



HRVATSKO DRUŠTVO MENADŽERA KVALITETE

www.hdmk.hr

**ZBORNİK RADOVA
Proceedings**

15. međunarodni simpozij o kvaliteti

**KVALITETA,
RAST I RAZVOJ**

15th International Symposium on Quality

**QUALITY,
GROWTH AND DEVELOPMENT**

**19. - 21. ožujka, 2014.
March 19th - 21st, 2014
Zagreb, Hrvatska/Croatia**

HRVATSKO DRUŠTVO MENADŽERA KVALITETE
CROATIAN QUALITY MANAGERS SOCIETY

15. međunarodni simpozij o kvaliteti
15th International Symposium on Quality

KVALITETA, RAST I RAZVOJ
QUALITY, GROWTH AND DEVELOPMENT

ZBORNİK RADOVA
PROCEEDINGS

Urednik:
Editor:

Dr. sc. Miroslav Drljača

Zagreb, Hrvatska/Croatia
19. – 21. ožujka 2014.
March 19th - 21st, 2014

Organizator/Organizer



HRVATSKO DRUŠTVO MENADŽERA KVALITETE
CROATIAN QUALITY MANAGERS SOCIETY

E-mail: info@hdmk.hr
Web: <http://www.hdmk.hr>

Suorganizatori/Co-organizers



CZESTOCHOWA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
FACULTY OF MANAGEMENT
INSTITUTE OF PRODUCTION ENGINEERING
CZESTOCHOWA, POLAND

The Managers of Quality and Production Association
Czestochowa, POLAND
E-mail: renatastasiak@wp.pl
Web: <http://www.pcz.pl>



HERTZEN STATE PEDAGOGICAL UNIVERSITY
FACULTY OF MANAGEMENT

St. Petersburg, Russia
E-mail: p_bavina@mail.ru
Web: <http://manag.herzen.spb.ru>



NOVOSIBIRSK STATE TECHNICAL UNIVERSITY
NOVOSIBIRSK RUSSIA

E-mail: ebcoi@nstu.ru
Web: <http://en.nstu.ru>

Izdavač/Publisher

Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Zagreb
Croatian Quality Managers Society, Zagreb
Radoslava Cimermana 36a
10 000 Zagreb
E-mail: info@hdmk.hr
<http://www.hdmk.hr>

Za izdavača/For Publisher

Dr. sc. Miroslav Drljača

Urednik/Editor

Klasifikacija UDK & JEL/Classification U.D.C. & JEL
Dr. sc. Miroslav Drljača

Korice dizajn/Covering design

mr. Nino Karamatić

Tisak/Printing

PRINTERA GRUPA
Sveta Nedelja

Naklada/Issue

350 primjeraka/copies

CIP – Katalogizacija u publikaciji

CIP zapis dostupan u računalnom katalogu Nacionalne i sveučilišne knjižnice
u Zagrebu pod brojem 872302

CIP – Cataloguing in publication

CIP note accessible in computing catalogue in National and University Library
in Zagreb, No. 872302

ISBN 978-953-57036-6-2

Copyright © 2014.

Organizacijski odbor/Organizing Committee

Dr. sc. Miroslav Drljača - predsjednik/president (Hrvatska/*Croatia*)

Prof. dr. sc. Marko Bešker (Hrvatska/*Croatia*)

Dr. sc. Josip Čiček (Hrvatska/*Croatia*)

Dr. inž. Renata Stasiak Betlejewska (Poljska/*Poland*)

Ljubica Kolbas, prof. (Hrvatska/*Croatia*)

Ante Jerković, dipl. oec. (Hrvatska/*Croatia*)

Mr. Dubravka Bele, prof. (Hrvatska/*Croatia*)

Anita Zado Bešker, prof. (Hrvatska/*Croatia*)

Prof. dr. sc. Polina A. Bavina (Rusija/*Russia*)

Prof. dr. sc. Elena N. Agapova (Rusija/*Russia*)

Zvonimir Polanec, dipl. oec. (Hrvatska/*Croatia*)

Sanja Rojčević, dipl. krim. (Hrvatska/*Croatia*)

Žaklina Bernacchi, dipl. ing. prom. (Hrvatska/*Croatia*)

Ana Vrkić Smirčić, dipl. oec. (Hrvatska/*Croatia*)

Renato Barišić, dipl. ing. (Hrvatska/*Croatia*)

Uređivački odbor/Editorial Board

Dr. sc. Miroslav Drljača

Dr. sc. Josip Čiček

Prof. dr. sc. Marko Bešker

**Znanstveno uređivački odbor/
Scientific, Editorial and Review Bord**

Predsjednik/President
Dr. sc. Josip ČIČEK - Bjelovar, Croatia

Prof. dr. sc. Elena N. AGAPOVA-Hertzen State Pedagogical University, Faculty of Management, St. Petersburg, Russia; Prof. dr. sc. Ivanka AVELINI HOLJEVAC-Faculty of Tourism and Hospitality Management Opatija, University of Rijeka, Croatia; Doc. dr. sc. Tomislav BAKOVIĆ-Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, Croatia; Prof. dr. sc. Jani BARLE-Faculty of Electrical Engineering, Mechanical Engineering and Naval Architecture, University of Split, Croatia; Prof. dr. sc. Polina A. BAVINA-Hertzen State Pedagogical University, Faculty of Management, St. Petersburg, Russia; Prof. dr. sc. Stipe BELAK-Department of Economics, University of Zadar, Croatia; Prof. dr. sc. Marko BEŠKER-Croatian Quality Managers Society, Zagreb, Croatia; Dr. sc. Krešimir BUNTAK-State Office for Metrology, Croatia; Doc. dr. sc. Zlata DOLAČEK ALDUK-Faculty of Civil Engineering, University of Osijek, Croatia; Prof. dr. sc. Pedro J. T. DOMINGUES-Systems and Production Department, School of Engineering, University of Minho, Guimarães, Portugal; Dr. sc. Miroslav DRLJAČA-Croatian Quality Managers Society, Zagreb, Croatia; Dr. Marilyn DYASON-Quality Partnership Solutions Limited, Bedford, United Kingdom; Prof. dr. sc. Vesna DUŠAK-Faculty of Organization and Informatics Varaždin, University of Zagreb, Croatia; Dr. sc. Ines DUŽEVIĆ-Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, Croatia; Dr. sc. Dragutin FUNDA-University of Applied Sciences, Zaprešić, Croatia; Prof. dr. sc. Dragana GRUBIŠIĆ-Faculty of Economics, University of Split, Croatia; Prof. dr. sc. Miloš JELIĆ-Institute Kirilo Savić, Beograd, Serbia; Dr. sc. Ana JUZBAŠIĆ-Belgrade International Airport, Belgrade, Serbia; Professor Emeritus Michael KAYE-University of Portsmouth Business School, United Kingdom; Doc. dr. sc. Živko KONDIĆ-University of Applied Sciences, Varaždin, Croatia; Prof. dr. sc. Tonči LAZIBAT - Faculty of Economics and Business, University of Zagreb, Croatia; Prof. dr. sc. Ivan MENCER, Faculty of Economics, University of Rijeka, Croatia; Prof. dr. sc. Sulejman META-Faculty of Applied Science, State University of Tetovo, Macedonia; Dr. sc. Ivica OSLIĆ-Zagreb, Croatia; Prof. dr. sc. Jasmina PAŠAGIĆ-ŠKRINJAR-Faculty of Traffic Engineering, University of Zagreb, Croatia; Prof. dr. sc. Jerko PAVLIČEVIĆ-Faculty of Agronomy and Food Technology, University of Mostar, Bosnia and Herzegovina; Dr. sc. Diana PLANTIĆ TADIĆ-University of Applied Sciences, Zagreb, Croatia; Dr. sc. Jasminka SAMARDŽIJA-Zagreb, Croatia; Prof. dr. sc. Paulo Alexandre da Costa Araújo SAMPAIO-Systems and Production Department, University of Minho, Portugal; Dr. inž. Renata STASIAK BETLEJEWSKA-Czestochowa University of Technology, Faculty of Management, Institut of Production Engineering, Czestochowa, Poland; Prof. dr. sc. Sanja STEINER-Faculty of Traffic Engineering, University of Zagreb, Croatia; Prof. dr. sc. Victor Vladimirovič TIMCHENKO- School of Management of the

Herzen, State Pedagogical University of Russia, St. Petersburg, Russia; Prof. dr. sc. Azis ŠUNJE-School of Economics and Business, University of Sarajevo, Bosnia and Herzegovina; Prof. dr. sc. Vidoje VUJIĆ-Faculty of Tourism and Hospitality Management Opatija, University of Rijeka, Croatia; Prof. dr. sc. Nenad VULIĆ-Croatian Register of Shipping (CRS), Split, Croatia.

