos		
Tvrtka	Telefon	(Nije neophodno)	
Adresa			
Puno ime i prezime	Odnos		
Tvrtka	Telefon	(Nije neophodno)	
Adresa			

Izvor: arhiva poduzeće Kožul d.o.o.

Nakon prikupljenih životopisa pristupa se prvom čitanju i isključuju se kadrovi koji ne odgovaraju osnovnim zahtjevima posla. Drugo čitanje životopisa zahtjeva puno više vremena jer se svaki kandidat uspoređuje sa profilom poželjnog kandidata i traže se podudarnosti. Kod pregledavanja životopisa pazi se na znakove koji mogu ukazivati na slabe točke kao naprimjer:

- prekidi u radnom stažu (što je kandidat radio u tom periodu)

- kratkoročna zaposlenja , osobito ako je kandidat već duže vrijeme na tržištu rada
- previše osobnih podataka(možda nema puno radnog iskustva)
- opisivanje poslova i položaja bez rezultata postignuća

Određeni broj odabranih kandidata poziva se na intervju. Menadžer koji vodi intervju nastoji biti prilagodljiv u ispitivanju, odnosno pronaći sredinu između struktuiranog i nestruktuiranog intervjua, ali osigurati da svi kandidati odgovore na temeljni niz pitanja. Na samom intervjuu uvodu se posvećuje 10 % vremena, a cilj je u toj fazi učiniti da se kandidat osjeća dovoljno ugodno da se otvori. Da bi se stvorio taj osjećaj Menadžer se drži točno zakazanog termina, predstavlja se, djeluje prijateljski i objašnjava strukturu intervjua:

- „Pitat ću vas o vašem iskustvu“
- „Želio bih saznati nešto o vama kao osobi“
- „Zanima nas uklapaju li se vaši interesi i sposobnosti u porebe naše tvrtke“
- „Reći ću vam osnovne podatke o našoj tvrtci“
- „Rado ću odgovoriti na vaša pitanja“

U životopisu se pronalazi podatak koji će pomoći uspostaviti odnos i pokazati kandidatu da je njegov životopis detaljno proučen:

- reći će kandidatu da ih zanima isti sport,
- da su pohađali istu srednju školu,
- ili pohvaliti kandidata za neki aspekt njegova iskustva.

U glavnoj fazi razgovora za koji se izdvaja 80 posto vremena sakupljaju se informacije o kandidatu. Nastoji se provesti više vremena slušajući nego govoreći. Tijekom razgovora Menadžer pravi bilješke o čemu je prethodno obavijestio kandidata. Svaki od kandidata odgovara na ista opća pitanja o :

- obrazovanju i iskustvu,
- nekim specifičnim znanjima i vještinama,
- njihovim dugoročnim ciljevima u karijeri,
- čime bi pridonijeli određenom radnom mjestu.

Postavljaju se i pitanja o osobnim interesima, zanimanjima i hobijima. Za zaključivanje razgovora predviđa se 10 posto vremena i u toj fazi menadžer:

- zahvaljuje kandidatu na dolasku,
- objašnjava kandidatu kako će i kada saznati o nastavku razgovora ili donesenim odlukama,
- pita kandidata ima li još pitanja i ostvalja mogućnost da nazove u slučaju nejasnoća.

U nekim slučajevima nakon razgovora sa svim kandidatima vrši se ocjenjivanje prema sljedećem obrascu:

Slika 6: Obrazac – Ocjenjivanje

Intervju											
Redni broj	Ime i prezime	Kontakt	e-mail	Preporuke	Prijašnje radno iskustvo	CV	Komunikativnost	Intervju	Opći dojam	Ukupno:	Napomene
			-								
			-								
			-								
			-								
			-								
			-								
			-								
			-								
			-								

Izvor: arhiva poduzeće Kožul d.o.o.

Bilježenjem ukupnih ocjena i pregledom bilježaka s razgovora dolazi se do najužeg izbora. Pristupa se drugom krugu razgovora u kojem sudjeluje najviše tri kandidata, razjašnjavaju se eventualne nejasnoće iz prvog razgovora upotpunjuje se slika o kandidatu.

Nakon konačnog odabira ostali kandidati se obavještavaju o donesenoj odluci i zahvaljuje im se na iskazanom interesu. Odabir nije uvijek osoba koja je nakvalificiranija nego osoba za koju se smatra da može pomoći tvrtci da ostvari svoje ciljeve.

Osobine kojima se pridaje značaj u procesu selekcije potencijalnih zaposlenika u tvrtki Kožul:

1. **Samoprezentacijske vještine** - kako kandidat predstavlja sebe, koliko se poznaje i koliko je elokventan.
2. **Profesionalni ciljevi** - potrebno je saznati od kandidata što je odredilo njegov dosadašnji profesionalni put i kakav profesionalni život želi u budućnosti; gdje bi volio biti

kratkoročno (za jednu godinu) i dugoročno (za pet godina) kako bi se moglo odrediti je li prikladna osoba za to mjesto.

