Planiranje ljudskih potencijala na primjeru suvremene organizacije

Babić, Vedrana

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:278880

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications





VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Preddiplomski stručni studij
Poslovanje i upravljanje

VEDRANA BABIĆ

PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA NA PRIMJERU SUVREMENE ORGANIZACIJE

PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2021. godine

VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Preddiplomski stručni studij
Poslovanje i upravljanje

Usmjerenje Poslovna ekonomija i financije

PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD

PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA NA PRIMJERU SUVREMENE ORGANIZACIJE

Mentorica:
dr. sc. Ana Skledar Ćorluka, v. pred.

Studentica:
Vedrana Babić

Naziv kolegija:
OPERATIVNO PLANIRANJE

JMBAG studenta:
2411039877

SADRŽAJ

SAŽETAK **1**

ABSTRACT **2**

1. UVOD **3**

2. PLANIRANJE **4**

2.1 POJMOVNO DEFINIRANJE PLANIRANJA I SUSTAVA PLANIRANJA 4

2.2 FUNKCIJA, SVRHA I CILJEVI PLANIRANJA 5

2.3 VRSTE PLANOVA 6

2.4 OBJEKTI PLANIRANJA 7

2.5 NAČELA PLANIRANJA 7

3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA **8**

3.1 POJMOVNO DEFINIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA 8

3.2 RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA 9

3.2.1 RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA 9

3.2.2 POLITIKA I PROCESI RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA 11

3.2.3 MENADŽMENT PROMJENA I LJUDSKI POTENCIJALI 12

4. ANALIZA TRŽIŠTA RADA **13**

4.1 HRVATSKA U USPOREDBI S ČLANICAMA EUROPSKE UNIJE 13

4.2 TRŽIŠTE RADA REPUBLIKE HRVATSKE 13

4.2.1 NEZAPOSLENOST 14

4.2.2 ZAPOSLENOST 18

5. PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA U GRUPI JADRAN GALENSKI LABORATORIJ **21**

5.1 O JADRAN GALENSKI GRUPI 22

5.2 PROCES SELEKCIJE LJUDSKIH POTENCIJALA 24

5.3 STRUKTURA, NAGRAĐIVANJE I EDUKACIJA ZAPOSLENIH 25
5.4 PLAN LJUDSKIH POTENCIJALA U JGL GRUPI 28
6. ZAKLJUČAK 30
7. IZJAVA 31
8. POPIS LITERATURE 32
8.1 KNJIGE I ČLANCI 32
8.2 INTERNETSKI IZVORI 33
9. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA 35
9.1 POPIS SLIKA 35
9.2 POPIS TABLICA 35
9.3 POPIS GRAFIKONA 36
ŽIVOTOPIS 37

SAŽETAK

Planiranje je važan dio života svakog pojedinca, ali i organizacije. Kad se postave ciljevi potrebno je pronaći način kako te ciljeve ostvariti, a prethode im određene analize. Potreba za planiranjem proizlazi iz složenosti procesa gospodarskog i društvenog života. Planiranje ljudskih potencijala je proces koji slijedi nakon detaljne analize tržišta rada. Hrvatsko tržište rada je među lošije rangiranim članicama Europske unije, a razlog tome su zakonodavno, društveno i tržišno uređenje, odnosno institucionalni okviri. Planiranje prema tržištu rada obuhvaća planiranje znanja, a ono obuhvaća iskustvo, sposobnosti, vrijednosti, informacije i mišljenja, motivaciju i navike. Upravljanje znanjem obuhvaća aktivnosti usmjerene na razvoj znanja, vještina i kompetencija zaposlenih kroz kontinuirano obrazovanje i obuku, stjecanje radnog i profesionalnog iskustva i sl. Time se zadovoljavaju aktualne i buduće poslovne potrebe, identificiraju se, koriste i razvijaju znanja koje vode stvaranju novih mogućnosti. Znanje i inovacija su temeljni čimbenici opstanka i razvoja organizacije, a najvažnija sposobnost je zadržati kreativne, kompetentne i darovite ljude. Motivacija zaposlenika direktno utječe na njihove radne zadatke i zadovoljstvo. Sustav nagrađivanja je pokretač motivacije zaposlenih. Osoba svoju financijsku sigurnost ostvaruje radom. Svaki pojedinac osjeća zadovoljstvo dok svojim radom pridonosi razvoju organizacije, uz uvjet da je nagrađen za svoj rad. Motivacija koja proizlazi iz nagrade za rad omogućuje pojedincu širenje i ispitivanje vlastitih granica, usavršavanje i postizanje još boljih rezultata. Motivacija i planiranje ljudskih potencijala su ključni faktori uspješnog poslovanja i djelovanja organizacije. Dobrim menadžmentom ljudskih resursa mogu se postići značajni rezultati. Elaboracija navedene tematike usmjerava na prvenstvo intelektualnog kapitala u organizaciji, a menadžment ljudskih resursa je neizostavni dio opstanka i daljnjeg djelovanja suvremenih poslovnih organizacija.

Ključne riječi: planiranje, ljudski potencijali, upravljanje, nagrađivanje, tržište rada

HUMAN RESOURCE PLANNING IN MODERN ORGANIZATION

ABSTRACT

Planning is an important part of every individual and organization. When goals are vizualized, certain analysis have to be made for finding the easiest way to achieve those goals. The need for planning comes from the complexity of economic and social life. Human resources planning is a process after detailed labor market analysis. The labor market of Croatia is among the lower ranked members of European union. The reasons are legislative, social and market organization – institutional frameworks. Planning towards labor market contains knowledge planning, experience, competence, values, information, opinions, motivation and habits. Knowledge management contains series of interrelated activities of organizations and management aimed at knowledge developing, skills and competences, continuous education and training, achieving work and professional experience. Current and future needs are met, identified and used in developing knowledge that leads to new possibilities. Knowledge and innovation are fundamental factors in survival and development of an organization. Retaining creative, competent and gifted people becomes the most important skill. Employee motivation affects their work tasks and satisfaction. Rewarding system is vital drive for employee motivation. A person achieves his financial security with work. Every person feels satisfaction when its work contributes to organization growth, provided that is rewarded for effort. Work motivation reward enables individuals to examine and expand their limits and achieve even better results. Motivation and human resource planning are key factor of successful organization. Human resources activation can achieve significant results. The elaboration focus is on intellectual capital in the organization and human resource management is an indispensable part of the existence and further operation of modern business collectives.

Keywords: planning, human resources, management, rewarding, labor market

1. UVOD

Planiranje je važan dio života, kako pojedinca, tako i organizacije. Ono zahtijeva pronalaženje načina kako ostvariti cilj, a prethode mu određene analize. Planiranje pomaže organizacijama da nauče o sebi, o robi koju prodaju, o zaposlenicima, tržištu i uvjetima na njemu. Ono omogućava vizualizaciju najvažnijih poslovnih segmenata; prihoda, rashoda, prodaje, proizvodnje, nabave, zaposlenih i sl.

Ljudski potencijali (kadrovski resursi) su znanje i najvažniji faktor uspješnog poslovanja i djelovanja organizacije.

Plan ljudskih potencijala treba biti realan, a postiže se prethodnom analizom tržišta rada i analizom potrebnih radnih mjesta organizacije. Kod razvoja ljudskih potencijala treba odrediti kakav će biti tijek razvoja zaposlenih, analizirati radna mjesta i sve ostalo što pojedinac mora imati za obavljanje posla, odrediti broj i osobine ljudi te njihova znanja i vještine, usporediti upravljanje i nagrađivanje zaposlenih s konkurentima, pronaći buduće djelatnike kroz školovanje i praksu, provoditi probni rok kod zapošljavanja, motivirati ljude, obrazovati ih i rangirati.

Rad se sastoji od šest povezanih cjelina, uključujući uvod i zaključak. U uvodnom dijelu opisana je i definirana tema istraživanja. Sljedeća dva poglavlja ukazuju na važnost planiranja kao jedne od osnovnih funkcija menadžmenta te definiraju ljudske potencijale i ukazuju na važnost planiranja i razvoja istih u svrhu prihvaćanja promjena na turbulentnom tržištu. Četvrto i peto poglavlje obuhvaća analizu tržišta rada te detaljnije predstavljanje Jadran Galenski laboratorij grupe, a potom i planiranje, proces selekcije te nagrađivanje i edukaciju zaposlenih. Zaključak objedinjuje rezultate istraživanja, spoznaje i činjenice.

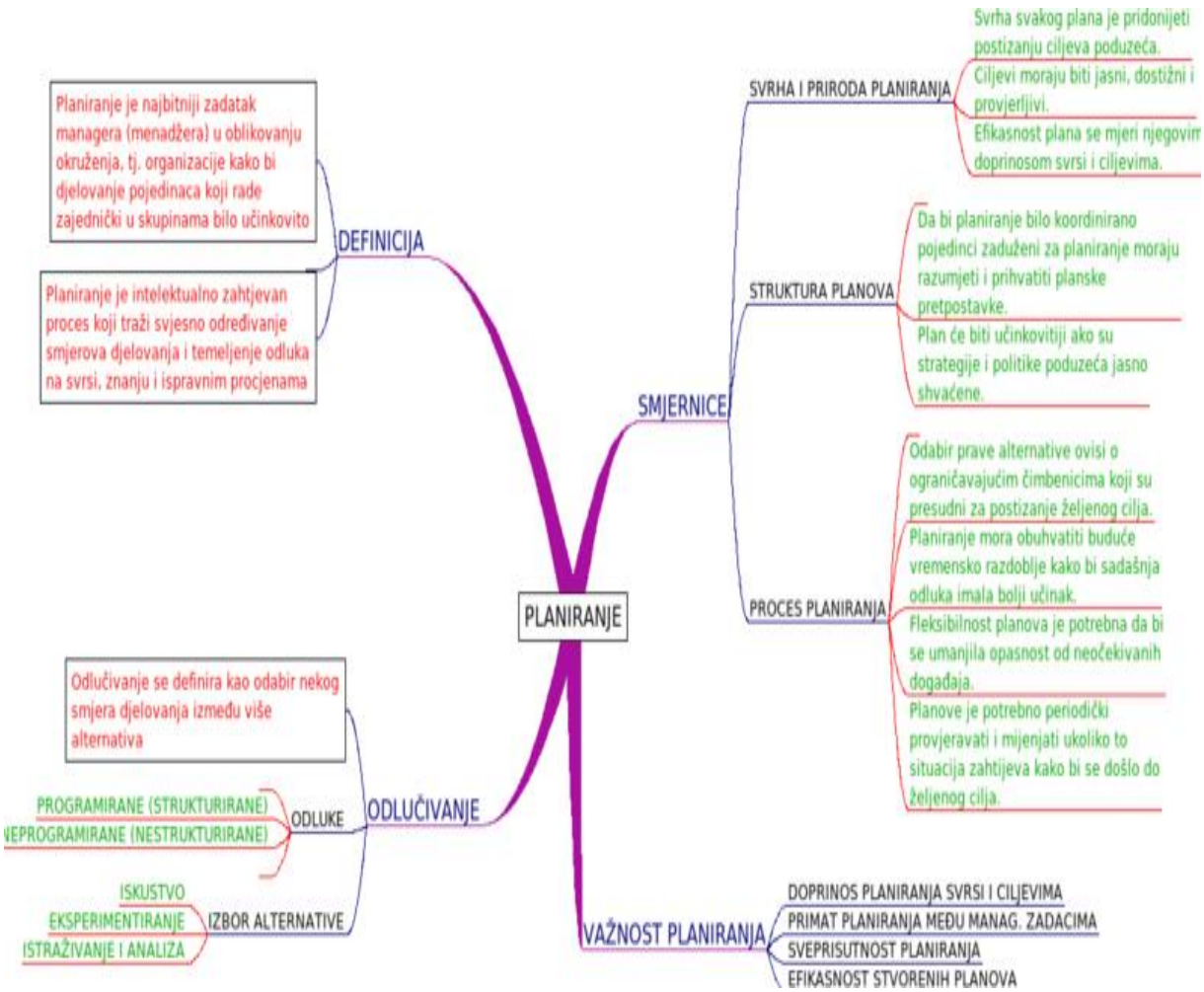
Metodama analize, klasifikacije, dedukcije i indukcije te statističkim metodama ukazuje se na konačan cilj i svrhu rada koja polazi od pretpostavke da je planiranje ljudskih potencijala danas osnovna komponenta upravljanja suvremenih organizacija u svrhu postizanja optimalnih rezultata.