Radovi objavljeni u Zborniku referiraju se u sekundarnim publikacijama/
Papers published in this Proceedings book will be indexed in secondary publication:

JEL – Journal of Economics Literature, EconLit, Pittsburg, USA

Visoki pokrovitelj/Patron:

Predsjednik Republike Hrvatske, prof. dr. sc. Ivo Josipović
President of Republic of Croatia, Ivo Josipović, PhD

Ostali pokrovitelji/Other auspices of:

Ministarstvo gospodarstva
Ministarstvo zaštite okoliša i prirode
Hrvatska gospodarska komora
Hrvatska akreditacijska agencija
Hrvatski zavod za norme
Državni zavod za mjeriteljstvo
Sveučilište u Zagrebu
Grad Zagreb
Turistička zajednica Zagrebačke županije
Ekonomski fakultet u Zagrebu,
(Poslijediplomski specijalistički studij Upravljanje kvalitetom)
Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj

Medijski pokrovitelji/Media auspices of:

Busines.hr
Lider, Zagreb
Poslovni dnevnik, Zagreb
Poslovni savjetnik, Zagreb
Privredni vjesnik, Zagreb

Donatori/Donors:

Zračna luka Zagreb d.o.o, Zagreb
Hrvatska kontrola zračne plovidbe, Zagreb
Hrvatska gospodarska komora
Turistička zajednica Zagrebačke županije
Oskar, Centar za razvoj i kvalitetu, Zagreb

SADRŽAJ/CONTENTS

Tematska cjelina: KVALITETOM PROTIV RECESIJE

Thematic unit: QUALITY AGAINST RECESSION

1. **Tonći Lazibat** – Hrvatska/Croatia
Ines Dužević – Hrvatska/Croatia
Tomislav Baković – Hrvatska/Croatia
Istraživanje kvalitete usluge iz perspektive internih korisnika
The Study of Service Quality from Internal Customers Perspective
Izvorni znanstveni rad/Original scientific paper..... 1
2. **Katarina Stachova** – Slovačka/Slovak Republik
Zdenko Stacho – Slovačka/Slovak Republik
The Role of Innovations in the Development of Organization
Uloga inovacija u razvoju organizacije
Prethodno priopćenje/Preliminary communication..... 17
3. **Juhani Anttila** – Finska/Finland
Kari Jussila – Finska/Finland
The Growth of an Organization's Identity and the
Management Systems Standardization
Razvoj identiteta organizacije i standardizacija sustava upravljanja
Prethodno priopćenje/Preliminary communication..... 29
4. **Sergey Trapitsin** – Rusija/Russia
Crisis of Modern Management – Where is the Exit From the Deadlock
Kriza modernog upravljanja – gdje je izlaz s mrtve točke
Pregledni članak/Review..... 51
5. **Mikhail Maslov** – Rusija/Russia
КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ МАЛЫХ
ИННОВАЦИОННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
Product Quality of Small Innovative Enterprises
Kvaliteta proizvoda malih inovativnih poduzeća
Pregledni članak/Review..... 63
6. **Adisa Mujkić** – Bosna i Hercegovina/Bosnia and Herzegovina
Put ka efikasnom upravljanju poslovanjem
Path Towards Efficient Management of Operations
Pregledni članak/Review..... 73

Tematska cjelina: KVALITETA I KONKURENTNOST

Thematic unit: *QUALITY AND COMPETITIVENESS*

7. **Josip Taradi** – Hrvatska/Croatia
Vesna Nikolić – Srbija/Serbia
Ana Šijaković – Hrvatska/Croatia
Miran Pavlić – Slovenija/Slovenia
Razvoj odbora za zaštitu na radu u poslovnim organizacijama
*Development of the Occupational Safety Committee
in Business Organizations*
Izvorni znanstveni rad/Original scientific paper 87
8. **Krešimir Buntak** – Hrvatska/Croatia
Vesna Sesar – Hrvatska/Croatia
Dražen Čelar – Hrvatska/Croatia
Značaj planiranja ljudskog kapitala u funkciji stvaranja nove vrijednosti
organizacije i osiguranja konkurentnosti
*The Importance of Human Capital Planning from the Aspect of Creating
a new Value in the Organization and Ensuring Competitive Advantage*
Pregledni članak/Review..... 109
9. **Mila Božić** – Slovenija/Slovenia
Olga Štajdohar-Paden – Hrvatska/Croatia
Quality Leaders/Managers Development – How Does it Impact Us?
Razvoj lidera/menadžera kvalitete – Kako to utječe na nas?-
Pregledni članak/Review..... 123
10. **Slavomir Cune Miljević** – Hrvatska/Croatia
Funkcija kao osnova razvoja sustava kvalitete
Function as a Base for Quality System Development
Stručni članak/Professional paper 137

Tematska cjelina: PROCESNO I PROJEKTNO UPRAVLJANJE
U TEORIJI I PRAKSI

Thematic unit: *PROCESS AND PROJECT MANAGEMENT
IN THEORY AND PRACTICE*

11. **Stanislaw Borkowski** – Poljska/Poland
Renata Stasiak Betlejewska – Poljska/Poland
Standardization as the Element of the Constant Processes Improvement-
BOST Research Results
*Standardizacija kao element stalnog poboljšanja procesa –
BOST rezultati istraživanja*
Izvorni znanstveni rad/Original scientific paper..... 151

12. **Đuro Tunjić** – Hrvatska/Croatia
Veljko Kondić – Hrvatska/Croatia
Leon Maglić – Hrvatska/Croatia
Analiza utjecaja procesa implementacije i procesa certifikacije
sustava upravljanja kvalitetom na efikasnost poduzeća
*Analysis of the Impact of Implementation Process and Certification process
of Quality Management Systems to the Company Efficiency*
Prethodno priopćenje/*Preliminary communication*..... 165
13. **Marina Khayrullina Valentinova** – Rusija/Russia
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ:
КАЧЕСТВО ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА
Actual Problems of the Project Management: The Innovative Project Quality
Aktualni problemi upravljanja projektima: Kvaliteta inovativnih projekata
Pregledni članak/*Review*..... 177
14. **Dennis R. Arter** – SAD/USA
A Brief History of Auditing
Kratka povijest auditiranja
Pregledni članak/*Review*..... 189
- Tematska cjelina: KVALITETA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST
Thematic unit: QUALITY AND SOCIAL RESPONSIBILITY
15. **Darko Palačić** – Hrvatska/Croatia
Snežana Živković – Srbija/Serbia
Utjecaj primjene norme OHSAS 18001 i ISO 14001 na poboljšanje svijesti
o potrebi upravljanja zaštitom zdravlja, sigurnošću na radu i zaštitom okoliša
*Implementation Impact of Norms OHSAS 18001 and ISO 14001 to improve
the Awareness of the Need to Managing Occupational Health and
Safety and Environmental Protection*
Izvorni znanstveni rad/*Original scientific paper*..... 199
16. **Evgenya Sergeevna Gorevaya** – Rusija/Russia
МЕХАНИЗМЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ:
ВНУТРЕННИЙ ПОТЕНЦИАЛ И ВНЕШНИЕ ВОЗМОЖНОСТИ
*Mechanisms for Sustainable Development of the Company:
Internal Capacity and External Opportuinities*
Mehanizmi održivog razvoja kompanije: Unutarnji potencijal
i vanjske mogućnosti
Pregledni članak/*Review*..... 213

17. **Renata Stasiak Betlejewska** – Poljska/*Poland*
Anna Rumocka – Poljska/*Poland*
 Corporate Social Responsibility as the Continuous Enterprise
 Improvement Tool
Društvena odgovornost organizacije kao alat stalnog poboljšanja
 Pregledni članak/*Review*..... 225
18. **Josip Čiček** – Hrvatska/*Croatia*
Miroslav Drljača – Hrvatska/*Croatia*
 Ovisnost kvalitete života o implementaciji norme o
 društvenoj odgovornosti
Dependence of the Quality of Life on the Implementation of
Standards on Social Accountability
 Pregledni članak/*Review*..... 251

