Planiranje kadrova u poduzeću "Orbico" d.o.o., podružnica Split

Miličević, Marija

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:288970

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

PLANIRANJE KADROVA U PODUZEĆU „ORBICO“ D.O.O. , PODRUŽNICA SPLIT

Mentor:
doc. dr. sc. Željko Mateljak

Studentica:
Marija Miličević

Broj indeksa: 1141805

Split, rujan, 2017. godine

SADRŽAJ

SAŽETAK 4

1.UVOD 5

1.1. PREDMET RADA

1.2. PROBLEM RADA 5

1.3. CILJEVI RADA 5

1.4. METODE RADA 5

1.5. OBJAŠNJENJE STRUKTURA RADA 6

2.ODREĐENJE KADROVIRANJA 7

2.1. POJAM I ZNAČENJE KADROVIRANJA 7

2.2. ANALIZA POSLA KAO OSNOVA KADROVRANJA 9

2.2.1.Izvori podataka za analizu radnog mjesta 10

2.2.2. Intervju 11

2.2.3.Zahtjevi za raspoređivanje na radno mjesto 13

2.2.4. Opis radnog mjesta 13

2.3. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA 15

2.3.1. POJAM I CILJEVI PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA 15

2.3.2. MJESTO I VAŽNOST LJUDSKIH RESURSA U KONTEKSTU STRATEŠKOG PLANIRANJA 17

2.3.2.1. Proces strateškog menadžmenta 18

2.3.3. VREMENSKE DIMENZIJE PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA 19

2.3.3.1. Dugoročno planiranje 19

2.3.3.2. Srednjoročno planiranje 20

2.3.3.3.Kratkoročno planiranje 20

2.3.4. TIPOVI PLANIRANJA 21

2.3.1.Jednokratni planovi 21

2.3.2.Trajni planovi 21

2.3.3.Kontigencijski planovi 22

2.3.5. ETAPE PROCESA PLANIRANJA 22
2.3.6. OCJENA TEKUĆIH POTREBA ZA KADROVIMA 25
2.3.7. PROGNOZIRANJE BUDUĆIH POTREBA ZA KADROVIMA 27
2.3.7.1.Eksterne metode za predviđanje potražnje za zaposlenicima 27
2.3.7.1.1.Kvantitativne metode za predviđanje eksterne potražnje za zaposlenicima 28
3.7.1.2.Kvalitativne metode za predviđanje eksterne potražnje za zaposlenicima 29
3.7.2.Metode za predviđanje interne ponude zaposlenika 30
3.7.2.1.Kvantitativne metode za previđanje interne ponude zaposlenika 30
3.7.2.2.Kvalitativne metode za predviđanje interne ponude zaposlenika 31
2.3.8.FORMULIRANJE STRATEGIJE KADROVIRANJA 32
3.OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU „ORBICO“ D.O.O. 34
3.1. OPĆENITO O PODUZEĆU „ORBICO“ 34
3.2. FINANCIJSKI REZULTATI PODUZEĆA „ORBICO“ (2010.-2014.) 36
4.PLANIRANJE KADROVA U PODUZEĆU ORBICO D.O.O. – PODRUŽNICA SPLIT 39
4.1. POPIS ZAPOSLENIKA (PLANIRANIH I ZAPOSLENIH) S KVALIFIKACIJSKOM STRUKTUROM RADNOG MJESTA 39
4.1.1.Analiza stupnja iskorištenosti kvalifikacija 41
4.2. POSTUPAK SELEKCIJE KADROVA 42
4.3. POSTUPAK OBUKE KADROVA 43
5.ZAKLJUČAK 46
LITERATURA 48
SUMMARY 49
POPIS SLIKA 50
POPIS TABLICA 51

SAŽETAK

Poznato je da ljudski resursi u organizaciji pokreću sve ostale resurse. Pretpostavka je da bez njih nije moguće obavljanje djelatnosti kao ni uspješno poslovanje poduzeća. Uspješno poslovanje poduzeća ostvarivo je ukoliko menadžment svojim znanjima i vještinama raspoređuje „prave“ ljude na „prava“ mjesta. U nastavku je prikazan proces planiranja koji kao najbitniji zadatak u okviru kadroviranja premošćuje jaz između onoga gdje smo sada i onoga gdje želimo biti u budućnosti. Cilj rada je ukazati kako već samim kvalitetnim procesom planiranja poduzeće osigurava ostvarenje očekivanih rezultata te uspjeh u svom poslovnom okruženju. Znanstveno-istraživačke metode korištene u radu su metoda analize, sinteze, intervjuiranja, deskripcije i kompilacije. Nakon razumijevanja pojma planiranja kadrova dani su osnovni podaci o poduzeću Orbico d.o.o. Zagreb koje će biti primjer za praktični dio rada. Osim praktičnog dijela koji obuhvaća broj zaposlenika, proces regrutiranja i obuke, navode se i osnovni podaci o poduzeću.

Ključne riječi: kadroviranje**,** planiranje ljudskih resursa, poduzeće Orbico d.o.o., Zagreb

1. UVOD

1.1. PREDMET RADA

Predmet ovog rada je prikazati važnost procesa planiranja u poduzeću Orbico d.o.o. , Zagreb ali i važnost planiranja ljudskih resursa općenito. Postavlja se pitanje kako poduzeće Orbico d.o.o., Zagreb provodi planiranje svojih kadrova od spoznaje za potrebnim kadrovima, do njihova regrutiranja, selekcije te obuke.

1.2. PROBLEM RADA

Problem rada je prikazati proces planiranja u poduzeću „Orbico“ d.o.o. , Zagreb. Sam proces započinje prikupljanjem podataka o trenutnom broju zaposlenika te njihovim kvalifikacijskim strukturama. Potrebno je osigurati da broj i stručna sprema odgovaraju potrebama poduzeća. Kada ne dolazi do takve podudarnosti, slijedi proces regrutacije novih zaposlenika koji za sobom vuče procese selekcije i obuke.

1.3. CILJEVI RADA

Ciljevi rada su identificiranje procesa planiranja u poduzeću „Orbico“ d.o.o., Zagreb te donošenje zaključka o situaciji u poduzeću. Naime, potrebno je i dati smjernice za daljnja poboljšanja u poduzeću. Također, cilj je i prikazati važnost pravovremenog planiranja ljudskih resursa u poduzeću „Orbico“ d.o.o. , Zagreb.

1.4. METODE RADA

Prilikom izrade rada korištene su metode sinteze, metode analize, metode deskripcije, metode kompilacije te metode intervjuiranja. Metoda analize je postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente. Metoda sinteze je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije. Metoda deskripcije je postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i

objašnjavanja. Metoda kompilacije je postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. Metoda intervjuiranja se kao metoda znanstvenog istraživanja koristi gotovo u svim poljima znanosti a to je specijalan oblik razgovora koji se vodi s točno određenom svrhom i ciljevima, a s unaprijed određenim planom razgovora.[1]

1.5. OBJAŠNJENJE STRUKTURA RADA

Prvi dio rada sastoji se od kratkog sadržaja rada te uvoda. U uvodu je definiran problem istraživanja, ciljevi, metode te struktura rada. Nadalje, dano je objašnjenje cjelokupnog procesa planiranja ljudskih resursa koje je u nastavku primijenjeno kroz praktični dio rada na poduzeću Orbico d.o.o., Zagreb. Također, u radu se nalaze i osnovi podaci o tom poduzeću. Na kraju se nalazi zaključak koji sadrži smjernice za daljnja poboljšanja u poduzeću „Orbico“.

[1] Penezić, Z. (2013) Predavanja i vježbe iz predmeta „Uvod u metode istraživanja“, Sveučilište u Zadru, Zadar, str. 5.

2. POJMOVNO ODREĐENJE KADROVIRANJA

2.1. POJAM I ZNAČENJE KADROVIRANJA

Upravljanje poduzećem svakako znači i upravljanje ljudima. Ljudski resursi danas su jedan od najvažnijih elemenata poduzeća. Na takav pristup utjecala je ekonomska kriza nastala zbog „naftnog šoka“ 1973. godine. Poduzeća su se počela orijentirati na ljudske potencijale usmjerivši ih na efikasno ostvarivanje ciljeva poduzeća. Nadalje, tome u prilog išle su i promjene u tehnološkoj paradigmi u kojoj su tradicionalni strojevi zamijenjeni novom informatičkom tehnologijom koju simbolizira kompjuter.[2] Samim tim, čovjek je postavljen u središte interesa poduzeća.

Menadžment ljudskih resursa (Human Resources Management) je disciplina koja se bavi svestranim sagledavanjem problematike upravljanja ljudskim resursima u poduzeću – od planiranje potreba za njima, njihova pribavljanja i optimalnog raspoređivanja, vođenja i motiviranja do njihove zaštite i unaprjeđivanja.[3]

U sumarnom obliku, primarni ciljevi kadroviranja su:[4]

1. privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji,
2. razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu,
3. dugoročno održavanje radne snage.

Iz suvremene teorije i prakse menadžmenta proizlazi da je svaki menadžer ujedno i menadžer ljudskih resursa. Takav stav dolazi iz prethodno navedene činjenice da su ljudski resursi jedan od najvažnijih elemenata poduzeća. Oslanjajući se na to, poznato je da svim poslovima upravlja čovjek. Svaki menadžer nadgledavajući radnu situaciju istovremeno nadgleda i čovjeka koji vrši taj rad. Nekada su menadžeri tretirali ljudske resurse kao brojke promatrajući ih potpuno kvantitativno. Današnja služba ljudskih resursa prakticira uvelike različit način i sadržaj rada. Očite su sljedeće razlike:[5]

[2] Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000. , str.355.
[3] Goić, S, Tadić, I., Bakotić, D.: Nastavni materijali - Uvod u management ljudskih resursa, str.1.
[4] Buble, M.: op.cit., str. 358
[5] Buble, M.: op.cit. str. 223.- 241.

1.Praksa planiranja zapošljavanja pomaknula se od svog prijašnjeg relativno uskog i tehničkog fokusa i interesa za predviđanje rada, na interes za uspostavljanje veze između planiranja ljudskih resursa, šire organizacijske strategije i poslovnog planiranja.

2.Tradicionalni interes i posao personalne službe s pregovaranja i administriranja kolektivnih ugovora proširuje se na „upravljanje zaposlenicima“ u kojemu postaju važni drugi mehanizmi uključivanja i participacije zaposlenika u odlukama vezanim uz rad.

3.Prijašnji interes personalne administracije za radno zadovoljstvo i moral pojedinačnih zaposlenika zamjenjuje interes za šire uvjete koje označava prvotno pojam „organizacijske klime“, a zatim „organizacijske kulture“.

4.Ideju o selekciji, obuci, procjeni performansi i kompenzacijama vezanu isključivo za pojedinca (s detaljnim opisom individualnih poslova), zamjenjuje uvjerenje da je uspješan timski rad vrlo važan za postizanje uspješnosti.

5.Temeljni interes personalne službe za smanjenje troškova minimiziranjem stope fluktuacije i apsentizma zamjenjuje stajalište da upravljanje ljudskim resursima može dati značajan doprinos ukupnoj organizacijskoj uspješnosti.