2. PLANIRANJE

2.1 POJMOVNO DEFINIRANJE PLANIRANJA I SUSTAVA PLANIRANJA

Svaki pojedinac ima planove i svakodnevno traži načine kako ih ostvariti jer to je cilj života. Tako je i na primjeru organizacije planiranje „proces određivanja onoga što organizacija želi posebno postići i odlučivanja kako postići te ciljeve“ (Osmanagić Bedenik, 2002: 28). Planiranje pomaže organizacijama da nauče o sebi, o robi koju prodaju, o zaposlenicima, tržištu i uvjetima na njemu. Ono omogućava vizualizaciju najvažnijih poslovnih segmenata; prihoda, rashoda, prodaje, proizvodnje, nabave, zaposlenih i sl.

O sustavima planiranja kao elementima i njihovim odnosima pisali su Osmanagić Bedenik (1998) i Hahn (1996).



Slika 1. Mentalna mapa - Planiranje

Izvor: https://hr.wikipedia.org/wiki/Planiranje_(ekonomija) (pristupano 30.10.2021.)

2.2 FUNKCIJA, SVRHA I CILJEVI PLANIRANJA

Menadžment ima dvije skupine funkcija (Jurina, 2008):

- menadžerska funkcija
- funkcija organizacije.

Prema Osmanagić Bedenik (2002: 33) „planiranje je jedna od neizostavnih funkcija i aktivnosti menadžmenta. Važnost planiranja argumentira se njegovom:

- informacijskom i dokumentacijskom funkcijom
- koordinativnom i integrativnom funkcijom

- motivirajućom i poticajnom funkcijom“.

Prednosti i ciljevi planiranja čine dobro poznavanje poduzeća i njegovih područja, ispitivanje očekivanja i stavova, pogled na organizaciju kao cjelinu, identifikacija suradnika organizacije, dugoročno razmišljanje i spoznaja granica, kreativno mišljenje i razvoj stvaralačke mašte, usmjerenost na probleme i njihovo rješavanje, jasno oblikovanje ciljeva, priprema važnih odluka, poticanje komunikacije, motivacija suradnika, usklađenje ciljeva i mjera, promišljanje, poticanje razmišljanja o poznatim i manje poznatim vjerojatnostima, usporedba zadanog i ostvarenog što rezultira kontrolom i brzo reagiranje na nove situacije.

Funkcije planiranja su osiguranje uspjeha, spoznaja i smanjenje rizika, povećanje fleksibilnosti i smanjenje kompleksnosti.

Svrha planiranja prema Perridonu i Steineru (1988) je u isključivanju, odnosno smanjenju vjerojatnosti nastupanja neočekivanih događaja kako bi se rizik mjera koje su odbrane sveo na minimum.

2.3 VRSTE PLANOVA

Drljača (2004) planove razlikuje prema[1]:

- predmetu poslovanja - planiranje prodaje, proizvodnje, nabave, planiranje skladišta, financija, troškova, rezultata, bilance, zaposlenih i uprave
- organizaciji – plan cijele organizacije ili njezinih dijelova
- resursima – plan ljudskih potencijala, materijalnih i financijskih resursa
- ponavljanju aktivnosti na koje se odnose – stalne aktivnosti, povremeno ponavljanje konkretnog zadatka i neponavljanje
- širini obuhvata – glavni, opći i ukupni plan
- vremenskom obuhvatu – dugoročni, srednjoročni i kratkoročni planovi.

[1] file:///C:/Users/Trgostil/Downloads/497125.Izrada_financijskog_plana_i_investicijski_prioriteti.pdf (pristupano 30.10.2021.)

Prema vremenskom obuhvatu planovi se dijele na dugoročne (strategijske – od 5 do 10 godina), srednjoročne (taktičke - između 2 i 5 godina) i kratkoročne (operativne - do jedne godine). Dugoročni planovi zahtijevaju više znanja i kreativnosti te snose veći rizik i nisu opterećeni detaljima poput kratkoročnih planova. Dugoročne planove donosi vrhovni menadžment koji provodi strateško planiranje. Strateški plan obuhvaća izbor strategije, utvrđivanje potrebe za ljudskim potencijalima, utvrđivanje tehnoloških potreba, financijskih resursa i organizacije i menadžmenta. Razrada taktičkih planova rezultira uspješnim strateškim planom. Taktički planovi su konkretniji i usmjereni na ljude, a strateški planovi su usmjereni na misiju i alokaciju resursa.

2.4 OBJEKTI PLANIRANJA

Objekti planiranja mogu biti svi objekti poslovne aktivnosti organizacije. Može se provoditi planiranje prodaje, proizvodnje, nabave, skladišta, financija, troškova, rezultata, bilance, zaposlenih i uprave.

2.5 NAČELA PLANIRANJA

Glavno načelo planiranja je razvijanje ciljeva i odabir mjera za njihovo ostvarenje, a minimalni zahtjevi prema planiranju su (Osmanagić Bedenik, 2002: 41): „cjelovitost planiranja, permanentnost planiranja, potpunost planiranja, transparentnost, fleksibilnost, stabilnost planiranja, obvezatnost planiranja, kontrolabilnost i ostvarivost planskih zadataka“.

3. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

3.1 POJMOVNO DEFINIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Ljudski potencijali označavaju u ekonomiji radnu snagu. U velikim organizacijama ljudski potencijali su pojedinci u okviru firme, ali i dio organizacije koji provodi zapošljavanje, otpuštanje, trening i ostale poslove vezane uz osoblje[2]. Zaposleni su najznačajniji resurs organizacije pa se upravljanje istim bave viši nivoi menadžmenta. Odjeli ljudskih potencijala su usredotočeni na rast i razvoj mogućnosti i vještina pojedinaca.

Jurina (2008: 218) definira ljudske potencijale kao „sve zaposlene i one koji se pripremaju za poslove te menadžment sa svojim sposobnostima, znanjima, vještinama, navikama, drugim osobinama ličnosti, motivacijom, kulturom itd. Oni su najznačajniji jer svojim znanjem stvaraju i pokreću sve ostale resurse“. Menadžment mora dobro upravljati i iskoristiti ljudski potencijal organizacije za njezino sadašnje i buduće funkcioniranje

Kuka (2011) navodi da „osoba koja posjeduje znanja, vještine, motivaciju i sposobnost predstavlja ljudski kapital s potencijalima koji organizaciji ili instituciji osigurava konkurentsku prednost na tržištu“.



Slika 2. Segmenti doprinosa ljudskih potencijala

Izvor: https://www.tportal.hr/biznis/clanak/ljudski-potencijali-su-izvor-konkurentske-prednosti-20150216 (pristupano 30.10.2021.)

[2] https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/ (pristupano 30.10.2021.)

3.2 RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA

3.2.1 RAZVOJ LJUDSKIH POTENCIJALA KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA

Menadžment je funkcija u organizacijama koja upravlja ljudskim radom kako bi se ostvario neki cilj. Glavni zadatak je korištenje ljudskih potencijala, odnosno njihovog rada, u potpunosti, na pravi način i kvalitetno. „Menadžment se sastoji od pet funkcija koje pomažu organizaciji da ostvari cilj[3]:

- planiranje
- organiziranje
- kadrovsko popunjavanje
- vođenje
- kontroliranje“.

„Pod upravljanje ljudskim resursima spadaju međusobno povezane aktivnosti od kojih su najvažnije[4]:

- planiranje ponude poslova i traženje ljudskih resursa
- analiza poslova
- regrutiranje potencijalnih kandidata za zapošljavanje
- selekcija prijavljenih kandidata
- socijalizacija novih zaposlenika
- obuka i razvoj zaposlenih
- upravljanje učinkom i ponašanjem
- motiviranje
- poštivanje zakonskih propisa

[3] https://hr.wikipedia.org/wiki/Menad%C5%BEment (pristupano 30.10.2021.)

[4] https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/ (pristupano 30.10.2021.)

- otpuštanje“.

Učinkovito provođenje navedenih aktivnosti u velikoj mjeri utječe na dobit organizacije. Kako su zaposlenici izvor konkurentske prednosti, u njih treba neprestano ulagati.

Cook i Cripps (2009: 71) ističu dva različita pristupa upravljanju ljudskim potencijalima – tvrdo i meko. Tvrdi pristup naglašava zaposlene kao resurs, a ključni su mu produktivnost i profit. Meki pristup je bolji od tvrdog, on potiče razvoj zaposlenih i brine se o njihovim stavovima i razvoju. Privatne firme prakticiraju tvrdi pristup upravljanju, a većina javnih meki pristup.

Menadžment ljudskih resursa prema Bahtijarević-Šiber (1999) ima, uz menadžersku funkciju i funkciju organizacije, i filozofsku i znanstvenu funkciju.

Goić (1998: 321) ističe da su ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima glavni faktor za uspješno poslovanje organizacije. Ljudi su ključni faktor poduzeća, a njima su se počeli baviti znanstvenici i istraživači kako bi usmjerili menadžere prema dobrim rezultatima. O upravljanju ljudskim potencijalima govorio je i prema Daft (1997).