Tematska cjelina: KVALITETA U KONTEKSTU ČLANSTVA U EU
Thematic unit: QUALITY IN THE CONTEXT OF EU MEMBERSHIP

19. **Marko Bešker** – Hrvatska/*Croatia*
Nataša Markulin Grgić – Hrvatska/*Croatia*
 Upravljanje rizicima kritičnih infrastruktura prioritet članica EU
 i država u procesu priključenja
Critical Infrastructure Risk Management Priority of EU Member
and States in the Process of Connecting
 Pregledni članak/*Review*..... 269
20. **Alma Aganović** – Bosna i Hercegovina/*Bosnia and Herzegovina*
 Infrastruktura kvaliteta uporediva sa zahtjevima EU
Quality Infrastructure Comparable with EU Requirements
 Stručni članak/*Professional paper* 281

Tematska cjelina: KVALITETA I PROCESNO UPRAVLJANJE OKOLIŠEM
Thematic unit: PROCESS MANAGEMENT IN ENVIRONMENT PROTECTION

21. **Krunoslav Škrlec** – Hrvatska/*Croatia*
Duška Gajdić – Hrvatska/*Croatia*
Marijan Čančarević – Hrvatska/*Croatia*
 Mjerenje kvalitete energetske učinkovitosti preko I_R indeksa
Measuring the Quality of Energy Efficiency Through I_R Index
 Prethodno priopćenje/*Preliminary communication*..... 297

22. **Josip Čiček** – Hrvatska/Croatia
Marko Bešker – Hrvatska/Croatia
 Novine u kreiranju nove norme upravljanja okolinom ISO 14001.3
 i zahtjevi sustava EMS
*News in the Creation of New Norm ISO 14001.3 and Requirements
 of EMS System*
 Pregledni članak/Review..... 309
23. **Sifet Mehanović** – Bosna i Hercegovina/Bosnia and Herzegovina
Nijaz Alispahić – Bosna i Hercegovina/Bosnia and Herzegovina
 Sustavno praćenje implementacije upravljanja okolišem u praksi
*Systematic Monitoring of Environmental Management Implementation
 in Practice*
 Stručni članak/Professional paper 317
- Tematska cjelina: KVALITETA U OBRAZOVANJU I SPORTU
Thematic unit: QUALITY IN EDUCATION AND SPORT
24. **Koviljka Banjević** – Srbija/Serbia
Aleksandra Nastasić – Srbija/Serbia
Slobodan Dželetović – Srbija/Serbia
 Unapređenje kvaliteta u funkciji zadovoljstva korisnika:
 Studija slučaja visokoškolske ustanove
*Customers' Satisfaction as a Function of Quality Improvement:
 Case Study of Higher Education Institution*
 Prethodno priopćenje/Preliminary communication..... 327
25. **Polina A. Bavina** – Rusija/Russia
 The Evolution of the Quality Requirement of Training Education Manager
Razvoj zahtjeva za kvalitetu treninga menadžera u obrazovanju
 Pregledni članak/Review 339
26. **Milan Hutyra** – Češka/Czech Republic
 The Evaluation of Performance Excellence of University
Vrednovanje izvrsnosti sveučilišta
 Pregledni članak/Review..... 349

27. **Elena N. Agapova** – Rusija/*Russia*
Elena V. Egorova – Rusija/*Russia*
Julia O. Kuznetsova – Rusija/*Russia*
Management of Educationa Activity Based on the Process Approach
Upravljanje u obrazovanju temeljeno na procesnom pristupu
Pregledni članak/*Review*..... 359
28. **Elena N. Agapova** – Rusija/*Russia*
Yuri Y. Kolesnikov – Rusija/*Russia*
Monitoring the Quality of Education at the University
Kontroliranje kvalitete obrazovanja na sveučilištu
Pregledni članak/*Review*..... 369
29. **Neira Delić** – Bosna i Hercegovina/*Bosnia and Herzegovina*
Mirsada Oruč – Bosna i Hercegovina/*Bosnia and Herzegovina*
Milenko Rimac - Bosna i Hercegovina/*Bosnia and Herzegovina*
Problemi implementacije strategije razvoja u naučno istraživačkim institucijama
Problems of Implementation of Development Strategy in Research Institutions
Pregledni članak/*Review*..... 377
30. **Branka Maurović** – Hrvatska/*Croatia*
Ivana Ogrizek Biškupić – Hrvatska/*Croatia*
Razlike u modeliranju cjeloživotnog obrazovanja za poslovnog tajnika/cu i za menadžera uredskog poslovanja
Quality of Modelling Lifelong Learning Curriculum for Office Management Field
Stručni članak/*Professional paper* 389
31. **Anita Zado Bešker** – Hrvatska/*Croatia*
Motivacija za cjeloživotno obrazovanje i percepcija značaja certifikacije osoblja
Motivation for Lifelong Learning and Perception of the Importance of Certification of Personel
Pregledni članak/*Review*..... 399

Tematska cjelina: KVALITETA I PROMETNI SUSTAVI
Thematic unit: QUALITY AND TRAFFIC SYSTEMS

32. **Miroslav Drljača** – Hrvatska/Croatia
Igor Štimac – Hrvatska/Croatia
Damir Vince – Hrvatska/Croatia
 Sustav praćenja i ocjenjivanja kvalitete usluga u funkciji održivog razvoja Zračne luke Zagreb
Monitoring and Evaluating Sistem of Quality of Service in Terms of Sustainable Development of Zagreb Airport
 Izvorni znanstveni rad/Original scientific paper..... 415
33. **Nermin Zijadić** – Bosna i Hercegovina/Bosnia and Herzegovina
Muharem Šabić – Bosna i Hercegovina/Bosnia and Herzegovina
Dario Bušić – Bosna i Hercegovina/Bosnia and Herzegovina
 Ekološki standardi u zrakoplovnoj operativi u Bosni i Hercegovini
Environmental Standards in the Aviation Operations in Bosnia and Herzegovina
 Pregledni članak/Review..... 431
34. **Milan Stanković** – Srbija/Serbia
 Istraživanje modela organizacije transporta u farmaceutskom proizvodnom poduzeću Galenika A.D.
Research on Transportation Organizational Structure in the Pharmaceutical Company Galenika A.D.
 Pregledni članak/Review..... 445

Tematska cjelina: KVALITETA U ZDRAVSTVU I TURIZMU
Thematic unit: QUALITY IN HEALTHCARE AND TOURISM

35. **Ivanka Avelini Holjevac** – Hrvatska/Croatia
Ana Marija Vrtodušić Hrgović – Hrvatska/Croatia
Darija Šetula – Hrvatska/Croatia
 Menadžment kvalitete u zdravstvenom turizmu
Quality Management in Health Tourism
 Prethodno priopćenje/Preliminary communication..... 461

36. **Divna Goleš** – Hrvatska/Croatia
Katarina Brajković – Hrvatska/Croatia
 Utjecaj sezonalnosti na kvalitetu iskoristivosti turističkih kapaciteta;
 Primjer NP “Krka”
The Influence of Seasonality on the Tourist Capacities Efficiency;
The National Park “Krka” Example
 Stručni članak/Professional paper 473

Tematska cjelina: KVALITETA U JAVNOM SEKTORU

Thematic unit: *QUALITY IN PUBLIC SECTOR*

37. **Deša Rathman** – Hrvatska/Croatia
Ana Matulić – Hrvatska/Croatia
 Specifičnosti kontrolinga i upravljanja kvalitetom u lučkim upravama
Specifics of Controlling and Quality Management in Port Authorities
 Pregledni članak/Review..... 487

Tematska cjelina: KVALITETA U PROIZVODNJI I GRAĐEVINARSTVU

Thematic unit: *QUALITY IN MANUFACTURING AND CONSTRUCTION*

38. **Renata Stasiak Betlejewska** – Poljska/Poland
Kristina Bičanić – Hrvatska/Croatia
 Quality as the Crucial Corporate Value in the Construction Enterprises
Kvaliteta kao presudna korporativna vrijednost u građevinskim poduzećima
 Izvorni znanstveni rad/Original scientific paper..... 501
39. **Sulejman Meta** – Makedonija/Macedonia
 Kontrola izvođenja zatvorenih konstrukcija od drveta u svrhu
 povećanja kvalitete
The Control of the Execution of Closed Structures of Wood
to Improve Quality
 Izvorni znanstveni rad/Original scientific paper..... 517
40. **Zohre Bazaz** – Iran/Iran
 PAT – As a New Approach
PAT – kao novi pristup
 Pregledni članak/Review..... 527