6.Relativno uska usredotočenost obuke na razvijanje vještina i uvježbavanje iz nekog pojedinačnog specifičnog posla širi se u interes za razvijanje cjelokupnih, dugoročnih potencijala zaposlenika.

Sadržaj kojim se bave kadrovske službe u poduzećima su:[6]

1. planiranje,
2. regrutiranje i zapošljavanje,
3. obuka i razvoj,
4. kompenzacije,
5. zdravlje i sigurnost,
6. pomoć zaposlenicima,
7. radni odnosi i
8. evidencija zaposlenika.

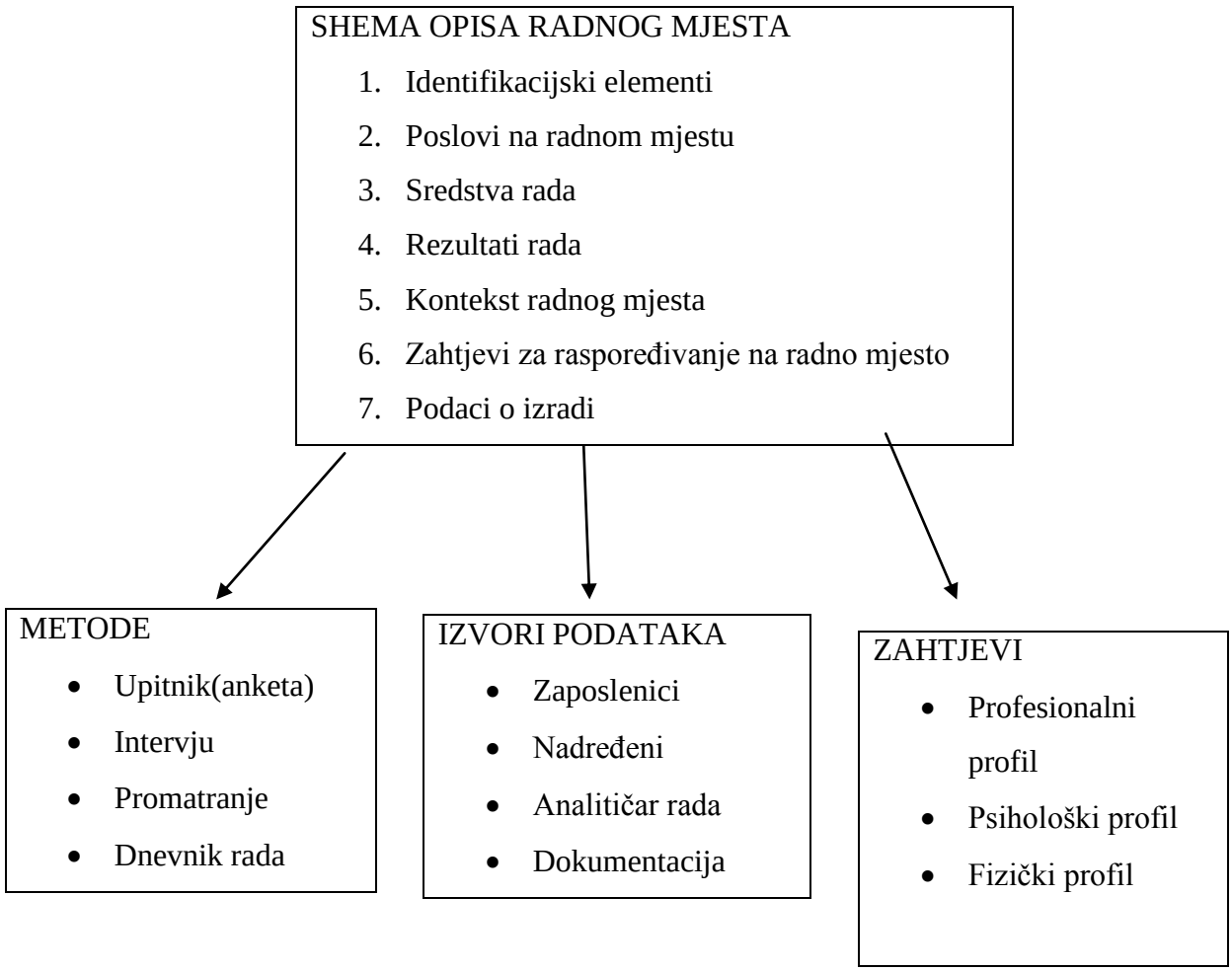
[6] Buble, M.: op.cit., str. 360.

2.2. ANALIZA POSLA KAO OSNOVA KADROVRANJA

Analiza posla je sistematizirani postupak prikupljanja i sređivanja podataka o nekom poslu. To je prvi korak u procesu oblikovanja selekcijskog postupka.

Analiza posla važna je u selekciji zbog toga što trebamo znati koje su specifične osobine izvršitelja odgovorne za uspješno obavljanje nekog posla. Kada znamo koje su to osobine, možemo ih mjeriti. Nakon provedene analize posla dobivamo odgovore na takva pitanja, ali i na pitanja o zadacima, odgovornostima, funkcijama i kontekstu obavljanja posla.[7] Na slici 1 nalazi se tijek provedbe analize radnog mjesta.

Slika 1: Tijek provedbe analize radnog mjesta



Izvor: Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: Nastavni materijali: Analiza i oblikovanje radnog mjesta, str.4.

[7] https://selekcija.hr/2008/09/analiza-posla/ (15.3.2017.)

2.2.1.Izvori podataka za analizu radnog mjesta

Najčešći izvori podataka su: zaposlenici, nadređeni, analitičar rada i dokumentacija. Prilikom analize radnog mjesta najbolje je kombinirati više njih zbog točnosti prikupljenih informacija.

2.2.1.1.Zaposlenici

Zaposlenici su u izravnom dodiru s radom te najpreciznije mogu iznijeti podatke o tome kako se nešto radi, o uvjetima rada na samom radnom mjestu te o sredstvima i metodama rada.

Činjenica je da su zaposlenici najpogodniji izvor informacija, no u slučaju neznanja, straha ili nezgode mogu namjerno ili nenamjerno pružiti netočne informacije. Također, neki zaposlenici su u stanju pružiti krive informacije kako bi uljepšali dojam o sebi.

2.2.1.2.Nadređeni

S obzirom da su nadređeni stopostotno upućeni u rad svojih podređenih, mogu biti značajna nadopuna svojim zaposlenicima.

2.2.1.3.Analitičar rada

Analitičar rada zadužen je za analiziranje i dizajniranje radnih mjesta, organizacijskih jedinica i cjelokupne organizacijske strukture poduzeća. Dok prikuplja, analizira i priprema podatke nužne za izradu opisa radnog mjesta, radi to u uskoj suradnji sa zaposlenicima i nadređenim osobama onih odjela za koje se to radno mjesto analizira.[8]

2.2.1.4. Dokumentacija

U dokumentaciji se provodi sistematizacija radnih mjesta. Radna mjesta su detaljno i pojedinačno opisana kao i organizacija poduzeća te njegovi zakonski propisi. Ove informacije značajne su kod opisa radnog mjesta.

2.2.2.Metode analize radnog mjesta

[8] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: op. cit.; str. 5.

Opće metode za analizu radnog mjesta su prema Bahtijarević-Šiber (1995.) i Bubleu (2006.): upitnik (anketa), intervju, dnevnik rada i promatranje.

Ove metode nije preporučljivo provoditi pojedinačno zbog upitne relevantnosti informacija.

2.2.2.1. Upitnik (anketa)

Ova metoda smatrana je najekonomičnijom iz razloga što se veoma brzo može doći do značajnog broja podataka.

Upitnik treba pažljivo načiniti kako bi bio svima razumljiv. Također, treba biti jednostavan i kratak. U samom uvodu upitnika ispitaniku treba navesti razloge zbog kojih se upitnik provodi kako bi spoznao njegovu važnost. Upitnici sastavljeni na prethodno opisan način imaju veće predispozicije da će biti popunjeni.

Što se tiče strukture pitanja u upitniku, ona mogu biti otvorenog ili zatvorenog tipa. Kod otvorenih pitanja ispitanici imaju mogućnost slobodnih odgovora dok su u pitanjima zatvorenog tipa odgovori već ponuđeni.

Anketiranje se može provesti na nekoliko načina:

- anketiranje prisutnih ispitanika;
- anketiranje poštom;
- anketiranje putem telefona i
- anketiranje putem elektroničke pošte.

2.2.2.2. Intervju

Intervju možemo definirati kao svrhoviti razgovor dviju ili više osoba putem kojeg osoba koja vodi intervju nastoji upoznati kandidata, njegove sposobnosti i vještine potrebne za određeno radno mjesto.[9]

Intervju je metoda koja se često koristi kao nadopuna drugim metodama. Može se primjenjivati prilikom analize svih vrsta poslova, ali je najznačajniji za poslove poput menadžerskih. Kod takvih radnih mjesta beskorisno je upotrebljavati primjerice metodu promatranja.

[9] http://www.posao.hr/savjet.php?page=razgovor_za_posao (15.3.2017.)

Intervju može biti slobodan ili standardiziran. Slobodni intervju nije već unaprijed pripremljen dok standardizirani oblik intervjua ima strogo postavljenu shemu.

2.2.2.3. Promatranje

Promatranje (opažanje, opservacija) može se definirati kao sustavni oblik prikupljanja podataka o poslu, njihovim neposrednim čulnim opažanjem. Takvo promatranje zahtjeva od promatrača da ima jasan cilj i plan promatranja, da utvrdi sve okolnosti u kojima se vrši promatranje i da pripremi eventualna tehnička pomagala za promatranje.[10] Ova metoda najčešće se koristi kod jednostavnih, kratkotrajnih i standardiziranih poslova (manualnih, fizičkih ili jednostavnih službeničkih poslova).

Nasuprot tome, poslovi koji zahtijevaju znatne mentalne napore (razmišljanje, odlučivanje) najčešće ne mogu promatraču pružiti dovoljno informacija. Dobar primjer takvih poslova su različite menadžerske pozicije, radna mjesta znanstvenika, odvjetnika i ostalih specijaliziranih stručnjaka.[11]

Poželjno je promatrati više osoba koje obavljaju iste poslove radi prikupljanja što kvalitetnijih informacija. Metoda može biti manjkava iz razloga što zaposlenici znaju da su promatrani. U tom slučaju mogu se prikazati u boljem svjetlu dok se pojedini zaposlenici zbog neugode mogu nenamjerno prikazati u lošijem svjetlu.

2.2.2.4. Dnevnik rada

Kod ove metode potrebno je da zaposlenici redovito provode evidenciju svih aktivnosti tijekom radnog dana. Pogodna je za menadžerske funkcije. Također je značajna prilikom usporedbe rada dvaju ili više zaposlenika.

Dnevnik rada može biti koncipiran na način da se vodi usmjereno (unaprijed je dogovoren plan vođenja) ili slobodno (nije unaprijed dogovoren plan vođenja).