3. **Komunikacijske vještine** - analizom odgovora na pitanja u intervjuu treba odrediti koliko je kvalitetna kandidatova argumentacija odgovora i ciljeva.
4. **Poslovna slika** - poslovna slika se odnosi na izgled i komunikaciju u smislu dolaska na vrijeme, pozdravljanja, pristojnosti, urednosti...
5. **Poznavanje vlastite osobe** - poželjno je istražiti poznaje li kandidat svoje osobine i vještine i prepoznaje li ih kao ključne za obavljanje nekog posla.
6. **Motivacija** - od kandidata treba doznati što ga je pokrenulo da se prijavi upravo za taj posao, što očekuje od poslodavca i od samog posla te koje vrijednosti će ga u radu voditi.
7. **Inicijativa** - budući da se na inicijativu u poslovnom okruženju gleda kao na temelj uspjeha, poželjno je doznati posjeduje li kandidat i takvu sposobnost.
8. **Upravljanje promjenama i izvrsnost** - sve složeniji poslovni kontekst traži spremnost za promjene i dobro snalaženje u različitim problemskim situacijama.

5.5. Nagrađivanje djelatnika

Nagrađivanje djelatnika se razlikuje od sektora u koje se djelatnik nalazi. Drukčiji su kriteriji i težina posla. Uzimaju se u obzir uvjeti rada i faktori koji utječu na poboljšanje poslovanja.

Veleprodaja

Djelatnici u skladištu nagradu primaju u obliku varijabilnog dijela, kao dodatka na plaći.

U izračun varijabilnog dijela ulaze u obzir količina složenih naloga za slaganje i točnost.

Slika 7: Tablica za izračun učinkovitosti djelatnika

	broj narudžbi (do 13:00 sati)	narudžbe na čekanju	ukupno narudžbi za otpremu	UKUPNO otpremljeno	pripremljeno za distribuciju	nije složeno/otkucano	%
1	47	0	83	37	8	38	54,22%
2	55	0	101	50	15	36	64,36%
3	49	0	108	52	14	42	61,11%
4							
5							#DIV/0!
6	60	0	116	45	15	56	51,72%
7	62	0	133	50	16	67	49,62%
8	52	0	135	62	17	56	58,52%
9	43	0	116	65	14	37	68,10%
10	30	0	81	50	14	17	79,01%
11							#DIV/0!
12							#DIV/0!
13	40	0	71	60	11	0	100,00%
14	71	0	82	77	5	0	100,00%
15	40	2	43	40	3	0	100,00%
16	39	0	42	36	5	1	97,62%
17	45	1	51	38	3	10	80,39%
18							#DIV/0!
19							#DIV/0!
20							#DIV/0!
21							#DIV/0!
22							#DIV/0!
23							#DIV/0!
24							#DIV/0!
25							#DIV/0!

Izvor. arhiva Kožul d.o.o.

Na osnovu postotaka na kraju tablice uz komentare voditelja skladišta o izvanrednim uvjetima kao što su nagli porast narudžbi, izostanak djelatnika, složenost zadataka i slično, određuje se visina varijabilnog dijela.

Maloprodaja

Slika 8 : Obrazac za izračun varijabilnog dijela

PLAĆA ZA 05/2016 OBRAČUN VARIJABILNOG DIJELA ZA DJELATNIKA:

ANKICA KREŠIĆ

Odjel: KASA, ZAŠTITNA OPREMA,VRT

1. Promet odjela=

2016	plan prometa	razlika
#REF!	126.295,79 kn	#REF!

2. Promet HC

2016	plan prometa	Rz
#REF!	1.447.374,30 kn	#REF!

3. Koeficijent obrtaja=

NV. zalihe	prodana roba NC	
#REF!	#REF!	#REF!

Povećanje plaće =

23%

PARAMETRI OCJENE	OCJENA	KOEFICIJENT	BODOVI
promet hobi centra	5	3	15
promet na odjelu	5	4	20
koeficijent obrtaja	4	3	12
popunjenost odjela	4	3	12
urednost odjela	5	2	10
ispravnost kase	4	3	12
ocjena učinka	4	3	12
UKUPAN ZBROJ			93

Pad prometa ispod 10%

ocjena 1

Pad prometa 5-10%

ocjena 2

pad prometa 1-5%

ocjena 2,5

promet od -1 do +1%

ocjena 3

porast prometa 1-5%

ocjena 3,5

porast prometa 5-10%

ocjena 4

porast prometa preko 10%

ocjena 5

100% popunjenost se ocjenjuje sa 5 a za svaki uočen neopravdan nedostatak ocjena se smanjuje za jedan bod

Koeficijent obrtaja ispod 1

ocjena 1

Koeficijent obrtaja 1-2

ocjena 2

Koeficijent obrtaja 2-3

ocjena 3,5

Koeficijent obrtaja 3-4

ocjena 4

Koeficijent obrtaja 4-5

ocjena 4,5

Koeficijent obrtaja preko 5

ocjena 5

Urednost odjela će se ocijenjivati po izloženosti robe i čistoći odjela.