41. **Nina Štirmer** – Hrvatska/Croatia
Bojan Milovanović – Hrvatska/Croatia
Filip Lavriv – Hrvatska/Croatia
Certificiranje pasivne kuće
Passive House Certification
Pregledni članak/Review..... 533
42. **Vlado Bedeniković** – Hrvatska/Croatia
Diana Plantić Tadić – Hrvatska/Croatia
Ivana Žilić – Hrvatska/Croatia
Upravljanje poslovnim procesima s osvrtnom na analizu rizika tijekom manipulacije robom: slučaj hrvatskog maloprodajnog lanca
Business Process Management Focusing of Risk Analysis Over Goods Manipulation: Case of the Croatian Retail Chain
Pregledni članak/Review..... 547
43. **Zoran Đerić** – Bosna i Hercegovina/Bosnia and Herzegovina
Milenko Raguž – Bosna i Hercegovina/Bosnia and Herzegovina
Aflatoksin M1 u mlijeku i mliječnim proizvodima – procjena rizika
Aflatoxin M1 in Milk and Milk Products – Risk Assessment
Pregledni članak/Review..... 559

Tematska cjelina: INTEGRIRANI SUSTAVI UPRAVLJANJA
Thematic unit: INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS

44. **Alexey Chuvaev** – Rusija/Russia
Oleg Lyamzin – Rusija/Russia
АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ПРИ ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМЫ
МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И ИНЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ
*Personnel Adaptation Within the Implementation of Quality Management
System and Other Management Systems*
Prilagodba osoblja u provedbi sustava upravljanja kvalitetom i drugih
sustava upravljanja
Pregledni članak/Review..... 571

PREDGOVOR

Poštovane kolegice i kolege članovi HDMK, znanstvenici i stručnjaci u području sustava upravljanja, dragi prijatelji, zadovoljstvo mi je pozvati vas na aktivno sudjelovanje u radu 15. međunarodnog simpozija o kvaliteti, pod radnim nazivom *KVALITETA, RAST I RAZVOJ*.

Pripremu za simpozij započinjemo u vrijeme recesije koja u Hrvatskoj traje već pet godina. To pokazuje da su uzroci ovakvom stanju, prije svega, strukturne prirode i da se ono može prevladati provođenjem značajnih društvenih reformi. Često se smatra da se reforme provode sporo i da je to razlog izostanka rasta i razvoja društva u cjelini.

Otvoreno se govori o nesposobnosti menadžmenta i krizi upravljanja na svim razinama, nedostatku investicija i potrebi pronalaženja stranih partnera koji bi trebali donijeti novac za investicije i „know how“, čime se zapravo priznaje da nema novca niti znanja za realizaciju i najmanjih projekata. Međutim, primjeri nekih investicijskih projekata u Hrvatskoj pokazuju da ponekad bespotrebno, kao nacija i kao društvo, patimo od „kompleksa manje vrijednosti“. Kronični nedostatak novca u državnom proračunu, činjenica da javna poduzeća dobrim dijelom nisu restrukturirana te kruto radno zakonodavstvo, često se smatraju razlozima da nismo sami u stanju osmisliti i upravljati i najmanjim investicijskim projektom. Tzv. strani investitori često puta nisu ni strani, ni investitori, već samo organizatori.

Ipak, treba naglasiti da se negativne karakteristike društvene i ekonomske stvarnosti nastoji prevladati dovršetkom reformi u više sektora: fiskalnom konsolidacijom, reformama u zdravstvu i socijalnoj skrbi, reformom radnog zakonodavstva i tržišta rada, javne uprave, poljoprivrede, pravosuđa i dr. te afirmacijom novog sustava vrednota.

Činjenica da je Hrvatska postala punopravna članica EU značajna je iz više razloga. To je kvalitetan okvir za stvaranje nove vizije, strategija i politika radi bržeg rasta i razvoja gospodarstva i društva u cjelini. Nadalje, hrvatsko gospodarstvo djeluje u tržišnim uvjetima u kojima se konkurentnost nameće kao imperativ opstanka, rasta i razvoja. To je važno iz razloga što hrvatsko društvo, koje nije sklono promjenama, treba prihvatiti kao činjenicu da je jedina konstanta modernog, dinamičnog i perspektivnog društva, promjena. Trenutak zaustavljanja promjena sigurni je početak laganog gubitka tržišne utakmice i laganog umiranja. Isto tako, članstvo u EU, kao nikad do sada u povijesti, predstavlja garanciju mira i sigurnosti, kao bitnih pretpostavki rasta i razvoja svakog društva.

Daljnje provođenje strukturnih reformi neće biti jednostavno jer se od-
vija u okviru neoliberalnog koncepta kapitalizma koji dnevno pokazuje svoj
karakter i nedostatke. Profit kao dominantno mjerilo uspješnosti za sobom po-
vlači rizik. U tom kontekstu osobito je značajno planirati i ostvarivati gospo-
darski rast i razvoj na načelima društvene odgovornosti i održivosti te načeli-
ma upravljanja kvalitetom.

Da bi osigurala i započela novi ciklus rasta i razvoja Hrvatska ne smi-
je sebi nametati „kompleks manje vrijednosti.“ Sve raspoložive resurse treba
staviti u funkciju provedbe započetih reformi i stvaranja pretpostavki održivog
rasta i razvoja. Kvaliteta kao znanost, filozofski pristup i praktično djelova-
nje, predstavlja značajan neiskorišteni resurs koji može doprinijeti provođenju
društvenih reformi i oporavku gospodarstva te stvaranju pretpostavki održivog
rasta i razvoja, koji se temelji na optimalnom korištenju vlastitih resursa. Na
ovom polazištu moguće je razvijati konkurentsku sposobnost gospodarstva,
osigurati materijalno blagostanje svojim građanima i razvijati demokraciju.

Izučavanjem društveno ekonomske stvarnosti, njezinih uzroka i iznala-
ženjem odgovarajućih strategija, politika te postavljanjem realnih ciljeva, oso-
bito u području sustava upravljanja (kvaliteta, okoliš, rizici, društvena odgo-
vornost, sigurnost i sl.) HDMK želi dati znanstveni i stručni doprinos provedbi
društvenih reformi i kvaliteti upravljanja u Hrvatskoj, organizirajući jubilar-
ni 15. međunarodni simpozij o kvaliteti. Prezentacijom znanstvenih i stručnih
radova iz područja sustava upravljanja znanstvenika i stručnjaka iz zemlje i
inozemstva, želja nam je prikazati najnovija znanstvena teorijska i praktična
dostignuća, ukazati na probleme te ponuditi održiva rješenja.

Dr. sc. Miroslav Drljača
Urednik Zbornika
i predsjednik HDMK

Tematska cjelina/*Thematic unit*
KVALITETOM PROTIV RECESIJE
QUALITY AGAINST RECESSION

Zagreb, Hrvatska/*Croatia*
19. – 21. ožujka 2014.
March 19th - 21st, 2014

ZNAČAJ PLANIRANJA LJUDSKOG KAPITALA U FUNKCIJI STVARANJA NOVE VRIJEDNOSTI ORGANIZACIJE I OSIGURANJA KONKURENTNOSTI

THE IMPORTANCE OF HUMAN CAPITAL PLANNING FROM
THE ASPECT OF CREATING A NEW VALUE IN THE ORGANIZATION
AND ENSURING COMPETITIVE ADVANTAGE

Doc. dr. sc. Krešimir Buntak

Vesna Sesar, dipl.oec

Veleučilište u Varaždinu

J. Križanića 33, 42 000 Varaždin, Hrvatska/Croatia

Dražen Čelar

Kostwein proizvodnja strojeva d.o.o.