Postoje simultani dnevnici koji se vode istovremeno s obavljanjem posla. S druge strane, nakon nekog vremena zabilježena opažanja glavna su karakteristika retrogradnih dnevnika.

[10] Buble, M.: op. cit.; str. 364.
[11] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: op. cit.; , str. 8.

2.2.3. Zahtjevi za raspoređivanje na radno mjesto

2.2.3.1. Profil izvršitelja posla

Profil izvršitelja posla dijeli se na profesionalni i psihološki.[12] Profesionalni profil odnosi se na potrebna znanja, vještine i općenito stručnost koju zahtijeva uspješno obavljanje posla. Psihološki profil može se pojasniti kao potrebne intelektualne i psihofizičke sposobnosti, karakteristike ličnosti, interesa i motivacija koji su zahtijevani za uspješno obavljanje posla.

Poslodavci prilikom regrutiranja budućih zaposlenika, u različitim vrstama posla oglasa, detaljno navode potreban profesionalni i psihološki profil zaposlenika.[13]

2.2.3.2. Fizički zahtjevi posla

Loši radni uvjeti u ekstremnim situacijama mogu negativno utjecati na zdravlje zaposlenika, zbog čega se zakonskim propisima osiguravaju radni uvjeti koji neće štetiti zaposlenicima, a ujedno će im omogućiti sigurno i nesmetano obavljanje posla.[14]

Pod fizičke zahtjeve posla ulaze poslovi u nepredviđenim i otežanim situacijama. Također, neki poslovi koji se provode u normalnim uvjetima postavljaju fizičke zahtjeve (dugotrajno sjedenje pred računalom).

2.2.4. Opis radnog mjesta

Opis radnog mjesta predstavlja pisani dokument koji sadržava sve nužne podatke vezane za pojedino radno mjesto. Ovaj dokument značajan je i za zaposlenike i poslodavca.[15]

1. IDENTIFIKACIJSKI ELEMENTI[16]

a) Šifra i naziv radnog mjesta

b) Šifra i naziv organizacijske jedinice

c) Šifra i naziv neposredno nadređenog radnog mjesta

[12] Bahtijarević Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1995., str. 273.
[13] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: op. cit.; str. 10.
[14] http://dalje.com/ (15.3.2017.)
[15] Sherman, A.W. i Bohlander, C.W. Managing Human Resources, 1992., str. 124.
[16] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: op. cit.; str. 13.

2. POSLOVI NA RADNOM MJESTU

a) Osnovni poslovi

- □ planiranje
- □ organiziranje
- □ rukovođenje
- □ izvršavanje
- □ suradnja i pomaganje
- □ savjetovanje i podučavanje
- □ ostalo

b) Sporedni poslovi

3. SREDSTVA ZA RAD (strojevi, uređaji, alati i radna pomagala)

4. REZULTATI RADA I MJERENJE RADNIH PERFORMANSI

a) Proizvodi ili usluge kao rezultat rada

b) Radni standardi

standardi kvalitete učinaka

standardi kvantitete učinaka (vremenski ili količinski)

5. KONTEKST RADNOG MJESTA

a) Režim (raspored) rada/radnog vremena

b) Uvjeti rada i radne okoline

- □ napori (fizički napori, napori osjetila)
- □ otežani uvjeti radne okoline

c) Sredstva za osobnu zaštitu pri radu

d) Plaća i drugi oblici kompenzacije

- □ osnovna plaća
- □ dodaci

- uvjeti napredovanja u visini startne plaće
- stimulativni dio plaće
- ostale financijske i nefinancijske kompenzacije

6. ZAHTJEVI ZA RASPOREĐIVANJE NA RADNO MJESTO

a) Potrebna znanja - najčešće definirana potrebnim obrazovanjem razina obrazovanja (minimalno potrebna)

tip obrazovanja (smjer, struka)

b) Radno iskustvo (minimalno potrebno) - vrsta i trajanje

c) Posebne kvalifikacije i sposobnosti

7. PODACI O IZRADI

a) Ime (i funkcija) osobe koja je izradila opis

b) Ime i funkcija osobe ili organa koji je verificirao opis

c) Datum zadnjeg ažuriranja opisa

2.3. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA

2.3.1. POJAM I CILJEVI PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA

Planiranje ljudskih resursa je proces ispitivanja budućih organizacijskih potreba za ljudskim resursima u usporedbi s budućim potencijalima ljudskih resursa i razvijanje politika i prakse za rješavanje potencijalnih problema.[17]

Planiranje kadrova obično se definira kao proces anticipacije i stvaranja brige za kretanje ljudi u poduzeću, unutar poduzeća i izvan poduzeća, sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenika, kao i njihovo optimalno korištenje. Razloge planiranju kadrova Hellriegel/Slocum (1988.) vide u tome što planiranje:

[17] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: op. cit.; str. 1.

1. povećava prednosti poduzeću da će dobiti prave ljude na prave poslove u pravo vrijeme,
2. razvija poduzeću jasan prikaz ciljeva izvan kojih poduzeće ne može biti efikasno,
3. povećava sposobnost poduzeća da se prilagodi promjenama u svojoj okolini.

Planiranje ljudskih resursa odgovara na naizgled jednostavna, ali važna pitanja:[18]

- Koliko ljudi nam treba za ostvarivanje poslovnih planova i ciljeva?
- Kakav mix znanja, vještina i sposobnosti trenutno trebamo?
- Imamo li danas odgovarajući broj kvalificiranih zaposlenika?
- Kakvi ljudi, kojih vještina, znanja i sposobnosti, odnosno stručnosti će nam trebati u budućnosti?
- Kako osigurati potrebne ljude?
- Kako pripremiti sadašnje zaposlenike za buduće potrebe i zahtjeve posla?
- Kakvi su naši troškovi rada i produktivnost, u usporedbi s konkurentima?
- Gdje i kako ćemo pronaći ljude koji nam trebaju?

Sve to upućuje na tri temeljna pitanja na koja planiranje mora dati odgovor, a u čemu se ujedno manifestira i sadržaj planiranja. Ta su pitanja sljedeća:[19]

- Gdje se poduzeće sada nalazi?
- Gdje se poduzeće želi naći u budućnosti?
- Kako tamo stići?

Planiranje je nužno ponajviše zbog:[20]

1. ograničenosti resursa i
2. neizvjesnosti okoline.

(1) Ograničenost resursa uvjetuje njihovu plansku upotrebu kako se ne bi iznenada iscrpili i kako ne bi nastupile sve posljedice koje iz toga slijede. Usporedo s iscrpljivanjem resursa planiraju se i potencijalni modaliteti njihove supstitucije tako da poduzeće

[18] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: op. cit.; str. 1.
[19] Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006., str.86.
[20] Buble, M., op. cit, str. .87.

osigurava vlastitu egzistenciju. Upravo i jest suština planiranja u tome da odgovori na pitanje kako iz sadašnjeg stanja prijeći u neko novo stanje.

(2) Neizvjesnost okoline zahtijeva također planiranje, pri čemu se plan može tretirati jednim od instrumenata ovladavanja tom okolinom.

Svrha planiranja ljudskih resursa je priskrbiti poduzeću potreban broj zaposlenika koji su stekli određenu razinu znanja i vještina za potrebe poduzeća. Dakle, planiranje ljudskih resursa obuhvaća sve aktivnosti koje je potrebno poduzeti da bi se osigurao potreban broj i struktura zaposlenika koji će doprinijeti ostvarivanju organizacijskih ciljeva. Planiranje sve češće postaje važnije i prisutnije u poduzećima. Ono omogućuje jače povezivanje budućih poslova. Upravo je u planiranju očita razlika između poduzeća koja opstaju i onih koja ne opstaju. Štoviše, značajnije je za velika poduzeća i poduzeća koja se brzo šire te za ona poduzeća koja imaju veći udio visokoobrazovanog kadra.

Ciljevi planiranja ljudskih resursa mogu se sumirati u sljedećem:[21]

- Uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih resursa te maksimalno pridonijeti uspješnom ostvarenju strategijskih ciljeva.
- Povezati sve potrebe za ljudskim resursima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije.
- Utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim resursima u globalu i po specifičnim kategorijama.
- Zaštititi organizacijska ulaganja i osigurati maksimalni povrat na ulaganja u ljudske resurse.
- Omogućiti organizaciji da se uspješno nosi s konkurencijom i dugoročno postiže konkurentsku sposobnost i prednost.

2.3.2. MJESTO I VAŽNOST LJUDSKIH RESURSA U KONTEKSTU STRATEŠKOG PLANIRANJA

Wheelen i Hunger[22] definiraju strateški menadžment kao set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća. Strateško planiranje je proces

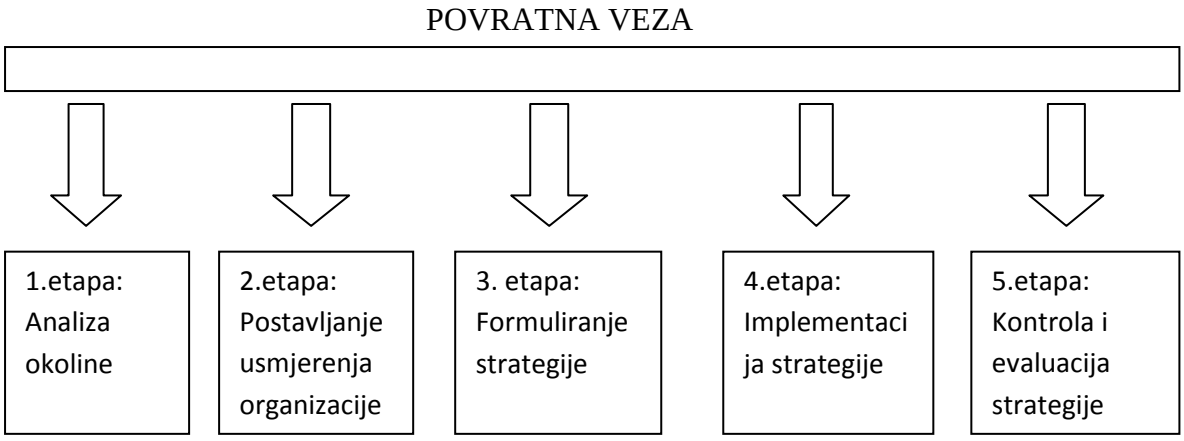
[21] Bahtijarević Šiber, F., op. cit., str.182.

definiranja organizacijskih ciljeva. Nadalje, utvrđuju se i svi planovi koji su potrebni za ostvarenje tih ciljeva. Planiranje se javlja i na početku i na kraju cjelokupnog procesa strateškog planiranja. Na početku se daju inputi za strateško planiranje u vidu podataka, broja i vrsta ljudi kojima poduzeće raspolaže i koji su potrebni za ostvarenje planiranih ciljeva. Po završetku procesa riječ je o planiranju ljudskih resursa putem kojeg se ostvaruje implementacija definirane strategije.

2.3.2.1. Proces strateškog menadžmenta

Strateški menadžment prethodno je definiran kao proces etapa. Na slici 2 nalazi se prikaz etapa u procesu strateškog menadžmenta.