Ocjena učinka se ocjenjuje sa ocjenom 3 ukoliko nema aktivnosti koje teže poboljšanju poslovanja.

Prijedlog za poboljšanje poslovanja zaslužuje ocijenu više, a svako usvajanje predloženih mjera ocjenu 5.

Ne poštivanje postojećih normi poslovanja podrazumijeva smanjenje ocjene sa 3 na niže.

Dreskod će se odnositi na poštivanja pravila kuće o propisanoj odjeći i ponašanju a svako kršenje pravila će pratiti pismeni zapisnik i značit će ocijenu manje iz parametra dreskod.

sakupljeni bodovi ispod

/

55,5

sakupljeni bodovi

6%

56-67,5

sakupljeni bodovi

11%

68-78,5

Izvor: arhiva tvrtke Kožul d.o.o.

U maloprodaji je izračun malo složeniji i uključeno je više faktora o kojima ovisi varijabilni dio. Bitno je da se ispuni plan odijela i hobi centra, urednost, ambicioznost

djelatnika i nove ideje, točnost i preciznost i na kraju sam izgled djelatnika tj. dreskod i čistoća.

Komercijala

Kožul d.o.o. ima 6 zaposlenih komercijalista. Njihovo djelovanje podijeljeno je po područjima. Komercijalisti imaju fiksnu plaću svaki mjesec koja im se uplaćuje bez obzira na njihovo poslovanje. Na korištenje su dobili automobil, telefon i računalo na korištenje. Svaki trošak nastao radi poslovanja poduzeća snosi samo poduzeće.

Na fiksnu plaću isplaćuje se provizija. Provizija se obračunava za svakog komercijalistu posebno i svaki od njih ima svoje uvjete koje mora ispuniti. Uvjeti ovise o težini područja koje pokrivaju, zalaganju, urednosti i imiđa na terenu, dužini radnog staža, za nove klijente koje pridobije ide veći postotak. Svi ti uvjeti moraju biti zadovoljeni, ali ništa ne vrijede ako roba koja je prodana kupcu nije naplaćena ili kompenzirana, ukoliko nastane dug koji nije naplaćen na vrijeme, komercijalistu se oduzima od provizije određeni postotak.

6. ZAKLJUČAK

Upravljanje ljudskim resursima, odnosno kadrovanje je važna funkcija menadžmenta jer ostale funkcije menadžmenta ovise o ljudskim resursima koji postoje zahvaljujući kadrovanju. Cilj kadrovanja je pribavljanje ljudskih resursa koji su potrebni za obavljanje određenih zadataka. Kadrovanje uključuje zapošljavanje novih djelatnika i raspoređivanje djelatnika na odgovarajuće radno mjesto. Analiza posla predstavlja temelj uspješnog kadrovanja i bez njega nije moguće obaviti niti jednu funkciju uspješnog kadrovanja. Prikupljanje podataka provodi se na više načina, a najučestaliji i najpouzdaniji su anketa i intervju.

Nakon što se odabere najsposobniji kandidat u trgovinskom poduzeću potrebno mu je omogućiti orijentaciju kako bi naučio kako poduzeće posluje. Orijentacija obuhvaća pregled dotadašnjeg poslovanja poduzeća, filozofiju poslovanja, izjavu o ciljevima poduzeća, smjernice poslovanja, kompenzacijski plan i druge važne podatke. Nakon orijentacije zaposleniku je potrebna izobrazba.

Mnogi prodajni menadžeri najviše spore oko toga može li se produktivnost u prodaji povećati planiranjem složenijih natjecanja davanjem vrijednijih nagrada ili odabirom lijepog mjesta za sastanke. Motivi su individualni. Želja za društvenim položajem može biti izražena kod jednog prodavača, a kod drugog skroz nevažna. Ocjenjivanje zaposlenika obuhvaća definiranje osnovnih elemenata na temelju kojih će biti ocjenjivani.