Pavleka Miškine 65, 42000 Varaždin, Hrvatska/Croatia

UDK/UDC: 005.95/.96

JEL klasifikacija/JEL classification: J24

Pregledni članak/Review

Primljeno: 20. siječnja, 2014./Received: January 20th, 2014

Prihvaćeno: 28. siječnja, 2014./Accepted: January 28th, 2014

SAŽETAK

Predmet istraživanja ovog rada je značaj planiranja ljudskog kapitala u funkciji stvaranja nove vrijednosti poduzeća i osiguranja konkurentnosti. Planiranje ljudskih potencijala važna je funkcija menadžmenta koja može značajno utjecati na porast ili smanjenje kvalitete poduzeća. Planiranje potreba za ljudskim potencijalom mora biti u skladu s definiranom strategijom razvoja poduzeća. Posebice je to bitno za velika poduzeća koja imaju širok asortiman proizvoda i usluga te se nalaze u fazi pada životnog ciklusa poduzeća. Ukoliko plan ljudskih potencijala nije u skladu s definiranom strategijom poduzeća, isto neće ostvariti zadovoljavajuću stopu povrata ulaganja u ljudski kapital, te dugoročno neće moći osigurati rast i razvoj.

Ključne riječi: planiranje, ljudski potencijal, nova vrijednost.

1. UVOD

Kako bi se ostvarili kratkoročni i dugoročni ciljevi poduzeća te zadovoljila očekivanja svih zainteresiranih strana potrebno je učinkovito i djelotvorno upravljati resursima poduzeća. S aspekta zahtjeva nove ekonomije koja se temelji na znanju ključno je kvalitetno upravljati znanjem. S obzirom da znanje poduzeća leži u ljudskom potencijalu, treba dobro planirati i upravljati istim. Cilj planiranja ljudskog potencijala sastoji se u povezivanju poslovnih aktivnosti s ciljevima poduzeća. Na taj način organizacija stvara predodžbu o tome gdje se vidi u budućnosti.

S aspekta upravljanja kvalitetom, norme ISO 9001 i 9004 propisuju efikasno i efektivno upravljanje resursima poduzeća. Posebno se tog područja dotiče norma ISO 9001:2008 kroz zahtjeve za upravljanje resursima u točki 6 norme s aspekta intelektualnog i ljudskog kapitala. Točka 6 norme govori o upravljanju resursima i decidirano traži upravljanje resursima s posebnim naglaskom na upravljanje ljudskim potencijalom. To je posebno istaknuto u točki 6.2 koja govori o ljudskom resursu. Nadalje, norma ISO 9004:2009 također u točki 6 norme definira upravljanje resursima, odnosno u točki 6.3. norme ISO 9004:2009 traži se upravljanje ljudskim potencijalom i to sa stanovišta upravljanja menadžmentom ljudskih potencijala, kompetentnosti te uključivanja i motivacije ljudi. Sama norma definira ljudski potencijal kao najvredniji resurs organizacije za koji organizacija treba uspostaviti i kontinuirano održavati „plan razvoja ljudi“ u smislu osiguranja potrebnog resursa kao i odgovarajuće kompetentnosti ljudskog resursa uz važnost motiviranja u pogledu stvaranja i pružanja nove vrijednosti za korisnike i ostale zainteresirane strane. O važnosti upravljanja ljudskim potencijalom govori i norma ISO 10015:2002 u kojoj je naglasak stavljen, te su dana daljnja uputstva, vezana uz kompetentnost i usavršavanje ljudi odnosno važnosti prepoznavanja i osiguranja daljnjeg usavršavanja kako bi se na taj način osiguralo kvalitetno te efikasno i efektivno upravljanje organizacijom. Takav način upravljanja dovodi do kapitalizacije odnosno stvaranja dodane vrijednosti, dok u slučaju nekvalitetnog upravljanja dolazi do nerealiziranog potencijala što rezultira pojavom troška koji tereti poslovanje organizacije.

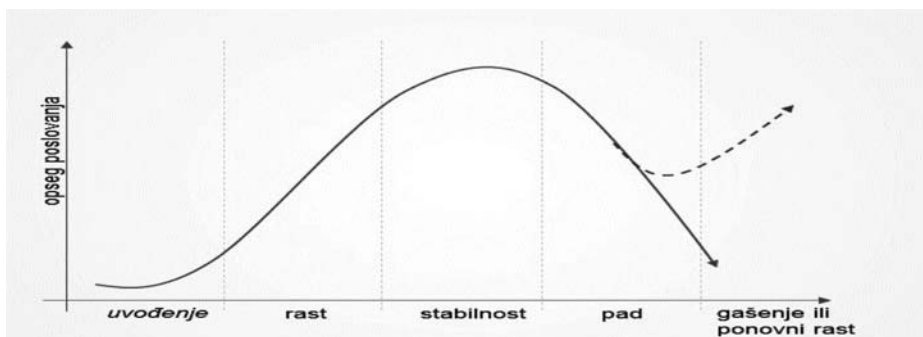
2. PLANIRANJE LJUDSKOG POTENCIJALA

Planiranje ljudskih potencijala je proces u kojem se na osnovu opaženih promjena unutar i izvan poduzeća radi predviđanje potreba za ljudskim potencijalom. Predviđanje omogućuje poduzeću da smanji troškove u trenutku povećanja ili smanjenja potrebe za ljudskim resursima, unaprijedi proces planiranja u poduzeću, identificira i optimizira stanja vještina i znanja u poduzeću.¹ Kod izmjene radne snage postoje troškovi u obliku smanjene produktivnosti novozaposlenih (vrijeme potrebno za prilagodbu), troškovi obuke novozaposlenih, te troškovi natječaja i selekcije koji se očituju u trošku oglašavanja i vremenu potrebnog za odabir kandidata. Kada je za obuku novozaposlenih potrebno angažirati starozaposlene, tada će se to zasigurno očitati i u njihovoj produktivnosti. Na primjer, poslodavac je zamjetio da na tržištu ima radne snage koja je spremna raditi za manju plaću. On želi zamijeniti radnika koji prima 60 jedinica plaće, sa radnikom koji će primati 50 jedinica plaće. Neka je period uvođenja u posao (školovanja) jedan mjesec, a novopridošlom radniku produktivnost u tom periodu raste od 0 do 100 posto, tada će on u pripremnom periodu imati prosječnu produktivnost od 50%, što znači da je poslodavac izgubio 25 jedinica plaće u promatranom mjesecu na osnovi uvođenja na samom novopridošlom radniku. Ukoliko novopridošlog radnika u posao uvodi stariji radnik sa plaćom od 100 jedinica, a njegova produktivnost u promatranom razdoblju zbog toga ide od 50 do 100%, tada će poslodavac na iskusnom radniku izgubiti danjih 25 jedinica plaće. Ukoliko za oglašavanje i odabir poslodavac potroši još samo 10 jedinica plaće tada je u promatranom mjesecu ukupni trošak novopridošlog radnika 60 jedinica plaće, što znači da će se taj radnik u odnosu na zamjenjenog poslodavcu početi isplaćivati tek nakon 6 mjeseci. Poslodavac prije ovakvog načina zapošljavanja mora dobro razmisliti o utjecaju na efektivnost, planirati radna mjesta i kvalitetno upravljati resursima organizacije. Proces planiranja ljudskih potencijala moguće je povezati s razvojem poduzeća po njegovim fazama. Organizacija poduzeća prolazi kroz različite faze.² Općenito, te se faze mogu podijeliti na četiri najbitnije (slika 1.).

¹ Robert E. Ployhart, , Benjamin Schneider i Neal Schmitt, *Staffing Organizations: Contemporary Practice and Theory*, Lawrence Erlbaum & Associates, New York, 2006.

² Sveto Marušić, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb, 2006.

Slika 1. Faze u životu poduzeća



Izvor: Autor prema: Sveto Marušić, „Upravljanje ljudskim potencijalima“, Adeco, Zagreb, 2006.

Prva faza je *uvođenje*. Ta faza je obično vrlo kratka. Unutar nje određena skupina ljudi koja je pokrenula organizaciju postavlja kostur organizacije, ali s vrlo velikom dozom fleksibilnosti. Kod potrebe za širenjem uobičajeno se zapošljava novi kadar. Ponekad ova faza zbog preuzetog rizika može postati i kraj poduzeća.³

Druga faza je *rast* poduzeća. Ova faza traje mnogo duže. Postavlja se formalizirana osnova unutar poduzeća, jasni ciljevi, vrijednosti se prenose vertikalno, ali se rizik poslovanja smanjuje. Planiranje ljudskih potencijala uglavnom se odnosi na zapošljavanje novih radnika.