Slika 2: Etape u procesu strateškog menadžmenta



Izvor: Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006., str.111.

Kao što se može vidjeti na fotografiji, glavne etape procesa stateškog menadžmenta su:

1) provođenje analize okoline,

2) postavljanje organizacijskog usmjerenja,

2) formuliranje organizacijske strategije,

[22] Wheelen, L.T., Hunger, J.D., Strategic Management, Third Edition, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1990., str.3.

4) implementacija organizacijske strategije i

5) provođenje strateške kontrole.

Ovako prezentiran model nije uvijek moguće primjenjivati u praksi. Menadžeri ponekad ne mogu provoditi navedene etape prezentiranim modelom, već se moraju prilagoditi nametnutoj situaciji.

2.3.3. VREMENSKE DIMENZIJE PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA

Planiranjem se određuje buduće stanje koje se želi ostvariti u određenom vremenskom razdoblju. Što je razdoblja planiranja kraće, veća je vjerojatnost da će se plan ostvariti. Nasuprot tome, što je razdoblje planiranja duže, manja je vjerojatnost da će se određeni planovi ostvariti.

Razlikujemo:

1) dugoročno planiranje,

2) srednjoročno planiranje i

3) kratkoročno planiranje.

2.3.3.1. Dugoročno planiranje

Dugoročno planiranje u području razvoja ljudskih resursa podrazumijeva prvenstveno definiranje strategije i politike djelovanja na području ljudskih resursa (regrutiranje, razvoj, praćenje performansi, plaćanje, zaštita ...). Sastavni je dio strategije poslovanja i strategije upravljanja ljudskim resursima. Strateško planiranje i plan ljudskih resursa uključuje potrebe za zaposlenicima, njihov profesionalni razvoj, analizu tržišta rada, te analizu upravljanja poslovnim sustavom u cjelini, s posebnim naglaskom na podsustav ljudskih resursa.[23]

[23] Goić, S, Tadić, I., Bakotić, D.: op. cit., str.4.

2.3.3.2. Srednjoročno planiranje

Srednjoročno planiranje moralo bi sadržavati već konkretne planske dokumente iz pojedinih najznačajnijih područja upravljanja ljudskim resursima. Srednjoročno planiranje u prvom redu obuhvaća:[24]

- planove kretanja broja i strukture zaposlenika, tj. planove potreba za zaposlenicima u srednjoročnom razdoblju;
- planove izvora i načina osiguravanja potrebnih zaposlenika;
- plan dinamike zapošljavanja (novih) zaposlenika;
- planove razvoja i obrazovanja zaposlenika;
- planove razvoja sistema plaćanja (i drugih kompenzacija);
- planove razvoja sistema zaštite na radu, zaštite zdravlja zaposlenika i kreiranja optimalne radne okoline.

2.3.3.3.Kratkoročno planiranje

Kratkoročno (godišnje, kvartalno i mjesečno) planiranje ljudskih resursa trebalo bi sadržavati konkretne zadatke na planu razvoja ljudskih resursa u poduzeću. Ono obuhvaća:[25]

- plan potreba radne snage (broja i strukture zaposlenika);
- plan fonda radnog vremena;
- operativni plan zapošljavanja;
- (operativni) plan obrazovanja i stručnog usavršavanja;
- plan plaća i drugih kompenzacija i beneficija;
- operativne programe mjera zaštite na radu;
- operativne programe unaprjeđenja uvjeta rada i kvalitete života na radnom mjestu;
- plan potrebnih sredstava (budžet funkcije upravljanja ljudskim resursima);
- druge operativne planove i programe.

[24] Goić, S, Tadić, I., Bakotić, D.: op. cit., str. 4.
[25] Goić, S, Tadić, I., Bakotić, D.: op. cit., str. 5.

2.3.4. TIPOVI PLANIRANJA

Najpoznatija su tri tipa planiranja:

1.jednokratni planovi,
2.trajni planovi i
3.kontigencijski planovi.

2.3.1. Jednokratni planovi

Razlikuju se dva tipa jednokratnih planova: programi i projekti.

Program se odnosi na provedbu jednokratnih ciljeva koji po obuhvatu čine neki veliki pothvat, a koji može zahtijevati više godina za ostvarenje, najčešće poduprt s jednim ili više projekata.

Projekt je također set planova za ostvarenje jednokratnog cilja, manji je po području obuhvata i kompleksnosti od programa, kraći mu je vremenski horizont, često je dio nekog programa. Odnosi se na neki konkretni problem koji treba riješiti u određenom vremenskom roku da bi se poduprlo ostvarenje trajnih planova poduzeća.[26]

2.3.2.Trajni planovi

Razlikuju se tri tipa trajnih planova, a to su: politike, pravila i procedure.

Politike služe za preciziranje stavova, načela, principa ili kriterija po kojima će se usmjeravati odluke i akcije u poslovanju poduzeća.

Pravila su zahtjevi koji ne dopuštaju slobodu odlučivanja. Direktivnost je karakteristika koja razlikuje pravila od politika i od procedura.

Procedure su kronološke sastavnice provedbe akcija kojima je detaljno opisan način postupanja. Procedure su temelj svakog dijela organizacije pa bi njihovo nepostojanje otvorilo put samovolji, a time i raspadu organizacije. U praksi naših poduzeća one se nazivaju organizacijskim propisima, odnosno uputama za rad.[27]

[26] Buble, M., op. cit., str. 91.
[27] Buble, M., op. cit, str. 254.

2.3.3. Kontigencijski planovi

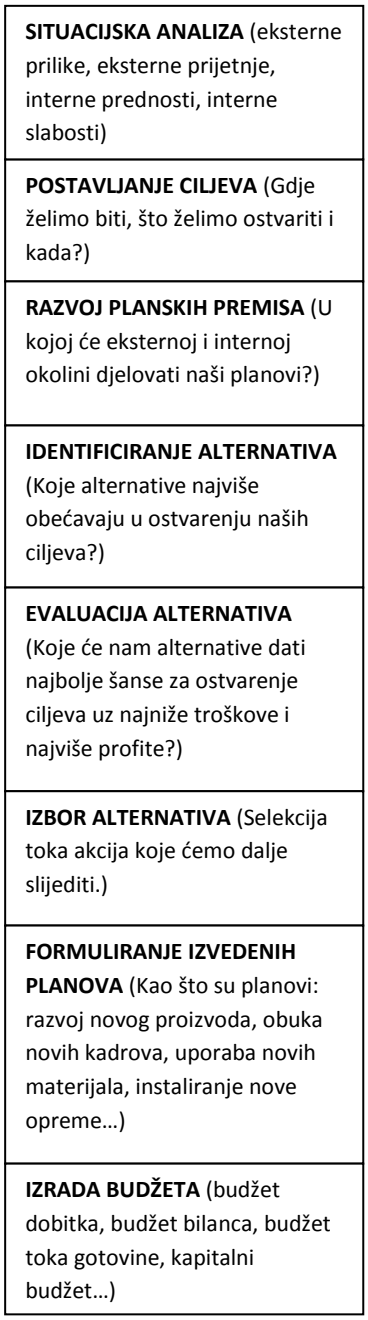
Kontigencijski planovi, ponekad nazvani i scenarij, definiraju odgovore poduzeća u slučajevima opasnosti ili zapreka.[28] Dakle, kontigencijsko planiranje je proces pripreme za nepredviđene situacije u poduzeću. Poduzimaju se ako dođe do poremećaja ili neprikladnosti usvojenih planova.

2.3.5. ETAPE PROCESA PLANIRANJA

Etape procesa planiranja su: situacijska analiza, postavljanje ciljeva, razvoj planskih premisa, identificiranje alternativa, evaluacija alternativa, izbor alternativa, formuliranje izvedenih planova i izrada budžeta. Na slici 3 nalazi se prikaz etapa planiranja.

[28] Buble, M., op. cit., str. 93.

Slika 3: Etape u planiranju



Izvor: Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006., str.95.

1.Situacijska analiza je etapa koja prethodi planiranju. Njena svrha je da istraži eksterne i interne faktore te omogući poduzeću da sagleda svoje mogućnosti u budućem poslovanju.

2.Postavljanje ciljeva bitno doprinosi u ostvarenju ciljeva poduzeća kao cjeline. Ono se postiže ostvarivanjem ciljeva nižih organizacijskih jedinica zbog postojanja hijerarhije ciljeva.

3.Razvoj planskih premisa je ključan za svaki plan. Potrebna je izrada odgovarajućih prognoza kojima bi se dali odgovori na sljedeća pitanja:[29]

-Koja vrsta tržišta, koji proizvodi, u kom opsegu i po kojoj cijeni?

-Koji troškovi proizvodnje, uključivši plaće i poreze?

-Koja tehnologija proizvodnje i koja proizvodna sredstva (postrojenja, oprema, alati itd.)?

-Koja politika dividende?

-Koja socijalna politika društva?

U traženju odgovara na ta pitanja danas je razvijeno više od 150 metoda predviđanja koje su svrstane u tri skupine: metode ekstrapolacije, metode procjene eksperata i metode simulacije.

4.Identificiranje alternativa-za ostvarenje postavljenih ciljeva ne postoji samo jedan jedini put već više njih, pa je stoga neophodno istražiti one alternativne. Rijedak je slučaj planskih rješenja koja nemaju alternative, pa je stoga zadaća planiranja da se broj alternativa minimalizira generiranjem najboljih rješenja. U tu se svrhu primjenjuju brojne metode i modeli od kojih su najpoznatije: brainstorming, morfološka analiza i sinektika.[30]

5.Evaluacija alternativa- identificirane alternative vrednuju se s obzirom na:

-sredstva koja se moraju angažirati,

-predvidive rezultate koji će se vjerojatno ostvariti i

-osnovnu svrhu i posebne ciljeve koji se žele postići.

Mora se provesti vrednovanje svake alternative i prednost se daje najpovoljnijoj. Pri tome se koriste dvije teorije: marginalna analiza i analiza troškovi-efekt, odnosno troškovi-korist.

6.Izbor alternativa je ključna točka u planiranju. Kod izbora alternativa polazi se od određenih kriterija. To su:

-kriterij ekonomičnosti,

-kriterij minimalnog rizika,

[29] Buble, M., op. cit., str. 96.
[30] Buble, M., op. cit. str. 97.

-kriterij minimalnog faktora i

-kriterij elastičnosti.

Kao pomoć pri odgovoru na ova pitanja razvijene su metode selekcije.

7.Formuliranje izvedenih planova- kad je donesena odluka o izboru alternative, tada je zapravo utvrđen osnovni plan akcije poduzeća. Bilo bi nerealno očekivati da se taj plan ostvari ako ga ne prati niz pomoćnih odnosno podupirućih planova. To su sve izvedeni planovi koji se obično odnose na pojedina funkcijska područja. Koliko će se u poduzeću formulirati izvedenih planova ovisi o svakom konkretnom slučaju, ali ipak postoji stanoviti broj koji mora biti zadovoljen.[31]

8.Izrada budžeta-sve aktivnosti planiranja rezultiraju u izradi budžeta, čime se on reprezentira kao središnji planski dokument.[32] Budžet prikazuje prihode i rashode, profit, glavne bilančne stavke, tokove gotovine i kapitalne izdatke. Postupak izrade budžeta naziva se budžetiranje. Njime se provodi transformacija strateških planova u godišnje planove. Izrada budžeta prisiljava poduzeća da unaprijed planiraju, anticipiraju budućnost, bilo to na duži ili kraći rok.