Jedna od najvažnijih vještina menadžera koja se može razvijati u današnje vrijeme je sposobnost zapošljavanja i zadržavanja najboljih ljudi. Odabir bi trebao biti glavni prioritet jer 95 posto uspjeha tvrtke može ovisiti o ljudima koje ste izabrali da rade sa vama. Menadžeri odnosno vodeći ljudi u tvrtkama koji znaju kako učinkovito zaposliti i zadržati ljude predstavljaju temelje buduće dobrobiti tvrtke.

Bez pravih ljudi na pravim mjestima ni tvrtka u cjelini ni njezini odjeli ne mogu postići iznimne poslovne rezultate. Dobre kadrovske odluke postavljaju temelje za učinkovitiji rad djelatnika, tima, cijele tvrtke, dok loše kadrovske odluke ruše poslovne rezultate, a njihovo ispravljanje predstavlja trošak.

Uspjeh većine današnjih tvrtki više ovisi o ljudskim potencijalima nego o fizičkoj ili financijskoj imovini. Zgrade, oprema, proizvodni pogoni, kao i veći dio tehnologije jednostavno je kupiti, ali do ljudskog talenta i znanja puno je teže doći.

Kroz praktični primjer upoznali smo poslovanje i organizaciju poduzeća Kožul d.o.o.

Kompleksna organizacija i rasprostranjenost poslovnih jedinica uvjetovala ih je na razvijanje ljudskih potencijala i posvećivanje veće pozornosti zaposlenom kadru. Kako smo vidjeli kroz rad, nisu se mogla ista pravila odnositi na sve poslovne jedinice. Razvili su različite sustave nagrađivanja i praćenja uspješnosti radnika. Različiti kriteriji su i pri zapošljavanju. Procedura zapošljavanje se svodi na isto ali obraća se pozornost na različita područja znanja i sposobnosti. Poduzeće je jako fokusirano na održavanju postojećih i uhodanih radnika, te pokušavaju primjetiti i ukloniti svako opravdano nezadovoljstvo kod radnika. Svaki pojedini radnik poduzeću je prevelik trošak da bi nakon kratkog vremena otišao bez vraćenog uloženog truda koji je poduzeće uložilo u njega, kroz obuke, edukacija, putovanja i seminare.

Iako je prijateljski i opušten odnos u radnom okruženju bitan za ugodnu i produktivnu radnu atmosferu, Kožul d.o.o. ne zanemaruje i na isti rang stavlja i financijsku nagradu radniku. Menadžeri poduzeća mišljenja su da svako zadovoljstvo radnika počinje na financijskoj stabilnosti u privatnom životu, stabilnosti koja će mu donijeti vremena i volje da svoju kreativnost i entuzijazam pokaže na radnom mjestu.

7. LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999) *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden Marketing
2. Lazibat, T. (2005) *Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom*, Zagreb: Sinergija
3. Noe, R.; Hollenbeck, J.; Gerhart, B.; Wright, P. (2000) *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: MATE
4. Susac, K. (2005) *Tajne uspješne prodaje*, Zagreb: Sinergija nakladništvo
5. Manning, G.; Reece, B. (2008) *Suvremena prodaja*, Zagreb: MATE
6. Dalić, Ž., 1998., Vođenje tvrtki, karakteristike lidera, teorije i stilovi vođenja. Hrvatska gospodarska revija. Vol. 47. No. 11., str. 1271.
7. R. A. Noe, J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, P. M. Wright: Menadžment ljudskih potencijala – Postizanje konkurentske prednosti; Mate, Zagreb, 2006. g., str. 54
8. Podaci iz arhive poduzeća Kožul d.o.o.

Internet stranice:

1. Utvrđivanje povezanosti. URL:
http://t2.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSulvffF0OSB_V4NwK3mrZvXaRvhyQ14YHq1PBj6TqmA03qYzKa (2015-10-28)
2. Menadžment u trgovinskom poduzeću
URL: http://www.link-elearning.com/linkdl/coursefiles/260/OM_12_01.jpg (2015-10-28)

POPIS KRATICA

SL. - slično,

GOD. - godina,

TJ. - to jest,

ITD. - i tako dalje,

NPR. - na primjer,

DR. - drugo,

POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1: Funkcije menadžmenta.....	3
Slika 2: Glavni procesi i funkcije ljudskih potencijala.....	5
Slika 3: Organizacijska struktura Kožul d.o.o.....	16
Slika 4: Primjer oglasa na portalu „Moj posao“.....	20
Slika 5: Obrazac prijave za posao.....	22
Slika 6: Obrazac-ocjenjivanje.....	24
Slika 7: Tablica za izračun učinkovitosti djelatnika.....	26
Slika 8: Obrazac za izračun varijabilnog dijela.....	27

IZJAVA O AUTORSTVU RADA

Ja, Marina Ćukušić, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica završnog rada pod naslovom **Proces kadroviranja u trgovinskom poduzeću**, te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 06.09.2016.

Marina Ćukušić