Kuka (2011) ističe važnost kadrovske politike, odnosno „osiguranje stručnog i znanjem osposobljenog kadra kako bi se na najbolji način implementirali postavljeni organizacijski ili institucionalni ciljevi“ Menadžment ljudskih resursa želi vratiti uloženo u zaposlenike i smanjiti rizike i troškove. Prema Kuki „moderni menadžment ljudskih resursa brine, ne samo o potrebama, interesima i zahtjevima organizacija i institucija, već i o potrebama, interesima i zahtjevima samih zaposlenika“. Svrha menadžmenta ljudskih resursa mora biti briga o zaposlenicima, njihovo unapređenje, obrazovanje, razvoj, motivacija, vođenje, upravljanje i plaćanje, ali i rješavanje eventualnih konflikata i smanjenje stresa.

Jurina (2008: 225) ukazuje da se strategijom organizacije određuju dugoročni ciljevi i funkcioniranje i razvoj organizacije, a menadžment mora imati dobru strategiju razvoja ljudskih potencijala. Ljudski potencijali su prednost organizacije kada je njihov razvoj usklađen s ostalim strategijama.

Najbolji način upravljanja ljudskim resursima je motivacija, odnosno plaća. Svaka organizacija mora imati utvrđen način nagrađivanja zaposlenih. Ukoliko to ne postoji, menadžeri će se suočiti s problemima jer zaposleni neće iskazivati sve svoje sposobnosti i neće htjeti raditi zbog toga što nisu nagrađeni ni motivirani za svoj rad. U narodu postoji

uzrečica „*Koliko para, toliko muzike*“, što znači da će zaposleni raditi samo onoliko za koliko su plaćeni, iako su njihovi kapaciteti i sposobnosti puno veće. Borba između radnika i poslodavaca u privatnim firmama neprestano traje.

3.2.2 POLITIKA I PROCESI RAZVOJA LJUDSKIH POTENCIJALA

Politika je prema Jurini (2008: 228) „usmjeravanje neke aktivnosti u određenom pravcu radi postizanja točno određenih ciljeva. (…) politika se smatra okvirom za realizaciju poslovne strategije u nekoj poslovnoj funkciji, odnosno politika je okvir u kojemu menadžeri donose konkretne odluke“.

Ciljevi kadrovske politike u organizaciji su (Jurina, 2008: 229):

- zapošljavanje ljudi prema strukturi radnih mjesta organizacije
- stvaranje dobrih uvjeta rada i mogućnost razvoja zaposlenih kroz različite aktivnosti
- pružanje razvoja i napredovanja prema mogućnostima tvrtke
- stvaranje dobrih međuljudskih odnosa na radnom mjestu što rezultira većom učinkovitošću
- smanjenje svih oblika loših međuljudskih odnosa.

Jurina (2008: 229-230) također navodi i „odluke koje se donose za razvoj ljudskih potencijala, a to su:

- adekvatnost izbora ljudi na radna mjesta i funkcije temeljem njihovih sposobnosti, znanja, vještina, motivacije i etičkih vrijednosti
- selektivnost kao zdrava konkurencija sposobnosti i znanja što rezultira mogućnošću zamjene onih ljudi koji ne obavljaju posao i funkciju na očekivani način
- permanentnost obrazovanja i profesionalnog razvoja
- informiranje u svim aspektima
- materijalna i nematerijalna stimulacija ljudi za rad
- dugoročnost politike razvoja ljudskih potencijala

- socijalna sigurnost
- efikasnost postupaka u procesima razvoja ljudskih potencijala
- odgovornost menadžera i stručnjaka".

Kod razvoja ljudskih potencijala treba odrediti kakav će biti tijek razvoja zaposlenih, analizirati radna mjesta i sve ostalo što pojedinac mora imati za obavljanje posla, odrediti broj i osobine ljudi te njihova znanja i vještine, usporediti upravljanje i nagrađivanje zaposlenih s konkurentima, pronaći buduće djelatnike kroz školovanje i praksu, provoditi probni rok kod zapošljavanja, motivirati ljude, obrazovati ih i rangirati.

3.2.3 MENADŽMENT PROMJENA I LJUDSKI POTENCIJALI

Kad se sprema neka veća promjena, potrebno je provesti pripreme. Svaka promjena, kako u osobnom životu, tako i u organizaciji nosi nesigurnost, strah od nepoznatog i teže se prilagoditi. U slučajevima reorganizacije poduzeća, odnosno poboljšanja poslovanja, želja je brza i fleksibilna provedba promjena uz najmanji trošak. Takve situacije utječu na poteškoće kod napuštanja starih i poznatih ideja i načina rada. Zaposleni trebaju biti na vrijeme obavješteni i informirani o promjenama, a upravitelji trebaju širiti pozitivne stavove kako ne bi do smanjenja motivacije zaposlenika i njihove učinkovitosti. U najgorem slučaju moglo bi se dogoditi da zaposleni napuste organizaciju što bi opstanak poduzeća stavilo u nesiguran položaj. Sve zaposlene treba uključiti u provođenje promjena i donošenje odluka. Time se neslaganje s novim idejama smanjuje.

4. ANALIZA TRŽIŠTA RADA

4.1 HRVATSKA U USPOREDBI S ČLANICAMA EUROPSKE UNIJE

Hrvatska je postala članica Europske unije (u nastavku EU) 1. srpnja 2013. godine. Tržište rada Republike Hrvatske je u nezavidnom položaju u usporedbi s ostalim članicama EU. Brzina promjena na tržištu rada je ispod nivoa. Hrvatska se nalazi pri dnu ljestvice prema stopi zaposlenosti i stopi zaposlenosti mladih. Ulazak Hrvatske u EU doveo je do smanjenja stope nezaposlenosti. Unatoč tome, Hrvatska i dalje ima visoku stopu nezaposlenosti mladih ljudi, a stopa zaposlenosti je među najnižima. Državno uređenje pogoduje ili negoduje gospodarskom rastu. Zdilar (2021: 91) u časopisu Ekonomska misao i praksa ističe da su (…) „pravila igre, odnosno institucionalni okviri jedni od glavnih čimbenika ekonomskog i društvenog zaostajanja Republike Hrvatske“. Stopa zaposlenosti mladih se u 2019. godini (27,7%) približila prosječnoj stopi EU (33,3%). U 2020. i 2021. godini stopa zaposlenosti se pogoršala u svim zemljama članicama EU zbog pandemije COVID-19.

Europski socijalni fond (u nastavku ESF) preko projekata podupire otvaranje novih radnih mjesta, stvaranje nove mogućnosti zapošljavanja za više ljudi i privlačenje istih u radnu snagu. Dugotrajno nezaposlenima pomažu u stjecanju novih vještina i motivacije, a roditelje pokušavaju potaknuti na rad kroz ustanove za brigu o djeci i fleksibilne radne aranžmane. Žene potiču da obavljaju tehničke poslove, a muškarce osposobljavaju za zanimanja u kojima inače prevladavaju žene. Unatoč tome dugotrajna nezaposlenost raste i slobodni poslovi ostaju nepopunjeni zbog nedostajućih vještina kandidata ili su im ponuđeni poslovi u drugoj zemlji. ESF pomaže osobama koje traže posao da se presele diljem Europe stažiranjem u inozemstvu i jezičnim usavršavanjem[5].

4.2 TRŽIŠTE RADA REPUBLIKE HRVATSKE

Kao što je već navedeno, Hrvatska ima nisku stopu zaposlenosti i stopu zaposlenosti mladih. Ostali negativni pokazatelji su niska stopa aktivnog stanovništva, velik broj dugotrajno nezaposlenih, kratak radni vijek i visoka stopa nezaposlenosti. Većina onih koji su još mogli raditi prijevremeno su otišli u mirovinu i time su premješteni u neaktivne stanovnike. I danas

[5] https://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=532&langId=en (pristupano 2.11.2021.)

se velik broj stanovnika odlučuje za prijevremenu mirovinu, a velika većina njih iz razloga što njihov rad nije bio dovoljno cijenjen. Broj visokoobrazovanih među zaposlenima raste, ali se povećava i broj visokoobrazovanih među nezaposlenima. Problem je u tome što nakon završene škole mladi ljudi ne mogu pronaći posao jer većina poslodavaca traži ljude s radnim iskustvom ili su prekvalificirani za tražena radna mjesta. Visokoobrazovanim mladima nije pružena prilika za stjecanje radnog iskustva, a vjerojatno iz razloga što menadžment ljudskih potencijala ne obavlja dobro svoje zadaće.

„Potrebe tržišta rada u Hrvatskoj analiziraju Hrvatski zavod za zapošljavanje te Ministarstvo rada i mirovinskoga sustava. Struktura tržišta rada obilježena je deficitima radne snage koji su posljedica dugotrajnih demografskih trendova vezanih uz starenje populacije te značajnog iseljavanja u druge države članice Europske unije“ [6].

Sve više stanovnika umire, a malo ih se rađa. Jednim dijelom mlađa populacija doprinosi tome jer svi žele biti samostalni i prije stvaranja obitelji osigurati si sredstva za ugodan život. Situacija u Hrvatskoj nije najbolja, mladi odlaze u druge zemlje gdje su njihov rad i znanje cijenjeni, a time i puno bolje plaćeni. Oni pridonose gospodarskom razvoju zemalja koje su bolje razvijene i uređenije na svim područjima.

4.2.1 NEZAPOSLENOST

Zbog pandemije COVID-19, pala su kretanja na tržištu rada i smanjile su se gospodarske aktivnosti.

Tablica 1. Kretanje aktivnog stanovništva (2019. / 2020.)

	2019.	2020.	Indeks 2020./2019.
Aktivno stanovništvo	1.683.718	1.694.693	100,7
Zaposleni	1.555.068	1.543.869	99,3
- Zaposleni u pravnim osobama	1.341.433	1.336.081	99,6
- Zaposleni u obrtu i slobodnim profesijama	194.348	188.602	97,0
- Osiguranici poljoprivrednici	19.287	19.186	99,5
Nezaposleni	128.650	150.824	117,2
Stopa registrirane nezaposlenosti	7,6	8,9	-

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, https://www.hzz.hr/content/stats/HZZ_Godisnjak_2020_lipanj-2021.pdf (pristupano 2.11.2021.)

6 https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?countryId=HR&acro=lmi&showRegion=true&lang=hr&mode=text&regionId=HR0&nuts2Code=HR04&nuts3Code=null&catId=10562 (pristupano 2.11.2021.)

Nezaposlenost se u 2020. godini povećala za 17%, a zaposlenost smanjila za 0,7%, što je utjecalo na rast aktivnog stanovništva za 0,7%.

Tablica 2. Kretanje broja nezaposlenih po spolu (2019. / 2020.)