2.3.6. OCJENA TEKUĆIH POTREBA ZA KADROVIMA

Kako bi menadžment mogao formulirati strategiju ljudskih resursa potrebno je da izvrši ocjenu ljudskih resursa. Stoga se koristi analizom koja odgovara na pitanje jesu li postojeći kadrovi u poduzeću u skladu s ciljevima poduzeća.

Analiza kreće s datotekom zaposlenih. Naime, datoteka zaposlenih sadrži podatke o svim zaposlenicima u poduzeću. Iz tih podataka utvrđuje se stupanj kvalificiranosti zaposlenih (K_2). On se dobije tako da se kvalifikacija svakog zaposlenika (Z_i) pomnoži s pripadajućim koeficijentom kvalificiranosti (k_i) te se tako dobivene vrijednosti trebaju zbrojiti, a potom podijeliti s brojem zaposlenika (Z_i) prema sljedećoj shemi:

[31] Buble, M., op.cit., str. 99.
[32] Buble, M., op.cit., str.9 9.

Tabela 1: Koeficijenti kvalificiranosti

Formula za računanje	Koeficijent kvalificiranosti (K_i)
K = ($\Sigma ni=1 I * k_i$) / ($\Sigma ni=1 Z_i$)	VSS – 2,20 VŠS – 2,10 SSS – 1,60 NSS – 1,00 VKR – 1,85 KVR – 1,40 PKR – 1,20 NKR – 1,00

Izvor: Buble, M.:Menadžment, Ekonomski fakultet Split, 2000.; str.370.

Datoteka radnih mjesta sadrži podatke o svim radnim mjestima u poduzeću.

Iz datoteke radnih mjesta moguće je utvrditi stupanj kvalificiranosti poslova (K_p), na način da se svako radno mjesto (P_i) pomnoži s koeficijentom kvalificiranosti (k_i) te podijeli s brojem radnih mjesta prema formuli:

$$Kp = \frac{\sum_{i=1}^{n} Pi * ki}{\sum_{i=1}^{n} Pi}$$

Kada se povežu podaci iz ove dvije datoteke, tada je moguće utvrditi kakva je raspoređenost zaposlenika po tipovima procesa i temeljnim grupama poslova (menadžerski, kreativni, repetitivni, rutinski), te koji je stupanj iskorištenja njihove kvalificiranosti- u cjelini, po radnim mjestima, tipovima procesa i temeljnim grupama poslova.[33]

U svrhu određivanja kvantitativnog aspekta kadroviranja koriste se dvije metode:

1. metoda studija rada i

[33] Buble, M.: op. cit., str. 371.

2. regresijska analiza.

(1) Metoda studije rada koristi se u poduzećima u kojima se za utvrđivanje vremena trajanja izvođenja jedinice proizvoda ili usluga oblikuju normativi vremena.[34]

Planirani obujam proizvodnje (Q) pomnoži se s normativom vremena po jedinici proizvoda ili usluge (q/h) te se podijeli s planiranim prosječnim godišnjim fondom sati po zaposlenom (H):

$$Z = \frac{Q * (\frac{q}{h})}{H}$$

(2)Regresijska analiza počiva na činjenici da broj zaposlenih ovisi o nekoliko varijabli koje su specifične za pojedine grane. Na svakom poduzeću je da otkrije koje su to varijable koje su najviše utjecale na kretanje broja zaposlenika. Kada je riječ o samo jednoj varijabli koristi se linearna regresija. U slučaju da se radi o više varijabli koristi se multipla regresija.

2.3.7. PROGNOZIRANJE BUDUĆIH POTREBA ZA KADROVIMA

Prognozu budućih potreba za kadrovima nije jednostavno donijeti iz prostog razloga što će se već sutrašnji uvjeti poslovanja razlikovati od današnjih.

Kako zadovoljiti sadašnje i buduće potrebe u ljudskim resursima?

Odgovor na ovo pitanje može dati samo analiza ponude i to kako one interne tako i one eksterne.[35]

2.3.7.1.Eksterne metode za predviđanje potražnje za zaposlenicima

Predviđanje eksterne ponude proizlazi iz općih kretanja na tržištu kao što su demografska kretanja, promjene u strukturi zanimanja, kretanje potreba za određenim zanimanjima. Na tablici 2 prikazani su faktori utjecaja na kretanja na tržištu rada.

[34] Buble, M.: op.cit., str. 371.
[35] Buble, M.: op.cit., str. 372.

Tabela 2: Faktori utjecaja na kretanja na tržištu rada

Lokalni utjecaji:	Globalni, društveni utjecaji:
• Gustoća lokale populacije • Mobilnost lokalne populacije • Demografske promjene u regiji • Konkurencija za kadrovima • Lokalna stopa nezaposlenosti • Struktura lokalne zaposlenosti i dostupnost potrebnih vještina • Obrazovna razina lokane radne snage • Oblici imigracije i emigracije unutar lokalnog područja • Privlačnost područja za život • Privlačnost poduzeća • Dostupnost povremenih zaposlenika • Uvjeti stanovanja, potrošnje i prijevoza	• Mobilnost populacije • Trend rasta radno sposobne populacije • Demografske promjene u populaciji • Društvene potrebe za specifičnim kategorijama stručnosti • Broj diplomiranih na fakultetima i visokim školama • Utjecaj promjena u sustavu obrazovanja • Vladina politika prema obrazovanju • Vladina regulacija zapošljavanja (Zakon o radu i slično)

Izvor: Bahtijarević Šiber, F.:Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1995., str.214.

2.3.7.1.1.Kvantitativne metode za predviđanje eksterne potražnje za zaposlenicima

1)Normativna metoda- jedna je od najjednostavnijih kvantitativnih metoda planiranja. Naziva se i metoda studija rada. Temelji se na vremenskim normativima, odnosno standardnom vremenu potrebnom za izradu jedinice proizvoda ili usluge. Na osnovi toga utvrđuje se broj potrebnih djelatnika.[36] Dakle, treba se dobiti potreban broj zaposlenika u poduzeću. On se dobiva kada se potrebni fond radnog vremena podijeli s raspoloživim fondom radnog vremena. Potreban fond radnog vremena je ukupni godišnji broj radnih

[36] https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/36-46a6de1cb2dc0a6599d1fc4db79fae7e.pdf(23.5.2017.)

sati/dana svih zaposlenika potreban za planirane aktivnosti. Kod uslužnih aktivnosti potreban je fond radnog vremena jednak umnošku ukupnog broja kupaca i prosječnog vremena za pružanje usluge jednom kupcu.

2)Analiza trenda je jedna od najčešće korištenih kvantitativnih metoda za previđanje eksterne potražnje za zaposlenicima. Na temelju kretanja neke varijable u prošlosti predviđa se kretanje druge varijable u budućnosti. Kad se radi o planiranju ljudskih resursa promatra se neki relevantni pokazatelj poslovanja koji dobro upućuje na razinu poslovne aktivnosti te se na temelju njegovog kretanja u prošlosti predviđa broj zaposlenika u budućnosti.[37]

3)Ekonometrijsko modeliranje je kvantitativna metoda za predviđanje eksterne potražnje za zaposlenicima. Putem složenih kompjuterskih metoda kojima se na temelju vjerojatnosti i različitih pretpostavki simuliraju budući događaji. Nedostatak opisane metode je što se ovi modeli oslanjaju na podatke iz prošlosti.

2.7.1.2.Kvalitativne metode za predviđanje eksterne potražnje za zaposlenicima

1)Procjena eksperata je najčešće korištena kvalitativna metoda za eksterno predviđanje potražnje za zaposlenicima. Menadžeri pojedinih organizacijskih jedinica i stručnjaci organizacijskih potreba za ljudskim resursima iznose svoja mišljenja i stavove. Radi se o zaposlenicima koji analiziraju stanje ljudskih resursa u poduzeću da bi mogli precizno predvidjeti potražnju za zaposlenicima.

2)Delfi metoda primjenjuje se posebno za predviđanja i prognoze vezane uz budući razvoj tehnologije, a temelji se na statističkoj obradi prikupljenih mišljenja, dobivenih od eksperata za određeno područje. Od eksperata se traži da odgovore na neka unaprijed odabrana pitanja, svaki zasebno, i to pismeno, a zatim se izračunavaju "prosječni odgovori". Naravno, pretpostavlja se da nema "ispravnih" odgovora, nego je riječ o slobodnoj procjeni vjerojatnosti da će se neki događaji zbiti, prije ili kasnije, u sagledivoj budućnosti. Odgovore što znatno odstupaju od prosjeka njihovi autori moraju detaljno obrazložiti, a te se informacije dostavljaju svima koji sudjeluju u prognoziranju. Kad sudionici u istraživanju dobiju odgovore drugih i argumente na kojima se oni osnivaju, na temelju toga u sljedećoj procjeni

[37] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D., op. cit., str. 11.

mogu promijeniti svoje prognoze. Nakon nekoliko serija prikupljanja, obrade i dostavljanja odgovora na ista pitanja izrađuju se definitivna predviđanja.[38]

3)Tehnika nominalne grupe je kvalitativna metoda za predviđanje eksterne potražnje za zaposlenicima. Također se temelji na procjeni stručnjaka. Radi se o skupini eksperata kojih ima 4-5 i koji su okupljeni zbog predviđanja potražnje za zaposlenicima. To su menadžeri i stručnjaci koji dobivaju potrebne informacije iz svog poduzeća o planiraju potreba za ljudskim resursima. Naime, postoji voditelj grupe koji daje upute u vezi s postupkom. Zadatak sudionika je da ispišu na listu sve svoje ideje. Nadalje, voditelj od svakog sudionika traži da predstavi svoje ideje ispisivanjem na ploču. Nakon toga slijedi rasprava i procjena svih ideja, te ih kao grupa proširuju. Nakon toga svaki sudionik ocjenjuje procjene i to ocjenjivanje se vrši u dva kruga. Procjena koja dobije najveće ocjene usvaja se kao grupna procjena.[39]

2.7.2.Metode za predviđanje interne ponude zaposlenika

Predviđanje interne ponude je sagledavanje već postojećeg kadra u poduzeću koji bi u budućnosti mogli zadovoljiti potrebe poduzeća na način da budu prenamijenjeni na višu poziciju.