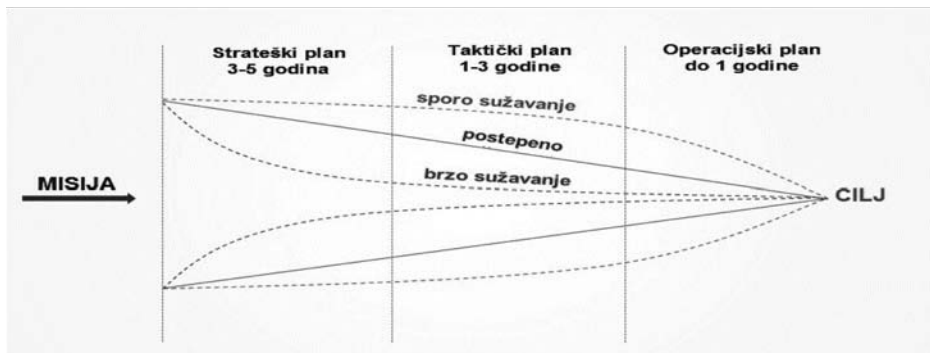
Treća faza je faza *stabilnosti*. Uvodi se unutarnje školovanje, a konstrukcija poduzeća je u potpunosti formirana. U ovoj fazi je najznačajnija uloga planiranja ljudskih potencijala. Ponekad se istovremeno pojavljuje potreba za novim zaposlenicima, ali isti tako i otpuštanjima. U ovakvom okruženju poslovni će se menadžment maksimalno osloniti na menadžment ljudskih potencijala, procjenjujući mogućnosti i potrebe poduzeća.

Pad je četvrta faza u razvoju poduzeća. Nastaje kao odgovor na umanjenu potrebu tržišta za našim proizvodom. Nema novih zapošljavanja već samo otpuštanja, a odjel ljudskih potencijala igra važnu ulogu u preslagivanju i valoriziranju zaposlenika. Pad ne znači neminovno i kraj poduzeća jer se ono kroz postupak *zaokreta i novog rasta* može vratiti u područje stabilnosti uvođenjem novih proizvoda i pronalaskom novih tržišta. Stoga, veliku ulogu u planiranju ljudskih potencijala imaju strateški, taktički i operativni planovi poduzeća (slika 2.), koje nakon određivanja vizije i misije, razvijaju visoki, srednji i niži menadžment. Planiranje može biti brže ili sporije, ovisno o po-

³ Isto, str. 136-137.

stavljenim ciljevima. Općenito je brže u prvoj fazi, iako je bolje sa stajališta planiranja ostaviti podjednako vremena za sve faze.

Slika 2. Uloga planova poduzeća na planiranje ljudskih potencijala



Izvor: Autor prema: Sveto Marušić „Upravljanje ljudskim potencijalima“, Adeco, Zagreb, 2006

Planiranje se može podijeliti na agregatno (skupno) i individualno (pojedinačno).⁴ Agregatno planiranje se radi na razini nekog radnog mjesta sa više izvršitelja. Namjera je na planiranju broja izvršitelja. Individualno planiranje se koristi uglavnom kod srednjeg i višeg menadžmenta i često je vezano uz plan sukcesije.

2.1. Faze u procesu planiranja

Proces planiranja definiran je od mnogih autora, ali se najčešće koristi Bramhamov model koji je incijalno osmišljen 1975. godine te se sa manjim izmjenama koristi i danas.⁵ Planiranje se može podijeliti u četiri osnovne faze i to:

- pribavljanje podataka sa eksternog i internog tržišta ljudskog potencijala, mogućnostima i strategiji poduzeća (istraživanje i analiza);
- predviđanje ponude i potražnje ljudskog potencijala;
- planiranje (usklađivanje podataka, ponude i potražnje);
- implementacija, kontrola i korekcija.⁶

⁴ Biljana Bogičević Milikić, *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2006, str.69.

⁵ Ian Beardwell, Len Holden i Tim Clayton, *Human Resource Management - A Contemporary Approach*, De Montfort University, Leicester, Prentice Hall, 2006, str. 159.

⁶ Stephen Pilbeam, i Marjorie Corbridge, *People Resourcing: HRM in Practice*, Financial Times Prentice Hall, Harlow, 2002, str. 90.

2.1.1. Istraživanje i analiza

Istraživanjem i analiziranjem kvantitativnih i kvalitativnih podataka o stanju radne snage, unutar poduzeća, kao što su: broj radnika, zvanja, vještine, duljina staža, fluktuacija zaposlenika, podaci o trenutačnoj nezaposlenosti, raspoloživim kadrovima prema zvanjima, dobu i spolu na užem području, stanje u granskoj industriji i konkurenciji, transportne mogućnosti, izlaz mlade radne snage iz procesa edukacije, te planovi poduzeća, omogućuje se kvalitetno predviđanje budućih potreba za radnom snagom.

2.1.2. Predviđanje potražnje za ljudskim potencijalom

Na osnovu ulaznih podataka dobivenih istraživanjem i analizom predviđaju se potrebe za ljudskim potencijalom. Metode kojima se izvodi predviđanje potražnje dijele se na subjektivne (kvalitativne) i objektivne (matematičke, kvantitativne).

Jedna je od najčešće korištenih subjektivnih metoda je „predviđanje prema dolje“. Menadžment svakog sektora predviđa svoje potrebe na osnovu iskustva i predviđanja u strateškim planovima. Ova metoda, međutim, ima manu u tome što je menadžment sklon pretjerivanju kako bi povećao važnost svog sektora i zaštitio svoj budući položaj.⁷ U subjektivnu metodu spada i „predviđanje prema gore“, a samo predviđanje izvodi najviši menadžment poduzeća. Predviđaju se dva scenarija: najlošiji i najbolji, te se na osnovu njih gradi realni scenarij.⁸ Delfi metoda je dugotrajna i vjerojatno natočnija subjektivna metoda. Voditelj istraživanja šalje upitnike o potrebama za ljudskim potencijalom cijelom menadžmentu. Ovi podaci se analiziraju, te vraćaju menadžmentu koji se treba usuglasiti sa svim prikupljenim podacima. Podaci kruže dok se na usuglasi cijeli plan.⁹

Racio (*lat. ratio = izračun*) metode spadaju u kvalitativne metode predviđanja ljudskog potencijala. Baziraju se na iskustvenom broju radnika potrebnih za obavljanje nekog posla. Predviđanjem buduće proizvodnje (na osnovi narudžbi, kretanjima na tržištu) može se predvidjeti potreban broj proizvodnih, ali i neproizvodnih radnika.

Potražnja se može predvidjeti i budget metodama. U ovoj metodi su ulazni podaci, planirani budgeti i iz tog razloga nisu opterećeni prošlim iskustvima.

⁷ Ian Beardwell, Len Holden i Tim Clayton, *Human Resource Management - A Contemporary Approach*, De Montfort University, Leicester: Prentice Hall, 2006, str. 163.

⁸ Biljana Bogičević Milikić, *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2006, str. 71.

⁹ Isto, str. 71.

2.1.3. Predviđanje ponude ljudskih potencijal

Za planiranje ponude ljudskih potencijala koriste se kvantitativne i kvalitativne metode. Ponuda se može podijeliti na internu i eksternu. Internu ponudu moguće je obraditi putem baze podataka koju vodi odjel ljudskih potencijala. Ove baze sadržavati će podatke o školovanjima radnika, te njihovim znanjima i vještinama. Takvu bazu je neophodno ažurirati.

2.1.3.1. Markovljeva analiza

Markovljeva analiza najpoznatija je kvantitativna metoda predviđanja ponude internog tržišta ljudskih potencijala. Bazira se na izradi matrice vjerojatnosti pomaka ljudskog potencijala unutar nekog vremenskog razdoblja u prošlosti. Ova metoda međutim ima nedostataka u odnosu na stabilnost kretanja ljudskih potencijala, tj. nije primjenjiva u turbulentnim situacijama, te je minimalan broj radnika na određenom radnom mjestu ograničen brojkom 50.¹⁰

2.1.3.2. Mjerenje prometa ljudskog potencijala-kvantitativno

Ova metoda bazira se na mjerenju broja otišlih zaposlenika u odnosu na ukupan broj za određeno radno mjesto. Indeks prometa radnog mjesta izračunava se na osnovu broja otišlih radnika i ukupnog broja radnika za to radno mjesto:

$$\frac{\text{broj otišlih glodača u jednoj godini}}{\text{ukupan broj glodača}} \times 100\% \quad (1)$$

Ovom metodom nikako se ne smiju uspoređivati različita radna mjesta jer je broj odlazaka u nekim granama veći, dok je u drugima bitno manji. Također, ovaj izračun neće biti potpun bez izračuna koeficijenta stabilnosti:

$$\frac{\text{broj zaposlenika sa više od godinu dana staža}}{\text{ukupan broj zaposlenika}} \times 100\% \quad (2)$$

Primjer: u Firmi 1 zaposleno je 200 glodača i njih 40 napustilo je firmu u protekloj godini, a u Firmi 2 isti je broj glodača, ali je 20 radnih mjesta dva puta u toku godine mjenjalo zaposlenike. Index prometa za obje je firme isti 80%. Međutim, index stabilnosti će pokazati da je Firma 1 za 10% stabilnija za radno mjesto glodača u odnosu na Firmu 2.