Spol	2019.		2020.		Indeks 2020./2019.
	Broj	%	Broj	%	
Muškarci	57.125	44,4	67.229	44,6	117,7
Žene	71.525	55,6	83.595	55,4	116,9
UKUPNO	128.650	100,0	150.824	100,0	117,2

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, https://www.hzz.hr/content/stats/HZZ_Godisnjak_2020_lipanj-2021.pdf (pristupano 2.11.2021.)

Broj nezaposlenih se povećao, a povećao se i broj nezaposlenih žena i muškaraca u istoj mjeri.

Tablica 3. Kretanje broja nezaposlenih prema dobi (2019. / 2020.)

Dob	2019.		2020.		Indeks 2020./2019.
	Broj	%	Broj	%	
Od 15 do 19	5.412	4,2	6.236	4,1	115,2
Od 20 do 24	13.682	10,6	17.436	11,6	127,4
Od 25 do 29	14.611	11,4	18.700	12,4	128,0
Od 30 do 34	12.282	9,5	14.980	9,9	122,0
Od 35 do 39	12.475	9,7	15.184	10,1	121,7
Od 40 do 44	12.765	9,9	15.242	10,1	119,4
Od 45 do 49	13.040	10,1	15.054	10,0	115,4
Od 50 do 54	14.909	11,6	16.588	11,0	111,3
Od 55 do 59	17.504	13,6	18.726	12,4	107,0
60 i više	11.970	9,3	12.678	8,4	105,9
UKUPNO	128.650	100,0	150.824	100,0	117,2

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, https://www.hzz.hr/content/stats/HZZ_Godisnjak_2020_lipanj-2021.pdf (pristupano 2.11.2021.)

Povećanje broja nezaposlenih zabilježeno je kod svih dobnih skupina, a najviše kod skupina mlađe životne dobi (20-29 godina).

Tablica 4. Kretanje broja nezaposlenih prema razini obrazovanja (2019. / 2020.)

Razina obrazovanja	2019.		2020.		Indeks 2020./2019.
	Broj	%	Broj	%	
Bez škole i nezavršena osnovna škola	8.087	6,3	8.297	5,5	102,6
Osnovna škola	25.109	19,5	27.135	18,0	108,1
SŠ za zanimanja do 3 godine i škola za KV i VKV radnike	38.666	30,1	46.321	30,7	119,8
SŠ za zanimanja u trajanju od 4 i više godina i gimnazija	36.394	28,3	44.574	29,6	122,5
Prvi stupanj fakulteta, stručni studij i viša škola	8.559	6,7	10.558	7,0	123,4
Fakultet, akademija, magisterij, doktorat	11.835	9,2	13.939	9,2	117,8
UKUPNO	128.650	100,0	150.824	100,0	117,2

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, https://www.hzz.hr/content/stats/HZZ_Godisnjak_2020_lipanj-2021.pdf (pristupano 2.11.2021.)

Broj nezaposlenih u svim razinama obrazovanja se povećao, a najviše kod onih s prvim stupnjem fakulteta, stručnim studijem i višom školom.

Tablica 5. Kretanje broja nezaposlenih po županijama (2019. / 2020.)

Županija	2019.		2020.		Indeks 2020./2019.
	Broj	%	Broj	%	
Zagrebačka	5.582	4,3	6.629	4,4	118,8
Krapinsko-zagorska	2.322	1,8	2.670	1,8	115,0
Sisačko-moslavačka	8.875	6,9	9.251	6,1	104,2
Karlovačka	3.342	2,6	3.717	2,5	111,2
Varaždinska	2.542	2,0	2.950	2,0	116,1
Koprivničko-križevačka	1.939	1,5	2.239	1,5	115,5
Bjelovarsko-bilogorska	4.201	3,3	4.568	3,0	108,7
Primorsko-goranska	6.704	5,2	8.617	5,7	128,5
Ličko-senjska	1.704	1,3	1.982	1,3	116,3
Virovitičko-podravska	4.332	3,4	4.706	3,1	108,6
Požeško-slavonska	2.389	1,9	2.872	1,9	120,2
Brodsko-posavska	5.820	4,5	6.732	4,5	115,7
Zadarska	4.095	3,2	4.954	3,3	121,0
Osječko-baranjska	16.193	12,6	17.369	11,5	107,3
Šibensko-kninska	3.944	3,1	4.902	3,3	124,3
Vukovarsko-srijemska	6.642	5,2	7.606	5,0	114,5
Splitsko-dalmatinska	21.562	16,8	25.692	17,0	119,2
Istarska	3.819	3,0	5.676	3,8	148,6
Dubrovačko-neretvanska	4.575	3,6	6.355	4,2	138,9
Međimurska	2.111	1,6	2.435	1,6	115,3
Grad Zagreb	15.957	12,4	18.902	12,5	118,5
UKUPNO	128.650	100,0	150.824	100,0	117,2

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, https://www.hzz.hr/content/stats/HZZ_Godisnjak_2020_lipanj-2021.pdf (pristupano 2.11.2021.)

Rast broja nezaposlenih prisutan je u svim županijama, a najviši rast za 48,6% je bio u Istarskoj županiji, a najmanji Sisačko – moslavačkoj županiji (4,2%).

Tablica 6. Stanje broja nezaposlenih po spolu i trajanju nezaposlenosti (31.12.2020.)

Trajanje nezaposlenosti	Ukupno	Muškarci	%	Žene	%
Do 3 mjeseca	44.562	19.645	27,3	24.917	28,4
Od 3 do 6 mjeseci	26.637	11.870	16,5	14.767	16,8
Od 6 do 9 mjeseci	13.837	6.369	8,8	7.468	8,5
Od 9 do 12 mjeseci	14.351	6.465	9,0	7.886	9,0
Od 1 do 2 godine	25.878	11.499	16,0	14.379	16,4
Od 2 do 3 godine	8.437	3.891	5,4	4.546	5,2
Više od 3 godine	26.143	12.289	17,1	13.854	15,8
UKUPNO	159.845	72.028	100,0	87.817	100,0

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, https://www.hzz.hr/content/stats/HZZ_Godisnjak_2020_lipanj-2021.pdf (pristupano 2.11.2021.)

Tablica 7. Stanje broja nezaposlenih prema razini obrazovanja i trajanju nezaposlenosti (31.12.2020.)

Trajanje nezaposlenosti	Ukupno	Bez škole i nezavršena osnovna škola	Osnovna škola	SŠ za zanimanja do 3 godine i škola za KV i VKV radnike	SŠ za zanimanja u trajanju od 4 i više godina i gimnazija	Prvi stupanj fakulteta, stručni studij i viša škola	Fakultet, akademija, magisterij, doktorat
Do 3 mjeseca	27,9	15,6	21,4	28,1	29,7	33,8	35,4
Od 3 do 6 mjeseci	16,7	8,6	12,1	17,3	19,1	18,5	18,2
Od 6 do 9 mjeseci	8,7	5,9	7,5	8,9	9,1	9,2	9,6
Od 9 do 12 mjeseci	9,0	7,9	8,6	8,8	9,5	9,1	8,9
Od 1 do 2 godine	16,2	18,9	17,3	15,5	15,9	17,1	15,1
Od 2 do 3 godine	5,3	8,1	6,5	5,4	4,8	3,9	3,9
Više od 3 godine	16,4	35,1	26,6	15,9	12,0	8,4	8,9
UKUPNO	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Kratkotrajna nezaposlenost	62,2	38,0	49,6	63,2	67,4	70,6	72,2
Dugotrajna nezaposlenost	37,8	62,0	50,4	36,8	32,6	29,4	27,8

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, https://www.hzz.hr/content/stats/HZZ_Godisnjak_2020_lipanj-2021.pdf (pristupano 2.11.2021.)

Prema svemu navedenome, obrazovanje utječe na duljinu trajanja nezaposlenosti. Najviše dugotrajno nezaposlenih je kod osoba bez škole i s završenom osnovnom školom, a najmanje u skupini onih s visokim obrazovanjem (fakultet, akademija, magisterij i doktorat). Problem je što oni bez škole i s završenom osnovnom školom ne odgovaraju zahtjevima poslodavaca, a

većina poslodavca nije spremna ulagati u obrazovanje i razvoj takvih ljudi, pogotovo u današnje vrijeme.

Broj nezaposlenih na dan 30. rujna 2021. je 140.770, od toga je 62.954 muškaraca i 77.815 žena. Prema razini obrazovanja najviše nezaposlenih je sa završenom srednjom školom. U farmaceutskoj industriji najviše je nezaposlenih farmaceutskih tehničara.

4.2.2 ZAPOSLENOST

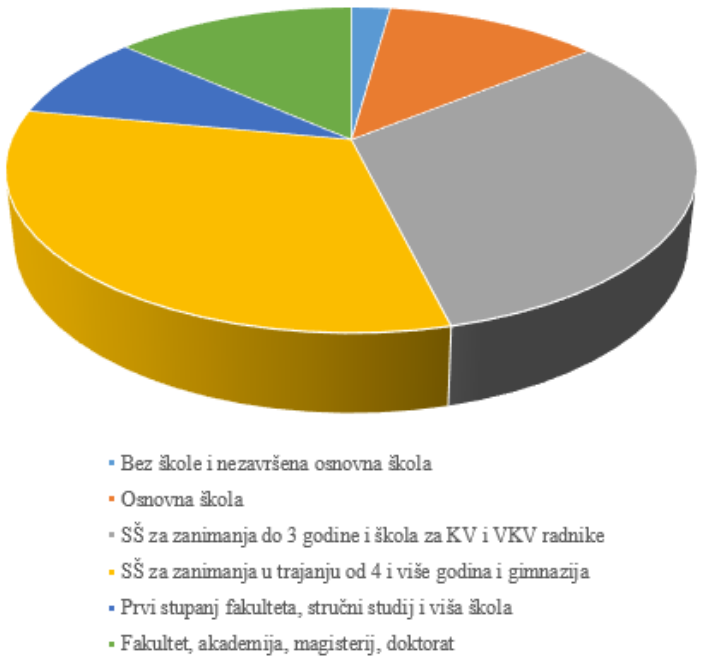
Zaposlenost pada u 2019. i 2020. godini zbog pandemije COVID-19, posljedično s čime se ograničava rad poslovnih subjekata. Najviše radnika se tražilo u obrazovanju, prerađivačkoj industriji, zdravstvenoj zaštiti i socijalnoj skrbi, ugostiteljstvu, građevinarstvu i trgovini na malo. Kad bismo promatrali potrebu za radnicima po županijama, najviše ih se tražilo u Gradu Zagrebu, Splitsko – dalmatinskoj, Istarskoj, Osječko – baranjskoj, i Primorsko – goranskoj županiji. HZZ je donio mjeru pod nazivom „*Potpora za očuvanje radnih mjesta u djelatnostima pogođenim korona virusom (COVID-19)"*, Glavni cilj te mjere je bilo zadržati radna mjesta zaposlenima. Država je pomogla poslodavcima na način da je dala subvencije za radnike koji nisu mogli raditi tijekom pandemije zbog ograničenja rada koje je donijela Vlada RH. Subvencije su ovisile o veličini i djelatnosti kojom se poslovni subjekt bavi i prema padu prometa tog subjekta.