2.7.2.1.Kvantitativne metode za previđanje interne ponude zaposlenika

1)Analiza fluktuacije je nezaobilazna analiza koju je potrebno izvršiti prilikom predviđanja interne ponude zaposlenika.[40] Kako bi koristili ovu metodu, menadžeri ljudskih resursa trebali bi znati koliko zaposlenika namjerava napustit poduzeće. Postoje razni razlozi zbog kojih bi zaposlenici htjeli napustiti poduzeće. Da bi se saznali razlozi napuštanja poduzeća potrebno je vršiti izlazne intervjue u svrhu ostanka u dobrim odnosima s tim zaposlenicima i što je još bitnije, u svrhu otkrića razloga za napuštanje poduzeća. Dobivena saznanja trebala bi pomoći poduzeću kako bi moglo bolje planirati ljudske resurse u budućnosti.

2)Markovljev model predstavlja matematičku tehniku utvrđivanja interne ponude zaposlenika. Baziran je na principu matrice, koja pokazuje mogućnosti kretanja između radnih mjesta kao i odlaske iz organizacije. Dakle, Markovljev model pokazuje udio (ili broj) zaposlenika koji u budućem razdoblju (sljedećoj godini) ostaju na svom radnom mjestu odnosno udio (ili broj) onih zaposlenika kod kojih je zabilježena promocija, democija,

[38] http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM+-+Tim+08&parent=NULL&page=delfi (24.5.2017.)
[39] Bahtijarević Šiber, F., op. cit., str. 200.
[40] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D., op. cit. , str.13.

premještaj ili odlazak iz poduzeća. Osnova budućih kretanja zaposlenika ovom tehnikom se temelji na kretanjima iz prošlosti. Ova tehnika primjerena je u relativno stabilnoj situaciji unutar i van poduzeća. Važno je istaći da su ovakve matrice korisne su za bilježenje povijesnih trendova u internoj ponudi zaposlenika, a precizno predviđanje ponude zaposlenika na temelju njih je moguće u isključivo stabilnim uvjetima.[41]

2.7.2.2.Kvalitativne metode za predviđanje interne ponude zaposlenika

1) Tablica osoblja je prikaz svih radnih mjesta u poduzeću. U tablici osoblja vidi se stanje zaposlenih te popunjenost radnih mjesta kao i buduće potrebe za zapošljavanjem.

2) Pregled kvalifikacija sadržava podatke o školskim kvalifikacijama, radnom iskustvu, sposobnostima, vještinama, kompenzacijama, profesionalnim interesima i poslove koje je zaposlenik do sada obavljao. Ukoliko se podaci odnose na menadžere onda govorimo i pregledu menadžerskih kvalifikacija.

3) Karte zamjene najviše se koriste za popunjavanje radnih mjesta za tehničke struke, stručnjake i menadžere. Podaci koji su najčešće uključeni u karte zamjene su: ime, godine starosti, godine iskustva, trenutna pozicija te mogućnosti potencijalne promocije koje su određene spremnošću za promociju koja može biti promptna, uz potrebu određenog razvoja ili zaposlenik uopće ne mora biti podesan za promociju. Nadalje, mogućnosti promocije definirane su i performansama koje ostvaruje pojedini zaposlenik, a koje mogu biti izvrsne, iznadprosječne, prihvatljive ili slabe. Svaki zaposlenik na karti zamjene definira se s obzirom na navedene karakteristike koja onda određuju njegovu promociju. Spomenuti podaci prikazuju se u slikovitom obliku kako bi menadžeri vrlo lako uočili osobu koja je trenutno na poziciji kao i onu koja je potencija za zamjenu. Osnovna kritika ove tehnike za utvrđivanje interne ponude zaposlenika je ta da se fokusira na trenutno potrebne vještine i pozicije u poduzeću, a ne one koje će se trebati u budućnosti.[42]

4) Sukcesijsko planiranje je tehnika koja utvrđuje internu ponudu radne snage za menadžerske pozicije i pozicije visokih stručnjaka, te predstavlja dugoročni pogled na potrebe poduzeća. Slična je pregledu kvalifikacija, ali uključuje dodatne podatke o trenutnim performansama, mogućnostima unapređenja, potrebama za razvojem i razvojnim potencijalima. Menadžeri najčešće imaju svoje planirane zamjene, ali kako bi se izbjeglo bilo

[41] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D., op. cit. , str. 14.
[42] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D., op. cit., str. 16.

kakvo subjektivno određivanje zamjene, koristi se ova metoda. Ova metoda je korisna kada u trenutku upražnjenog radnog mjesta ne postoji odgovarajuća zamjena, kada zaposlenici visokih potencijala napuštaju poduzeće, kada se javlja manjak žena ili predstavnika manjina kao potencijalnih kandidata, kada treba ovisiti o vanjskim izvorima za popunjavanje upražnjenog radnog mjesta ili kako bi se izbjegli ad-hoc pristupi u popunjavanju upražnjenih radnih mjesta.[43]

2.3.8. FORMULIRANJE STRATEGIJE KADROVIRANJA

Kada se izvrše prethodno navedene analize potrebno je pristupiti formuliranju strategije. Ona se vrši ovim trima temeljnim opcijama:

1. Opcija istog broja zaposlenih,
2. Opcija manjka zaposlenih
3. Opcija viška zaposlenih

(1) Opcija istog broja zaposlenih sadrži dvije opcije:

- buduće stanje zahtijeva isti broj, ali različitu kvalifikacijsku strukturu zaposlenih ili
- buduće stanje zahtijeva isti broj, ali različite profile zaposlenih.

U oba slučaja potrebno je usavršavanje i prekvalifikacije te vertikalni, horizontalni i lateralni transferi. Neizostavan je i prijem novih kadrova zbog otkaza, umirovljenja i ostalih čimbenika napuštanja poduzeća.

(2) Opcija manjka zaposlenih podrazumijeva eksterno regrutiranje zaposlenika koji se može ostvariti na nekoliko načina:

- Zapošljavanje s punim radnim vremenom(prije je bio dominantan način zapošljavanja, ali s vremenom gubi tu prednost zbog zapošljavanja s dijelom radnog vremena koje je puno fleksibilnije)
- Zapošljavanje s dijelom radnog vremena (ovakvom načinu zapošljavanja pridaje se sve više pozornosti radi svoje fleksibilnosti)
- Zapošljavanje na poziv (koristi se samo u određenim slučajevima, a obavljaju ga određene osobe koje žele povremeno zarađivati poput umirovljenika)

[43] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D., op. cit., str.17.

(3) Opcija viška zaposlenih je slučaj kada poduzeće utvrdi da ima viška zaposlenika s obzirom na svoje potrebe. Tada poduzeće treba poduzeti drastičnu mjeru, a to je otpuštanje zaposlenika.

S obzirom na implikacije koje ova mjera ima, poduzeća sve više primjenjuju druge mjere za rješavanje viška zaposlenih, među kojima se naročito ističu:[44]

- skraćivanje radnog vremena,
- dijeljenje radnog mjesta,
- neplaćeni dopusti,
- stimuliranje dragovoljnog odlaska,
- ranije umirovljenje,
- snižavanje ili zamrzavanje plaća,
- democija,
- premještanje,
- prirodan odljev.

[44] Bahtijarević Šiber, F., op. cit., str. 235.-237.

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU „ORBICO“ D.O.O.

3.1. OPĆENITO O PODUZEĆU „ORBICO“

Orbico d.o.o. osnovan je 1998. godine u Zagrebu gdje se i danas nalazi matična tvrtka. Poduzeće se specijaliziralo kao trgovina na veliko kemijskim proizvodima. OIB poduzeća je 85611744662. Orbico danas posluje aktivno kao „veliki poduzetnik“.

Orbico grupa vodeći je distributer velikog broja globalno zastupljenih robnih marki vrhunske kvalitete. Radi se o širokom asortimanu koji obuhvaća sve od igračaka preko proizvoda za njegu i ljepotu, farmaceutskih do prehrambenih proizvoda, i, tekstila, tehničkih uređaja, cigareta kao i motornih ulja. S obzirom da se radi o raznolikom asortimanu proizvoda, neupitna je potreba za fleksibilnosti i otvorenosti prema stalnim promjenama.

Cilj poduzeća je ostvarivati i održavati poslovni rast kao i stvarati dodanu vrijednost za poslovne partnere. Kupci su svi, od velikih međunarodnih lanaca, lokalnih prodajnih lanaca do veletrgovaca, drogerija, ljekarni, neovisnih lokalnih trgovaca, B2B poduzetnika i specijaliziranih prodajnih kanala[45].

Orbico nudi poslovna rješenja u prodaji, logistici i marketingu.

Orbico d.o.o. ima sljedeće registrirane djelatnosti:[46]

- Kupnja i prodaja robe
- Obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu
- Zastupanje inozemnih tvrtki
- Cestovni prijevoz robe
- Prijevoz robe u međunarodnom prometu
- Promidžba (reklama i propaganda)
- Pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka i pružanje usluga smještaja
- Promet na veliko medicinskim proizvodima
- Uvoz/izvoz medicinskih proizvoda

[45] http://www.orbico.hr/hr/orbico (29.7.2017.)
[46] https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/orbico/Detaljno/30033 (29.7.2017.)

- Djelatnost prometa lijeka i homeopatskog proizvoda
- Proizvodnja, promet i korištenje opasnih kemikalija
- Proizvodnja premazanih proizvoda
- Proizvodnja plina
- Distribucija plina
- proizvodnja električne energije
- Distribucija električne energije
- Proizvodnja biogoriva
- Proizvodnja naftnih derivata
- Trgovina na veliko naftnim derivatima
- Trgovina na malo naftnim derivatima
- Trgovanje, posredovanje i zastupanje na tržištu energije
- Poslovanje nekretninama
- Iznajmljivanje poljoprivrednih strojeva i opreme
- Djelatnost istraživanja mineralnih sirovina (radovi i ispitivanja kojima je svrha utvrditi postojanje, položaj i oblik ležišta mineralnih sirovina, njihovu kakvoću i količinu, te uvjete eksploatacije)
- Pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu sa ili bez usluživanja (u prijevoznom sredstvu, na priredbama i slično, opskrba tom hranom (catering)
- Turističke usluge u nautičkom turizmu
- Turističke usluge u ostalim oblicima turističke ponude
- Ostale turističke usluge
- Turističke usluge koje uključuju športsko-rekreativne ili pustolovne aktivnosti
- Računovodstveni poslovi
- Djelatnost otpremništva

Vizija poduzeća Orbico je biti vodeći distributer u Europi.

Misija poduzeća je:[47]

- pružanje prodajnih i logističkih usluga te usluga vođenja robnih marki vrhunske kvalitete svojim poslovnim partnerima,
- povećanje tržišnih udjela svojih robnih marki u kategorijama na svakom tržištu,

[47] http://www.orbico.hr/hr/orbico (29.7.2017.)

- izgradnja kvalitetnih i dugoročnih poslovnih odnosa sa svojim poslovnim partnerima i
- stvaranje okruženja koje nadahnjuje izvrsnost u svemu što rade.

Vrijednosti poduzeća su:[48]

- Imaju strast za pobjeđivanjem,
- Cijene sposobnost vođenja (leadership),
- Potiču pristup dobrog vlasnika (ownership),
- Osobno poštenje i integritet,
- Prema svakoj osobi odnose se s dužnim poštovanjem,
- Cijene osobno zalaganje, znanja i vještine (personal mastery),
- Prilagođavaju se promjenama.