¹⁰ Sveto Marušić, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb, 2006, str. 148-149.

Međutim, ove metode ne daju podatke o razlozima odlaska zaposlenika, i to je njihova najveća mana.¹¹

2.1.3.3. Mjerenje prometa ljudskog potencijala-kvalitativno

Da bi se stekao potpuni uvid u promet ljudskog potencijala za određeno radno mjesto, uvijek se kod izlaska radnika s nekog radnog mjesta radi tkz. izlazni intervju. Izlazni intervju ili upitnik minimalno bi trebao sadržavati slijedeća pitanja:

Slika 3. Mreža rizika

		visoka	niska
Utjecaj na poduzeće	visok	OPASNA ZONA	PROMATRATI
	nizak	„HVALA VAM NA SURADNJI!“	NEMA OPASNOSTI

Izvor: Ian Beardwel, Len Holden i Tim Clayton, „Human Resource Management - A Contemporary Approach“, De Montfort University, Leicester, Prentice Hall, 2006, str. 168

- razlog odlaska;
- uvjeti kod kojih odlaska ne bi bilo;
- poboljšanja koja bi se trebala uvesti;
- plaća i beneficije u novom poduzeću.

Naravno, osoba koja izlazi iz poduzeća ponekad neće dati točne podatke da bi zaštitila svoje ili interese svojih bivših kolega, a popunjavanje upitnika trebalo bi prepustiti bivšem zaposleniku i osigurati mu anonimnost. Ponekad je dobro napraviti analizu rizika, kako bi se utvrdilo broj potencijalnih izlazaka iz poduzeća, te njihov utjecaj na poduzeće.¹² Metoda je jednostavna i sastoji se od mreže rizika koja je prikazana na slici 3.

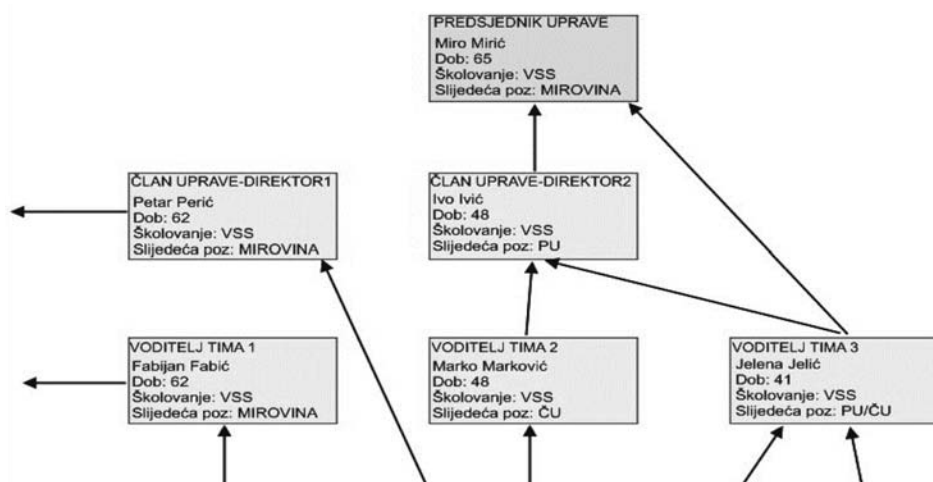
¹¹ Ian Beardwell, Len Holden i Tim Clayton, *Human Resource Management - A Contemporary Approach*, De Montfort University, Leicester: Prentice Hall, 2006, str. 166.

¹² Ian Beardwell, Len Holden i Tim Clayton, *Human Resource Management - A Contemporary Approach*, De Montfort University, Leicester: Prentice Hall, 2006, str. 163.

2.1.3.4. Predviđanje sukcesije

Planiranje sukcesije je metoda planiranja koja je popularna u anglosaksonskim zemljama, ali se sve više koristi i u europskim modelima planiranja. Uglavnom se koristi kod planiranja menadžmenta. „U okviru plana ljudskih potencijala za menadžerski dio pripremaju se posebne križaljke koje opisuju standardne i očekivane pomake ključnih ljudi u poduzeću, s bilo koje pozicije, vodoravno i dijagonalno između odjela, okomito unutar istog odjela“.¹³

Slika 4. Predviđanje sukcesije



Izvor: Izvorno autorsko.

U sklopu plana postavljaju se i logičke osnove za izbor između većeg broja kandidata. Kada se zbog odlaska, bez obzira na razlog odlaska (umirovljenje, odlazak iz poduzeća, odlazak na drugo radno mjesto) uprazni radno mjesto, križaljka će u kratkom vremenskom periodu dati kompetentnu osobu za ispraznjeno radno mjesto. Shema jedne takve križaljke prikazana je na slici 4.

2.1.4. Planiranje - usklađenje ponude i potražnje

Nakon završetka faze predviđanja, slijedi faza usklađivanja ponude i potražnje. Svaka analiza završava neminovno sa jednim od ova dva rezultata:

- manjkom ljudskog potencijala;
- viškom ljudskog potencijala.

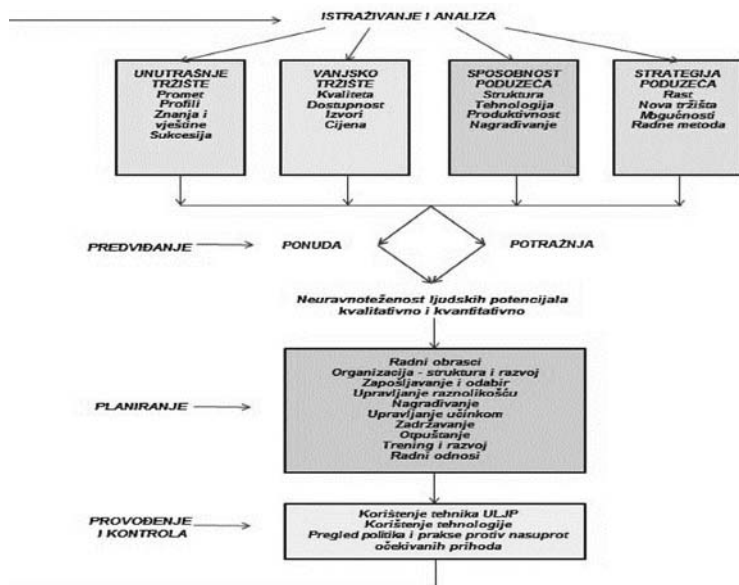
¹³ Sveto Marušić, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb, 2006, str. 151.

Nakon utvrđivanja stanja kreće se sa programima rješavanja. Tako će se programi rješavanja manjka ljudskog potencijala bazirati na novom zapošljavanju, nuđenju stimulacije za neodlazak u mirovinu, prekovremenim radom, zapošljavanjem na određeno vrijeme, unaprijeđivanjem, outsourcingom, a sam odabir programa će ovisiti o troškovima i dužini trajanja manjka. Nasuprot tome, programi rješavanja viška zaposlenika bazirati će se na ne zamjenjivanju umirovljenih, prijevremenom umirovljenju, smanjenom primitku, smanjenju broja radnih sati, i otkazivanjem ugovora kao zadnjom mjerom jer je trošak otpremnina velika stavka u odnosu na mogućnosti koje nam pružaju drugi programi.¹⁴

2.1.5. Implementacija, kontrola i korekcija

Zadnji korak u klasičnom procesu planiranja ljudskih potencijala je implementacija planova, kontrola te implementacije i izvođenje potrebnih korekcija. Kako god bili pažljivi u predviđanjima i planiranjima, zbog više faktora u tom postupku, a osobito zbog subjektivnih metoda, rezultati implementacije moraju se stalno pratiti.