U 2020. godini najviše zaposlenih je bilo u ugostiteljstvu, prerađivačkoj industriji te trgovini na veliko i malo. Prema županijama, najviše zaposlenih je bilo u Splitsko – dalmatinskoj i Osječko – baranjskoj županiji te Gradu Zagrebu, a najmanje zaposlenih u Ličko – senjskoj i Virovitičko – podravskoj županiji. Veći dio zaposlenih imao je prethodno radno iskustvo. Prema stupnju obrazovanja najviše je zaposlenih sa srednjom školom, a nakon njih su osobe s visokim obrazovanjem.

Tablica 8. Kretanje broja zaposlenih prema razini obrazovanja (2019. / 2020.)

Razina obrazovanja	2019.		2020.		Indeks 2020./2019.
	Broj	%	Broj	%	
Bez škole i nezavršena osnovna škola	3.013	2,2	3.068	2,2	101,8
Osnovna škola	17.245	12,4	16.971	12,0	98,4
SŠ za zanimanja do 3 godine i škola za KV i VKV radnike	43.498	31,2	45.095	31,9	103,7
SŠ za zanimanja u trajanju od 4 i više godina i gimnazija	44.570	32,0	45.001	31,9	101,0
Prvi stupanj fakulteta, stručni studij i viša škola	12.061	8,6	12.045	8,5	99,9
Fakultet, akademija, magisterij, doktorat	19.062	13,7	19.001	13,5	99,7
UKUPNO	139.449	100,0	141.181	100,0	101,2

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, https://www.hzz.hr/content/stats/HZZ_Godisnjak_2020_lipanj-2021.pdf (pristupano 2.11.2021.)



Grafikon 1. Udio zaposlenih prema razini obrazovanja u 2020. godini

Izvor: Izrada autora (prema Hrvatski zavod za zapošljavanje, www.hzz.hr/statistika/ (pristupano 2.11.2021.))

Tablica 9. Zanimanja s najvećom i najmanjom stopom zapošljavanja na razini srednje škole u 2020. godini[7]

Zanimanje/program	%	Zanimanje/program	%
Medicinska sestra/medicinski tehničar	73,7	Kemijski tehničar	40,0
Automehatroničar	57,4	Ekonomist	39,9
Drvodjeljski tehničar - dizajner	53,9	Frizer	39,8
Dentalni tehničar	52,4	Krojač	39,7
Tehničar za mehatroniku	52,3	Obućar	39,6
Rukovatelj samohodnim građ. strojevima	52,1	Cvjećar	39,5
Plinoinstalater	51,8	Prodavač	39,4
CNC operater	51,8	Fotograf	39,0
Zdravstveno-laboratorijski tehničar	51,8	Konditor	38,7
Turističko-hotelijerski komercijalist	51,0	Pomorski nautičar	38,6
Vozač motornog vozila	50,6	Administrativni tajnik	38,4
Tehničar za vozila	50,3	Ekonomski stručni radnik	38,1
Računalni tehničar u strojarstvu	49,2	Konfekcionar	37,2
Mehaničar poljoprivredne mehanizacije	49,0	Upravni referent	37,2
Tehničar za električne strojeve	48,9	Grafički dizajner	37,1
Tehničar za računalstvo	48,9	Ratar	36,9
Elektroničar mehaničar	48,7	Autolimar	36,6
Kuhar	48,3	Krojač krzna i kože	36,1
Farmaceutski tehničar	48,2	Dizajner odjeće	32,1
Tehničar za logistiku i špediciju	47,5	Pomoćni kuhar i slastičar	31,9

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, https://www.hzz.hr/content/stats/HZZ_Godisnjak_2020_lipanj-2021.pdf (pristupano 2.11.2021.)

Tablica 10. Studijski programi s najvećom i najmanjom stopom zapošljavanja na razini višeg ili visokog obrazovanja u 2020. godini[8]

Program	%	Program	%
Rani i predškolski odgoj i obrazovanje	81,6	Turizam i ugostiteljstvo	34,2
Učiteljski studij	81,0	Financije	32,7
Pedagogija	78,8	Turizam	32,4
Sestrinstvo	75,2	Promet - cestovni smjer	32,4
Socijalna pedagogija	71,9	Nautika	30,6
Hrvatski jezik i književnost	68,0	Pravo	29,4
Stomatologija	67,4	Fizioterapija	28,1
Anglistika	65,2	Politologija	28,0
Psihologija	65,1	Ekonomija	26,8
Povijest	63,5	Novinarstvo	26,4

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, https://www.hzz.hr/content/stats/HZZ_Godisnjak_2020_lipanj-2021.pdf (pristupano 2.11.2021.)

[7] https://www.hzz.hr/content/stats/HZZ_Godisnjak_2020_lipanj-2021.pdf (pristupano 2.11.2021.)

[8] https://www.hzz.hr/content/stats/HZZ_Godisnjak_2020_lipanj-2021.pdf (pristupano 2.11.2021.)

5. PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA U GRUPI JADRAN GALENSKI LABORATORIJ

Prema riječima pomoćnice direktora Sektora za industriju HGK Pehnec Pavlović „farmaceutska industrija u Hrvatskoj i svijetu spada u visoko dohodovnu i visokotehnološki i inovativno zahtjevnu granu industrije. (…) Farmaceutska industrija je zbog politike cijena izgubila dio proizvodnog programa te ima probleme zbog neplaćanja“. Rezultat analize farmaceuta je da otvaranje jednog novog radnog mjesta u farmaceutskoj proizvodnji ujedno utječe na otvaranje 6 – 8 radnih mjesta u organizacijama s kojima posluju.

Predsjednik Uprave Plive Mihael Furjan izjavio je da „značaj farmaceutske industrije za Hrvatsku vidi se i u činjenici da smo prepoznati kao industrija koja je strateška za daljnji gospodarski razvoj ove zemlje. (…) Za daljnji razvoj ove industrije trebalo bi donijeti okvir koji obvezuje sve strane te unaprijediti dijalog između različitih ministarstava, posebice financija, gospodarstva, znanosti i zdravlja. (…) Ministarstvo zdravlja nas tretira kao trošak. (…) Industrija je opterećena iznimno dugim rokovima plaćanja koja u prosjeku nerijetko prelaze i 300 dana, a istodobno državne institucije od nas očekuju da plaćamo u roku 30 dana“. Prema navedenome se može zaključiti kako neuređeni propisi i pravila otežavaju poslovanje i sprječavaju razvoj industrije.

U pandemiji COVID – 19, zaposlenici u farmaceutskoj industriji su neprestano radili. Morali su opskrbiti ostale građane lijekovima. Pandemija je imala utjecaj na kupnju lijekova. Građani su se zbog ograničenog kretanja željeli opskrbiti lijekovima.

Hrvatska je jedna od zemalja EU koja ima snažnu farmaceutsku industriju od istraživanja i razvoja, proizvodnje farmaceutskih supstanci do proizvodnje gotovih lijekova. To je razlog zašto nije došlo do problema u opskrbi. Hrvatska bi trebala još jače poticati razvoj farmaceutske industrije.

Poduzetnici u farmaceutskoj industriji su u 2020. godini ostvarili dobit od 279,7 milijuna kuna, što je rast od 10 posto u odnosu na 2019. godinu, ali i najveća dobit u razdoblju od 2016. do 2020. godine. Ukupni prihodi i rashodi povećali su se za 10,9 posto. Broj poduzetnika u ljekarničkoj djelatnosti se smanjio za 9,7 posto, a broj zaposlenih je porastao za 1,4 posto u odnosu na 2019. godinu. Broj zaposlenih u farmaceutskoj industriji raste za cca 8 posto.

Tablica 11. Indeks zaposlenih u industriji

Djelatnost	2020Q2	2020Q3	2020Q4	2021Q1	2021Q2
BTE36 - Industrija (osim građevinarstva, otpadnih voda, skupljanje otpada i djelatn	97,3	96,3	96,8	95,1	95,8
MIG_ING - Intermedijarni proizvodi	101,4	100,3	100,3	101,0	102,9
MIG_NRG - Energija	81,8	82,2	82,3	82,3	82,2
MIG_CAG - Kapitalni proizvodi	98,5	95,7	96,0	95,7	95,9
MIG_DCOG - Trajni proizvodi za široku potrošnju	105,3	102,1	101,3	105,0	104,7
MIG_NDCOG - Netrajni proizvodi za široku potrošnju	93,2	92,7	92,2	92,0	92,3
B - Rudarstvo i vađenje	77,4	77,8	75,1	72,0	70,9
B06 - Vađenje sirove nafte i prirodnog plina	45,0	43,9	43,3	41,7	40,5
B08 - Ostalo rudarstvo i vađenje	96,8	98,6	98,8	96,4	98,3
B09 - Pomoćne uslužne djelatnosti u rudarstvu	84,3	84,4	75,7	70,2	65,4
C - Prerađivačka industrija	98,2	97,1	97,6	95,9	96,7
C10 - Proizvodnja prehrambenih proizvoda	96,3	96,4	96,3	93,9	94,8
C11 - Proizvodnja pića	98,4	100,2	98,1	95,5	96,9
C12 - Proizvodnja duhanskih proizvoda	135,1	107,5	120,9	137,2	131,6
C13 - Proizvodnja tekstila	82,7	83,3	80,8	79,6	79,6
C14 - Proizvodnja odjeće	84,5	82,1	80,3	78,1	77,2
C15 - Proizvodnja kože i srodnih proizvoda	79,9	78,4	79,6	80,6	80,6
C16 - Prerada drva i proizvoda od drva i pluta, osim namještaja; proizvodnja proizvo	110,0	108,6	109,2	107,8	110,6
C17 - Proizvodnja papira i proizvoda od papira	110,1	107,7	105,1	103,0	104,2
C18 - Tiskanje i umnožavanje snimljenih zapisa	99,0	99,0	100,0	98,3	98,6
C19 - Proizvodnja koksa i rafiniranih naftnih proizvoda	45,7	44,7	44,4	42,7	41,6
C20 - Proizvodnja kemikalija i kemijskih proizvoda	92,9	94,3	99,5	96,9	95,2
C21 - Proizvodnja osnovnih farmaceutskih proizvoda i farmaceutskih pripravaka	108,1	108,7	108,7	108,1	108,3
C22 - Proizvodnja proizvoda od gume i plastike	115,0	114,0	117,0	116,7	118,5
C23 - Proizvodnja ostalih nemetalnih mineralnih proizvoda	103,8	103,2	104,4	101,6	105,4
C24 - Proizvodnja metala	105,9	106,2	105,2	97,1	101,0
C25 - Proizvodnja gotovih metalnih proizvoda, osim strojeva i opreme	105,0	105,1	106,5	106,2	106,7
C26 - Proizvodnja računala te elektroničkih i optičkih proizvoda	59,1	59,7	60,7	62,0	62,8
C27 - Proizvodnja električne opreme	96,2	93,7	93,2	90,9	92,6
C28 - Proizvodnja strojeva i uređaja, d. N.	91,1	89,1	91,7	90,3	90,9
C29 - Proizvodnja motornih vozila, prikolica i poluprikolica	124,4	116,8	118,4	89,0	87,1
C30 - Proizvodnja ostalih prijevoznih sredstava	71,5	67,8	68,5	68,0	68,2
C31 - Proizvodnja namještaja	106,5	103,0	103,1	102,2	102,0
C32 - Ostala prerađivačka industrija	123,7	122,8	122,3	119,1	120,1
C33 - Popravak i instaliranje strojeva i opreme	134,9	131,7	132,4	133,9	134,2
D - Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	92,8	93,5	95,0	93,9	94,1
D35 - Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija	92,8	93,5	95,0	93,9	94,1
E36 - Skupljanje, pročišćavanje i opskrba vodom	93,4	93,2	93,4	92,9	92,5