Principi poduzeća su:[49]

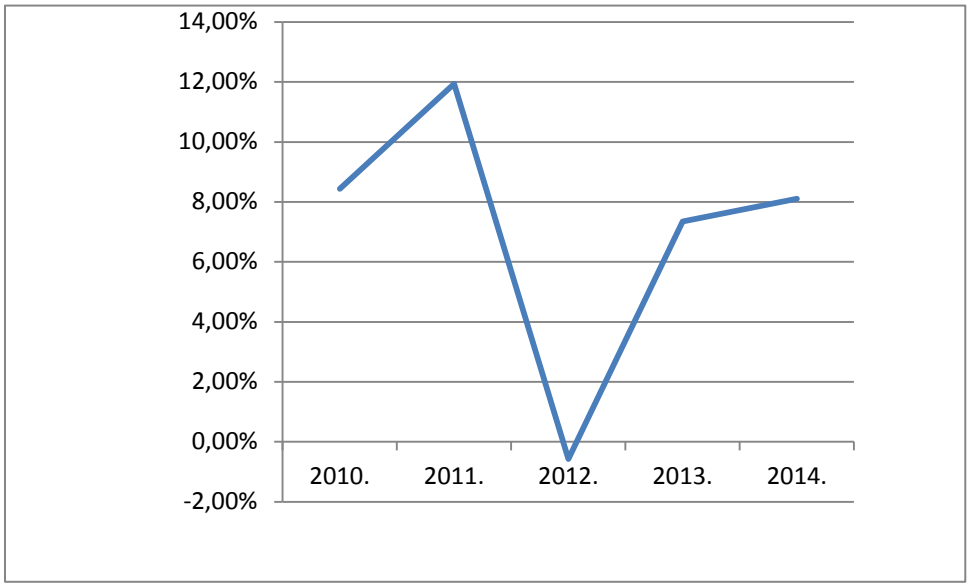
- Ljudi su najdragocjeniji dio njihove organizacije,
- Orijentirani su zadovoljstvu kupaca,
- Jednostavna fleksibilna organizacija, prilagodljiva promjenama,
- Troškovno su učinkoviti i orijentirani poslovnim rezultatima,
- Održivi profit i razvoj su neophodni za njihov uspjeh,
- Društveno odgovorna tvrtka.

3.2. FINANCIJSKI REZULTATI PODUZEĆA „ORBICO“

Financijski rezultat je rezultat dobiven nakon podmirenja troškova. U poduzeću „Orbico“ najveći rast dogodio se 2011. godine dok je 2012. godine zabilježen pad od 1%. Na slikama 4 i 5 su prikazani poslovni prihodi te rast/pad poslovnih prihoda poduzeća Orbico d.o.o. u razdoblju od 2010. do 2014. godine.

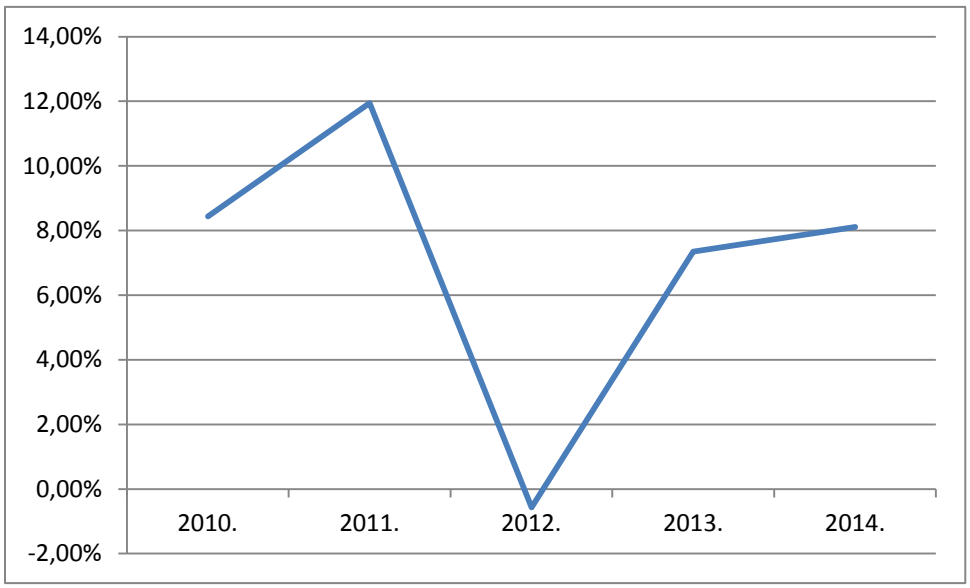
[48] http://www.orbico.hr/hr/orbico (29.7.2017.)
[49] http://www.orbico.hr/hr/orbico (29.7.2017.)

Slika 4: Poslovni prihodi poduzeća Orbico (2010-2014.)



Izvor: https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/orbico/Detaljno/30033 (29.7.2017.)

Slika 5: Rast/pad poslovnih prihoda poduzeća „Orbico“ (2010.-2014.)



Izvor: https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/orbico/Detaljno/30033 (29.7.2017)

U poduzeću Orbico od 2010. godine prihod je počeo rasti te je u 2011. godini poduzeće doživilo najveći rast od 12%. Nakon toga, već u 2012. godini poduzeće bilježi najveći pad od 1%. Kasnije u 2013. događa se nagli rast koji prema 2014. godini postaje skoro konstantan.

4. PLANIRANJE KADROVA U PODUZEĆU ORBICO D.O.O. – PODRUŽNICA SPLIT

4.1. POPIS ZAPOSLENIKA (PLANIRANIH I ZAPOSLENIH) S KVALIFIKACIJSKOM STRUKTUROM RADNOG MJESTA

Za planiranje kadrova bitna je usporedba između broj planiranih izvršitelja te broja stvarno zaposlenih izvršitelja. U tablici 3 prikazana je sistematizacija radnih mjesta u poduzeću „Orbico“.

Tabela 3: Sistematizacija radnih mjesta

Naziv radnog mjesta	**Organizacijska jedinica**	**Stručna sprema**	**Broj planiranih izvršitelja**	**Broj zaposlenih izvršitelja**
Direktor	Uprava	VSS	1	1
Izvršni direktor	Uprava	VSS	1	0
Izvršni direktor-član uprave	Uprava	VSS	2	1
Administrativni referent	Opći i administrativni poslovi	SSS	1	0
Direktor prodaje i nabave	Prodaja i nabava	VSS	1	1
Voditelj ključnih kupaca	Prodaja i nabava	VŠS, SSS	2	1
Voditelj nabave	Prodaja i nabava	VŠS, VSS	1	0
Samostalni prodajni predstavnik	Prodaja i nabava	VŠS, SSS	3	2
Viši prodajni predstavnik	Prodaja i nabava	SSS	2	1
Prodajni predstavnik	Prodaja i nabava	SSS	2	0
Samostalni unaprijeđivač	Prodaja i nabava	SSS	1	0

prodaje				
Unaprjeđivač prodaje-administrator	Prodaja i nabava	SSS	2	0
Samostalni referent nabave	Prodaja i nabava	VŠS, SSS	1	0
Viši referent nabave	Prodaja i nabava	VŠS, SSS	1	1
Referent nabave	Prodaja i nabava	SSS	1	0
Voditelj financija i računovodstva	Financije i računovodstvo	VSS, VŠS	1	1
Samostalni financijski knjigovođa	Financije i računovodstvo	VŠS, SSS	1	1
Viši financijski knjigovođa	Financije i računovodstvo	SSS	1	0
Financijski knjigovođa	Financije i računovodstvo	SSS	1	0
Samostalni robni knjigovođa	Financije i računovodstvo	VŠS, SSS	1	0
Viši robni knjigovođa	Financije i računovodstvo	SSS	1	1
Robni knjigovođa	Financije i računovodstvo	SSS	1	0
Voditelj skladišta i logistike	Skladište	VŠS, SSS	1	1
Skladištar-zamjenik voditelja skladišta i logistike	Skladište	SSS	1	1
Skladištar-voditelj skladišta	Skladište	SSS	1	1
Skladištar-kontrolor	Skladište	SSS	2	0
Skladištar 1	Skladište	SSS	3	2
Skladištar 2	Skladište	SSS	3	0

Pomoćni radnik u skladištu	Skladište	SSS	6	5
UKUPNO			**46**	**21**

Izvor: Službeni podaci poduzeća Orbico d.o.o.

U tablici se nalazi popis zaposlenika s pripadajućom stručnom spremom u poduzeću Orbico u podružnici Split. Iz tablice se dolazi do zaključka da poduzeće zapošljava manje zaposlenika nego što bi trebalo.

4.1.1. Analiza stupnja iskorištenosti kvalifikacija

U tablici 4 prikazan je stupanj kvalificiranosti s odgovarajućim ponderom.

Tabela 4: Stupanj kvalificiranosti s odgovarajućim ponderom

Stupanj kvalificiranosti	Ponder Ki	Broj zaposlenih
VSS	2,20	4
VŠS	2,10	5
VKV	1,85	-
SSS	1,60	31
KV	1,40	-
PKV	1,20	-
NKV	1,0	-
NSS	1,0	-
UKUPNO	-	**21**

Izvor: Službeni podaci poduzeća Orbico d.o.o.

Kvalifikacijska struktura poslova (Kz) dobije na način da se svako radno mjesto (Pi) pomnoži s pripadajućim ponderom kvalificiranosti (ki) i podijeli s brojem radnih mjesta u organizaciji.

$$Kz = \frac{\Sigma \text{Pi} * \text{Ki} = 2{,}20 * 6 + 2{,}10 * 9 + 1{,}6 * 31}{Pi = 46}$$

Kz= 1,77

$$Kp = \frac{\Sigma Pi * Ki = 2{,}20 * 4 + 2{,}10 * 5 + 1{,}6 * 12}{Pi = 21}$$

Kp= 1,83

Stupanj iskorištenosti= 0,97

Analiza stupnja iskorištenosti kvalifikacija pokazuje da poduzeće ima stupanj iskorištenosti 0,97.

4.2. POSTUPAK SELEKCIJE KADROVA

4.2.1.Uspostavljanje/prekid radnog odnosa

4.2.1.1.Prijem novih djelatnika (Izvor:Službeni podaci poduzeća Orbico d.o.o.)