Izvor:

https://stsbaza.dzs.hr/Report/StsDataGrid?datatypeid=14&indicatorid=5&seasonaladjustmentid=1&baseyearid=8 (pristupano 2.11.2021.)

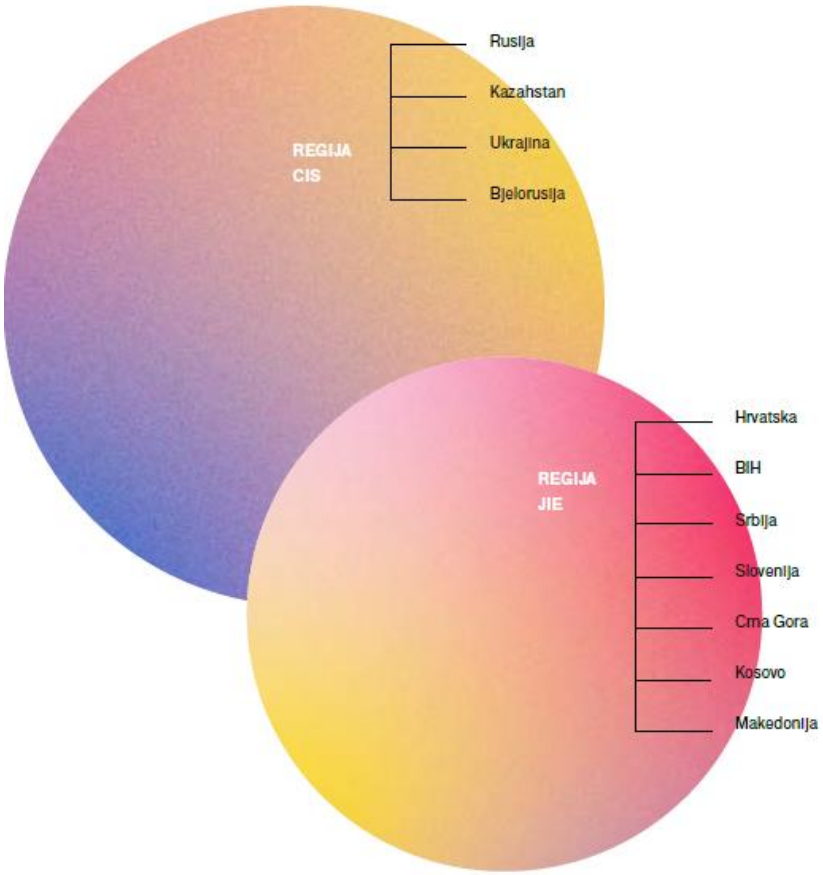
5.1 O JADRAN GALENSKI GRUPI

Jadran Galenski laboratorij je tvrtka iz Rijeke koja proizvodi i prodaje farmaceutske i kozmetičke proizvode. To je prva privatna farmaceutska tvrtka u Hrvatskoj, a osnovana je 1991. godine. Primarne djelatnosti su proizvodnja farmaceutskih pripravaka, esencijalnih farmaceutskih sirovina, ostalih kemijskih proizvoda te proizvodnja parfemskih i toaletnih

pripravaka. Povezana društva Grupe Jadran Galenski proizvode i distribuiraju farmaceutske pripravke kroz maloprodajne i veleprodajne kanale.

Sustavnim ulaganjem u znanja i kompetencije djelatnika, u razvoj novih proizvoda te u bliskost s kupcima, kao i investicijama u suvremenu tehnologiju za izradu i kontrolu lijekova, u kratkom vremenu je stvorena internacionalna farmaceutska tvrtka koja danas globalno posluje. Jadran Galenski laboratorij želi postati vodeća međunarodna organizacija fokusirana na proizvodnju i razvoj sterilnih proizvoda s dodanom vrijednošću u oftamologiji i otorinolaringologiji te biti predvodnik u korištenju morske vode u zdravstvene svrhe.

Ključni brendovi organizacije su JGL dječja mast, Aqua Maris, Vizol S, Meralys HA, Dramina, Aknekutan i vrlo vjerojatno je barem jedan od navedenih dio kućne ljekarne pojedinca.



Slika 3. Glavna tržišta JGL Grupe

Izvor: https://www.jgl.hr/o-nama/jgl-danas/financijski-izvjestaji (pristupano 20.10.2021.)



Slika 4. Članice JGL Grupe

Izvor: https://www.jgl.hr/o-nama/jgl-danas/financijski-izvjestaji (pristupano 20.10.2021.)

U toku 2020. godine JGL Grupa je uložila u dugotrajnu imovinu 73.636.219 kuna, a osnovali su i JGL Muzej farmacije. Pokrenuta je Pablo web trgovina kako potrošači brže i lakše pribavili proizvode, a dostavljali su ih na kućnu adresu. Unatoč tome što je 2020. godina bila najteža za poslovanje tvrtki diljem svijeta, JGL Grupa je uspjela ostvariti najbolje rezultate poslovanja od postojanja. Zbog rasta prihoda zabilježen je rast zaposlenosti. Broj djelatnika je porastao za 75 u odnosu na 2019. godinu. Grupa je smanjila zaduženost i postigla financijsku stabilnost, likvidnost, veću profitabilnost i bonitet. Gledajući ukupnu prodaju proizvoda JGL Grupe, proizlazi da je Rusija najveće tržište, a slijede ga Hrvatska, Ukrajina, Kazahstan i Bjelorusija. Organizacija preko poslovnih partnera djeluje na dodatnih 50-ak tržišta svijeta.

Grupa JGL je u COVID – 19 krizi uložila 1,5 milijuna kuna u zaštitu svojih zaposlenika i njihovih obitelji. Navedeno ulaganje obuhvaćalo je kupnju i donaciju zaštitnih maski i opreme, dezinficijensa, preventivnih i sanitarnih sredstava, termometara, cjepiva protiv gripe i testova na antitijela na virus SARS-COV-2.

5.2 PROCES SELEKCIJE LJUDSKIH POTENCIJALA

U JGL Grupi selekciju i regrutaciju novih zaposlenika provodi Odjel upravljanja ljudskim resursima. Kada je objavljen vanjski natječaj, prvo se obavlja inicijalna selekcija kandidata na temelju životopisa, gdje se izdvajaju kandidati koji udovoljavaju traženim uvjetima. U prvom krugu selekcije slijedi razgovor s kandidatima te psihološko i stručno testiranje. Kandidati

koji zadovolje u prvom krugu selekcije, ponovno su pozvani na razgovor gdje se pridružuje i voditelj odjela u kojem zapošljavaju. Po završetku selekcijskog postupka o ishodu se obavještavaju svi kandidati koji su pristupili istome.

5.3 STRUKTURA, NAGRAĐIVANJE I EDUKACIJA ZAPOSLENIH

Temelj uspjeha JGL-a su hrabri, energični, inovativni i odlučni zaposlenici koji teže novom znanju i idejama, rušenju barijera i pomicanju granica.

Na kraju 2020. godine JGL Grupa imala je 1.077 zaposlenih, od čega su 75% žene, a 25% muškarci. Najviše žena i muškaraca je u dobi od 30 do 49 godina, s visokom stručnom spremom, a 927 djelatnika ima ugovor na neodređeno vrijeme. Udio fakultetsko obrazovanih zaposlenika je 66%, a prosječna starosna dob 42 godine. Najveće tržište prema zaposlenima je hrvatsko, a slijedi ga rusko. Rast zaposlenih u odnosu na 2019. godinu je 75 djelatnika. Trošak plaće u 2020. godini iznosio je 188.618.189 kuna, a iznos doprinosa za mirovinsko osiguranje 29.406.664 kune. Ukupni iznos primanja, na redovnu plaću, iznosi 12.000 kuna na godišnjoj razini.

	2020.	2019.	2018.
JGL d.d.	**636**	**578**	**546**
Tržište Hrvatska	508	461	431
Tržište BiH	0	0	1
Tržište Makedonija	5	5	5
Tržište Rusija	5	5	5
Tržište Bjelorusija	19	17	15
Tržište Ukrajina	56	50	47
Tržište Kazahstan	42	39	41
Tržište Kosovo	1	1	1
Povezana društva	**441**	**418**	**418**
JGL d.o.o. Beograd-Sopot	27	19	18
Farmis d.o.o. Sarajevo	26	26	26
JGL d.o.o. Ljubljana	4	6	6
Adrialab d.o.o. Rijeka	26	28	27
ZU Ljekarne Pablo	146	140	144
Pablo d.o.o.	212	205	197
Jadran LLC Moskva	210	197	205
JGL Grupa ukupno	**1.077**	**1.002**	**964**

Slika 5. Struktura zaposlenih u JGL Grupi prema tržištima i povezanim društvima

Izvor: https://www.jgl.hr/o-nama/jgl-danas/financijski-izvjestaji (pristupano 20.10.2021.)

	Žene	Muškarci
< 29	114	59
30 – 49	564	173
> 50	135	32
Ukupno	**813**	**264**

	Žene	Muškarci
< SSS	10	7
SSS	228	117
VŠS	23	14
VSS	533	121
> VSS	19	4
Ukupno	**813**	**238**

Slika 6. Struktura zaposlenih u JGL Grupi prema spolu, dobnoj skupini i stručnoj spremi

Izvor: https://www.jgl.hr/o-nama/jgl-danas/financijski-izvjestaji (pristupano 20.10.2021.)

JGL razvija vještine vođenja i upravljanja te osigurava odgovornost i neovisnost svih zaposlenika. Osnovna plaća se utvrđuje prema složenosti i vrijednosti radnog mjesta te razini odgovornosti i sposobnosti zaposlenika. Sva radna mjesta su prema vrijednosti, postavljanju i provođenju ciljeva te očekivanom utjecaju na stvaranje dodane vrijednosti, razvrstana u tri skupine: rukovodeća, stručna i podrška.

Omjer standardne početne plaće i lokalne minimalne plaće prikazan je na slici u nastavku:

	JGL Hrvatska	Hrvatska	JGL Rusija	Rusija
	početna plaća bruto 1	minimalna plaća	početna plaća bruto 1	minimalna plaća
2018.	4.500,00 HRK	3.439,80 HRK	4.382,37 HRK	1.892,30 HRK
2019.	5.000,00 HRK	3.750,00 HRK	4.574,10 HRK	1.892,30 HRK
2020.	**5.000,00 HRK**	**4.062,51 HRK**	**5.812,41 HRK**	**2.078,55 HRK**
	prosječna plaća bruto 1	prosječna plaća u privatnom sektoru	prosječna plaća bruto 1	prosječna plaća u privatnom sektoru
2018.	12.512,22 HRK	ne raspolažemo podatkom	13.280,08 HRK	4.373,15 HRK*
2019.	11.848,85 HRK	ne raspolažemo podatkom	14.276,21 HRK	4.373,15 HRK*
2020.	**12.415,98 HRK**	**ne raspolažemo podatkom**	**13.122,91 HRK**	**4.770,00 HRK***

Slika 7. Omjer standardne početne plaće i lokalne minimalne plaće

Izvor: https://www.jgl.hr/o-nama/jgl-danas/financijski-izvjestaji (pristupano 20.10.2021.)

U JGL-u nema razlike u početnim plaćama između žena i muškaraca, a uspjeh organizacije se reflektira u beneficijama zaposlenih. U strukturi zaposlenih prema spolu visok je udio žena u odnosu na muškarce, stoga je JGL Grupa još više motivirana za vođenje politike jednakih mogućnosti na radnom mjestu, a razlika je samo u razini znanja, sposobnosti i vidljivih rezultata rada zaposlenika.

Zaposlenici u JGL-u imaju mogućnost napredovati hijerarhijski, kroz promjene odgovornosti na radnom mjestu ili kroz unutarnje premještaje na druga radna mjesta gdje stječu nova znanja, a ona dotadašnja nadograđuju i prenose kolegama.

Tri najvažnije stavke koje su obilježile 2020. godinu su sustav plaća, bonusa i prihoda, učenje i razvoj te sustav upravljanja učinkom, sposobnostima i karijerama.

Nagrađivanje djelatnika poboljšano je usporedbom i usklađenjem plaća s tržišnim podacima. Time je zajamčena konkurentnosti u tom području. Usklada plaće išla je i na razini JGL-a prema rastu sposobnosti i ostvarenja zaposlenika. Caffeteria plan benefita je sustav benefita koje svaki zaposlenik može odabrati i odlučiti u kojoj će visini unijeti u vlastiti plan. Nagrade

isplaćene djelatnicima JGL Grupe su uskrsnica, regres, božićnica, nagrada za ostvarene rezultate rada i nagrada za rad tijekom pandemije COVID – 19.

Učenje i razvoj menadžmenta i zaposlenih provodi se kroz edukacijske programe. Menadžment i timovi imaju sastanke najmanje jednom tjedno, a prema potrebama i češće. Broj zaposlenih koji sudjeluju u obrazovanju je 745. JGL Grupa provodi istraživanje zadovoljstva svojih zaposlenika svake godine. Ocjena posljednjeg istraživanja zadovoljstva bila je 4,07 od 5.

5.4 PLAN LJUDSKIH POTENCIJALA U JGL GRUPI

Prema prethodnoj analizi tržišta rada slijedi planiranje ljudskih potencijala u JGL Grupi.

Prosječni broj nezaposlenih u farmaceutskoj industriji u 2020. godini povećao se za 11,5% u odnosu na 2019. godinu. Najviše je porastao prosječni broj nezaposlenih laboratorijskih tehničara u farmakologiji, a zatim i farmaceutskih tehničara. Nezaposlenost farmaceuta se smanjila za 8,2%. Farmaceutski tehničar je zanimanje koje je u 2020. godini bilo među onima s najvećim postotkom zapošljavanja na razini srednje škole.

Tablica 11. Prosječni broj nezaposlenih prema skupini zanimanja (farmaceutska industrija) u 2019. i 2020. godini

Godina Zanimanje - skupine	2019.	2020.	Indeks 2020./2019.
Farmaceuti	25	23	91,8
Laboratorijski tehničari u biomedicini, biologiji, farmakologiji (osim medicinsko-laboratorijskih tehničara)	165	202	122,3
Farmaceutski tehničari	277	296	106,8
UKUPNO	**467**	**521**	**111,5**

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, www.hzz.hr/statistika/ (pristupano 2.11.2021.)

Tablica 12. Prosječni broj nezaposlenih prema spolu (farmaceutska industrija) u 2019. i 2020. godini

Zanimanje	2019.		2020.	
	Muškarci	Žene	Muškarci	Žene
Farmaceuti	6	20	6,0	18
Laboratorijski tehničari u biomedicini, biologiji, farmakologiji (osim medicinsko-laboratorijskih tehničara)	43	121	52,0	149
Farmaceutski tehničari	26	251	29,0	267
UKUPNO	**75**	**392**	**87,0**	**434**

Izvor: Hrvatski zavod za zapošljavanje, www.hzz.hr/statistika/ (pristupano 2.11.2021.)

Povećao se prosječni broj nezaposlenih žena i muškaraca u zanimanjima farmaceutske industrije. Najviše nezaposlenih je u dobi od 20 – 24 godine i 25 – 29 godina, a prema obrazovanju onih sa srednjom školom i visokoobrazovanih.

Indeks zaposlenih u farmaceutskoj industriji je 108. Grupa JGL na dan 31. prosinca 2020. godine je imala 1.077 zaposlenih.

Plan zaposlenih je baziran na broju i strukturi zaposlenih u JGL Grupi na dan 31. prosinca 2020. godine i nezaposlenim osobama koje su dokumentirane u HZZ-u.

Planira se rast neto prodaje, prihoda, proizvodnje i profitabilnosti, a time i povećanje zaposlenih za 52 djelatnika. Vanjski natječaj će biti objavljen, a potom će se izvršiti selekcija prema životopisima. Nakon selekcije slijedi razgovor te psihološko i stručno testiranje. Plan ljudskih potencijala obuhvaća zapošljavanje nezaposlenih osoba u zanimanjima farmaceutske industrije svih dobi, a osobito od 20 – 24 i 25 – 29 godina. Prema završenom obrazovanju, u radni odnos ulaze osobe sa srednjoškolskim obrazovanjem i visokoobrazovani. Broj ugovora na neodređeno ostat će isti, a ugovori na određeno će se povećati za 52. Grupa JGL će zaposliti 11 farmaceuta (5 žena i 6 muškaraca), 11 farmaceutskih tehničara (6 žena i 5 muškaraca), 20 laboratorijskih tehničara (10 žena i 10 muškaraca) te 10 djelatnika s područja informatike, nabave, prodaje i marketinga (5 žena i 5 muškaraca). Neki od njih će biti alocirani između predstavništva i ovisnih društava. Plan alokacije novozaposlenih je 34 djelatnika na tržište Hrvatske, 4 na tržište Bjelorusije, 8 na tržište Ukrajine i 6 na tržište Kazahstana. Predviđa se povećanje zaposlenih u punom radnom vremenu za 50 djelatnika, a nepunom radnom vremenu za 2 djelatnika. Planirani ljudski potencijali (52 djelatnika) će po zaposlenju biti uključeni u neki od edukacijskih programa.

Realizacijom plana bi se smanjila stopa nezaposlenosti mladih u dobi od 20 – 29 godina. JGL Grupa ne ističe razliku među spolovima pa bi zaposlili podjednak broj žena i muškaraca. Imaju odličan odnos sa zaposlenima i sustav nagrađivanja, a menadžment ljudskih potencijala potiče razvoj i unapređenje zaposlenih. Stručni tim mentora pomogao bi mladim nezaposlenim ljudima da steknu znanja, praksu, radno iskustvo i da se kontinuirano obrazuju, a starijim ljudima bi vratili motivaciju za rad u ugodnim radnim uvjetima kroz odličan sustav nagrađivanja. Provodili bi istraživanje zadovoljstva zaposlenika kao i do sada.

6. ZAKLJUČAK

Planiranje je važan dio života svakog pojedinca, ali i organizacije. Nakon analiza slijedi pronalazak načina za ostvarenje ciljeva. Planiranje pomaže organizacijama da nauče o sebi, o robi koju prodaju, o zaposlenicima, tržištu i uvjetima na njemu. Ono omogućava vizualizaciju najvažnijih poslovnih segmenata među kojima su i zaposleni.

Ljudski potencijali su temeljni dio poslovanja i djelovanja svake suvremene organizacije, a najveća njihova vrijednost leži u njihovom znanju, iskustvu, sposobnostima, vrijednostima, mišljenjima i navikama.

Plan ljudskih potencijala treba biti realan, a postiže se prethodnom analizom tržišta rada i analizom potrebnih radnih mjesta u organizaciji. Tržište rada u Republici Hrvatskoj je u nepovoljnom položaju, a nalazi se među lošije rangiranim članicama EU po stopi zaposlenosti i stopi zaposlenosti mladih. Problem kod zapošljavanja mlađe populacije leži u tome što većina poslodavaca traži radnike s radnim iskustvom, a time mladim ljudima koji su završili školu i žele se zaposliti ne omogućavaju isto. Ulaskom Hrvatske u EU došlo je do pada stope nezaposlenosti. Iako je ukupna nezaposlenost pala, Hrvatska ima i jednu od najnižih stopa zaposlenosti. Zakonodavno, društveno i tržišno uređenje ima važnu ulogu za gospodarski rast, što dovodi do zaključka da su institucionalni okviri jedni od glavnih čimbenika ekonomskog i društvenog zaostajanja Hrvatske.

Posljedično s pandemijom COVID-19, Hrvatsko i svjetsko tržište ima smanjena kretanja na tržištu rada i kretanja gospodarskih aktivnosti. U 2020. godini nezaposlenost se značajno povećala, a zaposlenost blago smanjila.