1. Potreba-pismeni zahtjev upravi-izvršnom direktoru sa svim potrebnim obrazloženjima i prijedlogom o načinu prijema novog (novih) djelatnika, podnose ga direktori poslovnih centara i direktori sektora
2. Uprava-odluka o zahtjevu-dostavlja se podnositelju i službi općih poslova
3. Provođenje procesa izbora i prijema novog djelatnika (natječaj ili prijem određenog kandidata)-služba općih i administrativnih poslova

4.2.1.2.Prekid radnog odnosa

1. Prijedlog za prekid radnog odnosa u pismenoj formi upravi-izvršnom direktoru sa svim potrebnim obrazloženjima i prijedlozima (razlozi, otkazni rok…), podnose ga direktori poslovnih centara i direktori sektora
2. Uprava-odluka o prijedlogu-dostavlja se podnositelju i službi općih poslova
3. Provođenje procesa prekida radnog odnosa-služba općih poslova

4.2.2.Proces izbora i prijema novog djelatnika putem javnog natječaja

1. Kreiranje oglasa natječaja-direktor poslovnog centra ili sektora sukladno sistematizaciji (po potrebi konzultacija s Upravom)- slušba općih i administrativnih poslova
2. Objava natječaja-poslovna tajnica
3. Prikupljanje molbi-poslovna tajnica

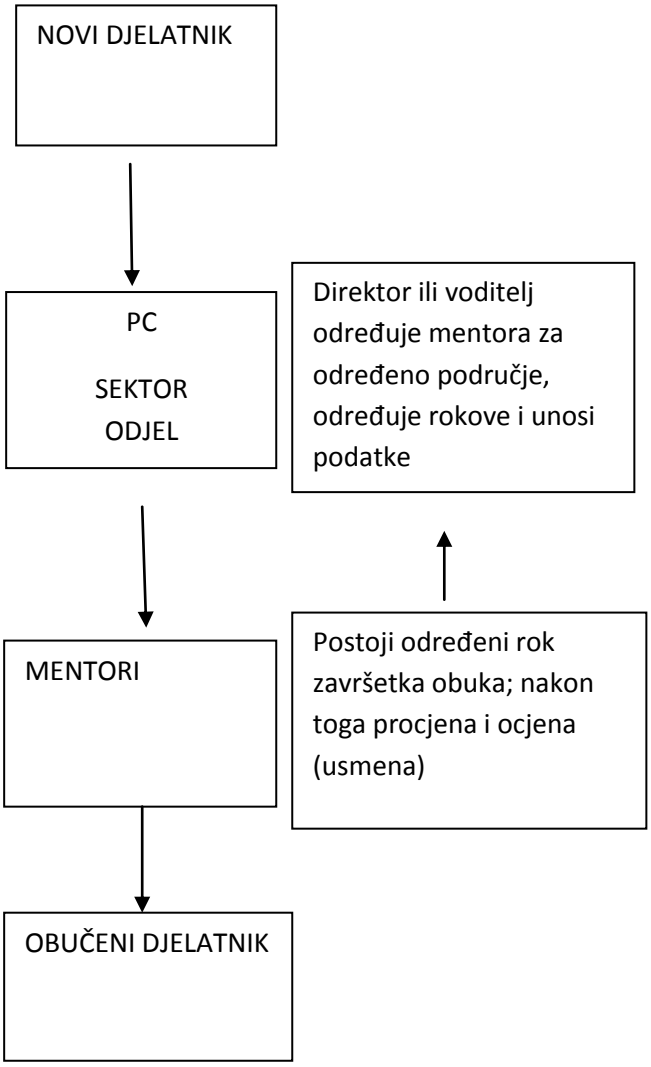
4. Dostava molbi osobi (određuje Uprava) zaduženoj za provođenje natječaja-poslovna tajnica
5. Pozivanje kandidata na razgovor-poslovna tajnica ili administrator
6. Razgovori s kandidatima-direktori poslovnih centara, direktori sektora
7. Prijedlog upravi za izbor djelatnika-direktori poslovnih centara, direktori sektora
8. Odobrenje uprave- dostavlja se podnositelju i službi općih poslova
9. Provođenje procedure prijema novog djelatnika- služba općih poslova

Članovi Uprave sudjeluju na razgovorima s kandidatima po svom izboru i nahođenju, a ukoliko se radi o izboru djelatnika za rukovodeća radna mjesta (voditelji, direktori) ili posebno „osjetljiva“ radna mjesta izbor se provodi uz nadzor i aktivno sudjelovanje izvršnog direktora.

4.3. POSTUPAK OBUKE KADROVA

Postupak obuke kadrova bitan je aspekt nakon zapošljavanja novog zaposlenika. Obuka se može provoditi samo u dijelu u kojem zaposlenik radi, a može se provoditi i u svim dijelovima poduzeća s nekoliko mentora. Na slici 6 prikazana je shema obuke novopridošlog djelatnika u poduzeće„Orbico“ d.o.o.

Slika 6: Shema obuke novog djelatnika u poduzeću „Orbico“



Izvor: Službeni podaci poduzeća „Orbico“ d.o.o., Zagreb

Obuka novih djelatnika je proces koji se javlja kada poduzeće primi novog djelatnika. Djelatnik biva smješten u određeni sektor, odnosno odjel u tvrtci. Novom djelatniku bude dodijeljen mentor ili više njih za različita područja u tvrtci. Mentor (mentori) provodi (provode) proces obuke u određenom zadanom ili dogovorenom roku. Ti podaci se evidentiraju kako bi se moglo pratiti napredovanje i zalaganje djelatnika. Takvi podaci su bitni kako bi se zaposleniku mogle dati povratne informacije o tome što mu dobro ide ili što bi trebao/morao promijeniti u svom radu i/ili ponašanju. Također, evidencija podataka bitna je i

za donošenje odluke o ostajanju zaposlenika u poduzeću. Osim zalaganja u radu, zaposlenik bi trebao imati osjećaj odgovornosti za dio posla koji radi i tada se može reći da poduzeće ima obučenog djelatnika.

5.ZAKLJUČAK

Menadžment se definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva. Na ostvarenje tih ciljeva utječe promjenjiva okolina i ograničenost resursa koji se rabe kao inputi. Stoga, menadžment poduzeća ima zadatak da se pripremi za nastupajuće promjene, ali i da se prilagodi tim promjenama. Što se tiče resursa, potrebno je da se s njima postupa racionalno.

Takvi poslovi su kompleksni stoga sam menadžer nije u stanju obavljati ih sam. On izvršava svoj posao angažiranjem drugih da izvršavaju određene poslove. Menadžeri moraju imati i sposobnost motiviranja podređenih kako bi što kvalitetnije izvršili svoje zadaće.

Postoji pet temeljnih funkcija menadžmenta. Prva je planiranje koju provode rukovodioci najviše razine te je od velike važnosti za uspješno obavljanje za daljnje ostale funkcije koje slijede. Nakon što je postavljen temelj za organizaciju poduzeća potrebno je baviti se kadroviranjem, odnosno potrebno je prikupiti kvalitetnu radnu snagu. Taj proces naziva se planiranje ljudskih resursa.

Proces planiranja ljudskih resursa definira se kao proces ispitivanja budućih organizacijskih potreba za ljudskim resursima u usporedbi s budućim potrebama organizacije.

Prvo što je potrebno je regrutiranje kadrova kako bi se moglo definirati koliko je i kakvih izvršitelja posla potrebno. Nakon toga slijedi pribavljanje potrebnog kadra te selekcija odnosno postupak izbora između regrutiranih kadrova. Selektirani kadar treba proći određenu poduku. Dakako, postoji razlika između obuke za menadžerska i nemenadžerska zanimanja. U proces kadroviranja ulazi i procjena performansi te kompenzacije za izvršeni rad.

Nakon uvida u proces planiranja poduzeća „Orbico“ d.o.o., Zagreb“ iz službenih dokumenata samog poduzeća može se zaključiti da poduzeće ne posjeduje broj zaposlenika koji je u nekom trenutku bio zabilježen kao potreban za kvalitetno poslovanje poduzeća. Štoviše, taj broj je više nego duplo manji. Nadalje, kod analize stupnja iskorištenosti kvalifikacija rezultat iznosi 1,77 što znači da poduzeće ima prekvalificirane zaposlenike.

Što se tiče procesa obuke, poduzeće izvršava sve potrebne korake kako bi kao output proizašao obučeni djelatnik. Osim obučavanja u samom području zaposlenikova interesa,

poduzeće „Orbico“ određuje i više mentora iz drugih područja poduzeća kako bi zaposlenik stvorio cjelokupnu sliku poduzeća. Sve evidencije o zalaganju djelatnika unose se u plan obuke na razini tvrtke. Dodatni input koji se zahtijeva od zaposlenika je odgovornost te tek s tom osobinom poduzeće Orbico smatra da ima kvalitetnog djelatnika.

Na kraju iznosim zaključak o neograničenoj važnosti ljudskih resursa bez kojih nijedno poduzeće odnosno nijedna organizacija ne bi bila uspješna. Ljudski resursi su osnovni pokretač cjelokupnog poslovanja, a cijeli taj proces kreće od planiranja istih.

LITERATURA

1.Bahtijarević Šiber, F.:Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1995

2.Buble, M. :Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.

3.Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006.

4.Machoney/Deckop, 1986

5.Penezić, Z. (2013) Predavanja i vježbe iz predmeta „Uvod u metode istraživanja“, Sveučilište u Zadru, Zadar

6.Sherman, A.W. i Bohlander, C.W. Managing Human Resources, 1992.

7.Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1990.

8.Wheelen, L.T., Hunger, J.D., Strategic Management, Third Edition, Addison

9.Dr.sc.Goić, doc.dr.sc.Tadić, doc.dr.sc.Bakotić:Nastavni materijali

10.https://selekcija.hr/2008/09/analiza-posla/

11.http://www.posao.hr/savjet.php?page=razgovor_za_posao

12.http://dalje.com/

13.https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/36-46a6de1cb2dc0a6599d1fc4db79fae7e.pdf

14.http://autopoiesis.foi.hr/wiki.php?name=KM+-+Tim+08&parent=NULL&page=delfi

15.http://www.orbico.hr/hr/orbico

16.https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/orbico/Detaljno/30033

SUMMARY

It is well known that human resources in the organization are running all other resources. The assumption is that without them it is not possible to perform a business as well as a successful business process of the company. Successful business operations are feasible if management by their knowledge and skills allocates "real" people to "real" places. Below is the process of planning which, as the most important task within the framework of personnel, bridges the gap between what we are now and where we want to be in the future. The most important thing is to point out that the good quality planning process of the company ensures the achievement of the expected results and the success in its business environment. The scientific-research methods used in this final work are methods of analysis, synthesis, interviews, descriptions and compilations. After understanding the concept of personnel planning, basic information on Orbico d.o.o. Zagreb, which will be an example for the practical part of the work. Apart from the practical part that includes the number of employees, the recruitment and training process, basic business informations are also mentioned.

Key words: staffing, human resource planning, company Orbico d.o.o., Zagreb

POPIS SLIKA

Slika 1: Tijek provedbe analize radnog mjesta 9
Slika 2: Etape u procesu strateškog menadžmenta..... 18
Slika 3: Etape u planiranju 22
Slika 4: Poslovni prihodi poduzeća Orbico (2010-2014.)..... 37
Slika 5: Rast/pad poslovnih prihoda poduzeća „Orbico“ (2010.-2014.)..... 37
Slika 6: Shema obuke novog djelatnika u poduzeću „Orbico“ 44

POPIS TABLICA

Tabela 1: Koeficijenti kvalificiranosti 26
Tabela 2: Faktori utjecaja na kretanja na tržištu rada 28
Tabela 3: Sistematizacija radnih mjesta 39
Tabela 4: Stupanj kvalificiranosti s odgovarajućim poderom 41