Motivacija zaposlenika direktno utječe na njihove radne zadatke i zadovoljstvo. Ona omogućuje pojedincu širenje i ispitivanje vlastitih granica, usavršavanje i postizanje još boljih rezultata. Svaka organizacija mora imati utvrđen način nagrađivanja zaposlenih. Ukoliko to ne postoji, menadžeri će se suočiti s problemima jer zaposleni neće iskazivati sve svoje sposobnosti i neće htjeti raditi zbog toga što nisu nagrađeni ni motivirani za svoj rad. U narodu postoji uzrečica „*Koliko para, toliko muzike*“, što znači da će zaposleni raditi samo onoliko za koliko su plaćeni, iako su njihovi kapaciteti i sposobnosti puno veće.

7. IZJAVA

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: VEDRANA BABIĆ

Matični broj studenta: 272/16

Naslov rada: PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA NA PRIMJERU SUVREMENE ORGANIZACIJE

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum Potpis studenta

_____ _____

8. POPIS LITERATURE

8.1 KNJIGE I ČLANCI

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala.* Zagreb: Golden Marketing
2. Buble, M. (1995) *Metodika projektiranja organizacije.* Split: Ekonomski fakultet Split
3. Buble, M. (2009) *Menadžment.* Split: Ekonomski fakultet Split
4. Cook, M. i Cripps, B. (2009) *Psihološko procjenjivanje na radnome mjestu.* Zagreb: Školska knjiga
5. Daft, R. (1997) *Management.* New York: Dryden Press
6. Drljača, M. (2004) *Izrada financijskog plana i investicijski prioriteti.* Zagreb: Oskar
7. Goić, S. (1998) *Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima.* Split: Ekonomski fakultet Split
8. Hahn, D. (1996) *Controllingkonzepte.* Wiesbaden: Gabler
9. Jambrek, I. i Penić, I. I. (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci* 29 (2), 1181-1206. http://www.pravri.hr/hr/zbornik/v29_2/jambrek-penic-29-2.pdf
10. Jurina, M. (2008) *Organizacija i menadžment.* Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“
11. Kuka, E. (2011) Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment* 2 (2), 64-66. https://hrcak.srce.hr/76454
12. Marušić, S. (2006) *Upravljanje ljudskim potencijalima.* Zagreb: ADECO
13. Osmanagić Bedenik, N. (2002) *Operativno planiranje.* Zagreb: Školska knjiga
14. Perridon, I. i Steiner, M. (1988) *Finanzwirtschaft der Unternehmung.* Munchen: Vahlen

15. Ražem, D. (2015) Industrijsko-gospodarski pregled. *Kemija u industriji* 64 (9-10), 532-535. https://hrcak.srce.hr/145129

16. Taradi, J., Grošanić. N., Nikolić V. (2012) Model procesa upravljanja ljudskim resursima i znanjem-Teorija i praksa. *Menadžment i sigurnost* 1, 108-123. https://www.bib.irb.hr/584098

17. Zdilar, A. (2021) Kretanja na tržištu rada u Hrvatskoj i Europskoj uniji: Važnost formalnih institucija. *Ekonomska misao i praksa* 30 (1), 77-95. https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=376043

8.2 INTERNETSKI IZVORI

1. Godišnji financijski izvještaji Jadran Galenski Grupe. *Jadran Galenski laboratorij*. Preuzeto s https://uploads.jgl.hr/uploads/2021/04/INTEGRIRANO-GODI%C5%A0NJE-IZVJE%C5%A0%C4%86E-JGL-GRUPE-2020-2.pdf (20. listopada 2021.)

2. Indeks zaposlenih u industriji. *Državni zavod za statistiku.* Preuzeto s https://stsbaza.dzs.hr/Report/StsDataGrid?datatypeid=14&indicatorid=5&seasonaladjustmentid=1&baseyearid=8 (2. studenog 2021.)

3. Jačanje zaposlenosti i mobilnosti. *Europska komisija.* Preuzeto s https://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=532&langId=en (2. studenog 2021.)

4. Kretanja na tržištu rada. *Hrvatska gospodarska komora.* Preuzeto s https://www.hgk.hr/documents/hgk-analiza-kretanja-na-trzistu-rada-tijekom-pandemije5ebe6e5c96a6a.pdf (30. listopada 2021.)

5. Ljudski potencijali kao izvor konkurentske prednosti. *Tportal.* Preuzeto s https://www.tportal.hr/biznis/clanak/ljudski-potencijali-su-izvor-konkurentske-prednosti-20150216 (30. listopada 2021.)

6. Ljudski resursi. *Selekcija.* Preuzeto s https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/ (30. listopada 2021.)

7. Menadžment. *Wikipedia.* Preuzeto s https://hr.wikipedia.org/wiki/Menad%C5%BEment (30. listopada 2021.)

8. Nezaposlenost i zaposlenost. *Hrvatski zavod za zapošljavanje*. Preuzeto s www.hzz.hr/statistika/ (2. studenog 2021.)

9. O Jadran Galenski laboratoriju. *Jadran Galenski laboratorij*. Preuzeto s https://www.jgl.hr/ (20. listopada 2021.)

10. Planiranje. *Wikipedia.* Preuzeto s https://hr.wikipedia.org/wiki/Planiranje_(ekonomija) (30. listopada 2021.)

11. Podaci o tržištu rada. *Europska komisija.* Preuzeto s https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?countryId=HR&acro=lmi&showRegion=true&lang=hr&mode=text&regionId=HR0&nuts2Code=HR04&nuts3Code=null&catId=10562 (2. studenog 2021.)

12. Stanje tržišta rada u 2020. godini. *Hrvatski zavod za zapošljavanje.* Preuzeto s https://www.hzz.hr/content/stats/HZZ_Godisnjak_2020_lipanj-2021.pdf (2. studenog 2021.)

13. Vrste planova. *Bib*. Preuzeto s file:///C:/Users/Trgostil/Downloads/497125.Izrada_financijskog_plana_i_investicijski_prioriteti.pdf (30. listopada 2021.)

9. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

9.1 POPIS SLIKA

Slika 1. Mentalna mapa - Planiranje 5

Slika 2. Segmenti doprinosa ljudskih potencijala 8

Slika 3. Glavna tržišta JGL Grupe 23

Slika 4. Članice JGL Grupe..... 24

Slika 5. Struktura zaposlenih u JGL Grupi prema tržištima i povezanim društvima..... 25

Slika 6. Struktura zaposlenih u JGL Grupi prema spolu, dobnoj skupini i stručnoj spremi 26

Slika 7. Omjer standardne početne plaće i lokalne minimalne plaće..... 27

9.2 POPIS TABLICA

Tablica 1. Kretanje aktivnog stanovništva (2019. / 2020.) 14

Tablica 2. Kretanje broja nezaposlenih po spolu (2019. / 2020.)..... 15

Tablica 3. Kretanje broja nezaposlenih prema dobi (2019. / 2020.) 15

Tablica 4. Kretanje broja nezaposlenih prema razini obrazovanja (2019. / 2020.)..... 16

Tablica 5. Kretanje broja nezaposlenih po županijama (2019. / 2020.)..... 16

Tablica 6. Stanje broja nezaposlenih po spolu i trajanju nezaposlenosti (31.12.2020.)..... 17

Tablica 7. Stanje broja nezaposlenih prema razini obrazovanja i trajanju nezaposlenosti (31.12.2020.) 17

Tablica 8. Kretanje broja zaposlenih prema razini obrazovanja (2019. / 2020.) 19

Tablica 9. Zanimanja s najvećom i najmanjom stopom zapošljavanja na razini srednje škole u 2020. godini..... 20

Tablica 10. Studijski programi s najvećom i najmanjom stopom zapošljavanja na razini višeg ili visokog obrazovanja u 2020. godini 20

Tablica 12. Prosječni broj nezaposlenih prema skupini zanimanja (farmaceutska industrija) u 2019. i 2020. godini..... 28

Tablica 13. Prosječni broj nezaposlenih prema spolu (farmaceutska industrija) u 2019. i 2020. godini..... 28

9.3 POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Udio zaposlenih prema razini obrazovanja u 2020. godini 19

ŽIVOTOPIS

europass

Vedrana Babić

Spol: Žensko **Datum rođenja:** 06/11/1991 **Državljanstvo:** hrvatsko
Adresa: Hum bistrički 70A, 49246, Marija Bistrica, Hrvatska
E-adresa: vedrana.bekina@gmail.com
Telefonski broj: (+385) 996632959

RADNO ISKUSTVO

[15/06/2021 – Trenutačno] **Administrativni djelatnik u osiguranju**
Zagorje Gaj d.o.o.
Zemlja: Hrvatska

[01/06/2021 – 10/06/2021] **Prodavač**
Trgocentar d.o.o.
Zemlja: Hrvatska

[22/02/2021 – 31/05/2021] **Prodavač**
Bipa d.o.o.
Zemlja: Hrvatska

[06/2020 – 15/02/2021] **Ugostiteljstvo**
Caffe bar "BAR BAR"
Zemlja: Hrvatska

[05/2018 – 10/2018] **Prodavač na BP**
Petrol d.o.o.
Zemlja: Hrvatska

[02/2017 – 04/2018] **Ugostiteljstvo**
Caffe bar "BAR BAR"
Zemlja: Hrvatska

[05/2016 – 10/2016] **Prodavač**
Fresh optika
Zemlja: Hrvatska

[2014 – 04/2016] **Ugostiteljstvo**
Caffe bar "RODY"
Zemlja: Hrvatska

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

[2016 – Trenutačno] **Stručni prvostupnik ekonomije bacc.oec. (u tijeku)**
Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić https://www.bak.hr/
Adresa: Ulica Vladimira Novaka 23, 10290, Zaprešić, Hrvatska

[2006 – 2010] **Opća gimnazija**
Srednja škola Oroslavje http://ss-oroslavje.skole.hr/
Adresa: Ulica Ljudevita Gaja 1, 49243, Oroslavje, Hrvatska

JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici: hrvatski
Drugi jezici: engleski

SLUŠANJE A1 **ČITANJE** A1 **PISANJE** A1
GOVORNA PRODUKCIJA A1 **GOVORNA INTERAKCIJA** A1

KOMUNIKACIJSKE I MEĐULJUDSKE VJEŠTINE

- komunikativnost
- učinkovita komunikacija u pismu
- pristupačnost
- slušanje

ORGANIZACIJSKE VJEŠTINE

- dobra organizacija posla i definiranje prioriteta
- rješavanje problema
- pouzdanost
- odgovornost
- samostalan i timski rad

DIGITALNE VJEŠTINE

- svakodnevno korištenje interneta i društvenih mreža
- poznavanje rada u MS Office paketu i Windows-u
- informacije i komunikacije (pretraživanje Interneta)

VOZAČKA DOZVOLA

Automobili: B kategorija