Slika 5. Klasični model planiranja ljudskog potencijala



Izvor: Stephen Pilbeam and Marjorie Cordbridge, „People Resourcing: HRM in practice“, Prentice Hall, 2002.

¹⁴ Biljana Bogičević Milikić, *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2006, str. 81-82.

Taj proces ima svoju kvalitativnu i kvantitativnu dimenziju. Kvalitativna dimenzija uviđa odnose između odjela ljudskih resursa i linijskog menadžmenta. Kvantitativna dimenzija utvrđuje odstupanje planova i provedbe od stvarne zaposlenosti, produktivnosti i troškova uzrokovanih tim planovima. Jedna od glavnih zamjerki tradicionalnom pristupu planiranja ljudskih potencijala je ekstrapolacija podataka iz prošlosti s predviđanjima u budućnosti. Zakrožen proces klasičnog planiranja ljudskog potencijala prikazan je slikom 5.

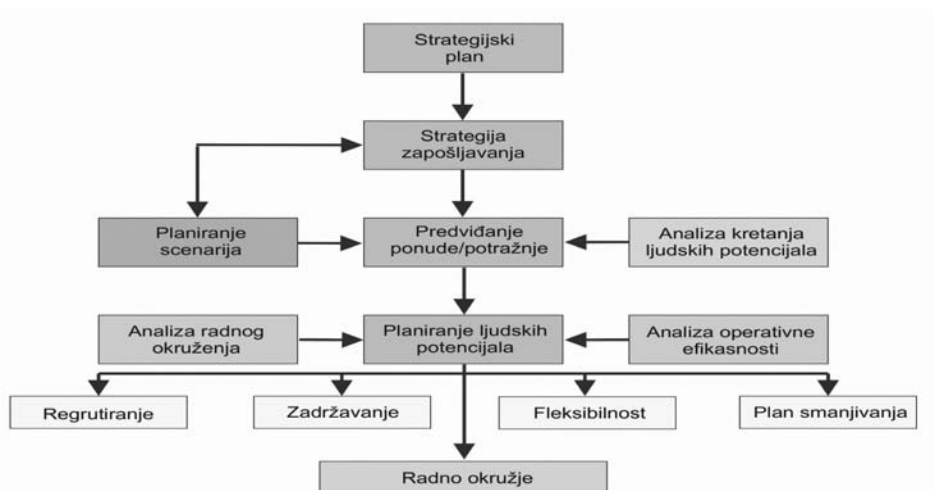
3. MODERAN PRISTUP PLANIRANJU LJUDSKIH POTENCIJALA

Armstrong modificira „tvrđi“ pristup planiranju te ga dovodi u direktnu vezu s poslovnim planovima na način da u njima mora biti točno definirana vrsta radne snage i potrebna znanja, načini njihovog pridobivanja postizanju cilja i planiranja interaktivnih veza između poslovnih ciljeva i aktivnosti ljudskog potencijala.¹⁵ Prema slici 6. ovaj pristup i dalje sadrži „tvrde“ elemente poput uravnoteženja ponude i potražnje, ali uvodi i nove elemente kao što su: planiranje scenarija, planiranje akcija i plan fleksibilnosti. Armstrong također navodi da postupak nije strogo linearan, već da može započeti i završiti bilo gdje u sustavu. Strategijski plan utječe na planiranje scenarija, a planiranje scenarija na strategijske planove, predviđanja, planiranja potencijala i drugo. Sama riječ „scenarij“ prema Oxfordskom engleskom riječniku znači: zamišljeni slijed budućih događaja. Planiranjem scenarija pokušava se propitkivati ispravnost strategijskog planiranja i često od „top“ menadžmenta tražiti ponovno postavljanje ciljeva.¹⁶ Planiranje tako postaje jedan od najznačajnijih poslova odjela ljudskih potencijala i ključna zadaća da bi se ostvario razvoj ljudskog kapitala. Posao odjela nikada ne završava, već se cirkularno ponavlja.

¹⁵ Michael Armstrong, *Armstrong's handbook of human resource management practice- 10th ed.*, Kogan Page Limited, London UK, 2006, str. 364.

¹⁶ Isto, str. 372.

Slika 6. Moderan model planiranja ljudskog potencijala



Izvor: Michael Armstrong, „Armstrong’s handbook of human resource management practice-10th ed.“, London, UK, Kogan Page Limited, 2006.

4. ZAKLJUČAK

Planiranje je temelj upravljanja i jedno je od pet temeljnih funkcija menadžmenta. Nepravovremeno planiranje i to na strateškoj, operativnoj i taktičkoj razini, posebno ljudskog resursa utječe u konačnici na smanjenje učinka i generiranje nepotrebnih troškova.

Norme ISO 9001 i 9004 zahtijevaju pravovaljano osiguranje kompetentnog kadra, što direktno utječe na zahtjeve učinkovitog planiranja ljudskih resursa.

Planiranje ljudskog potencijala nedvojbeno doprinosi realizaciji strategije poduzeća. Stoga, u današnje vrijeme kada se poduzeća bore za opstanak na tržištu, funkcija upravljanja ljudskim potencijalima treba biti jedna od ključnih funkcija strategije razvoja poduzeća kojoj treba posvetiti posebnu pažnju jer doprinosi povećanju kvalitete poduzeća. Naglasak se stavlja na konkretizaciju strategije upravljanja intelektualnim kapitalom kroz definiranje dugoročnog plana razvoja ljudi što ujedno ističe i norma ISO 9004:2009, točka 6.3. Loše upravljanje intelektualnim kapitalom dovodi do pada kvalitete poduzeća. Osim toga, posljedice, koje su rezultat neplaniranja ljudskog potencijala, direktno utječu na porast troškova poduzeća jer je isto u nemogućnosti osigurati potrebne resurse i stoga primorano nabavljati resurse izvana. Umjesto generiranja nepotrebnih troškova, poduzeće može planiranjem ljudskih potencijala

osigurati u budućnosti tržišnu poziciju i konkurentsku prednost kroz povećanje stope povrata na ulaganje u ljudski kapital.

Iz toga nedvojbeno proizlazi da je upravljanje intelektualnim kapitalom u organizaciji povezano s funkcijom planiranja ljudskih potencijala i da kvaliteta upravljanja organizacijom ovisi o upravljanju intelektualnim kapitalom odnosno znanjem kao njegovom ključnom sastavnicom.

Abstract:

THE IMPORTANCE OF HUMAN CAPITAL PLANNING FROM THE ASPECT OF CREATING A NEW VALUE IN THE ORGANIZATION AND ENSURING COMPETITIVE ADVANTAGE

This paper examines how important is the role of human capital planning regarding its effect on adding value to the organization and ensuring long term competitive advantage. Human capital planning needs to be closely linked to organization's strategy. This is especially important for big companies that have wide range of products and services and have entered a decline phase regarding organizational life cycle theory. If the plan of human resources is not in accordance with defined strategy of the company, this will result in low rate of returns from investment in human capital. In the long run company will not be able to ensure growth and development.

Key words: planning, human resources, new value

5. LITERATURA

1. Armstrong, M. „Armstrong's handbook of human resource management practice-10th ed.“, Kogan Page Limited, London UK, 2006.
2. Atkinson, J. „Manpower strategies for flexible organisations,“ Personnel Management, Vol 84, No. 8, 1984.
3. Beardwel, I., Holden, L. i T. Clayton, „Human Resource Management - A Contemporary Approach“, De Montfort University, Leicester: Prentice Hall, 2006.
4. Bogićević Milikić Biljana „Menadžment ljudskih resursa“, Centar za izdavačku djelatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2006.
5. Marušić, S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2006.
6. Nolan, P. i W. Brown, „Competition and workplace wage determination,“ Oxford Bulletin of Economics and Statistics, Vol 45, No. 3, 1983.
7. Norma HR EN ISO 9001:2009.
8. Norma HR EN ISO 9004:2009.
9. Norma ISO 10015:2002.

10. Osterman, P., „Introduction: The Nature and Importance of Internal Labor Markets, ed. Internal Labor Markets, MA: M.I.T Press, Cambridge, 1984.
11. Pilbeam, S. i M. Corbridge, „People Resourcing: HRM in Practice,“ Financial Times Prentice Hall, Harlow, 2002.
12. Ployhart, R., Schneider, B. i N. Schmitt, „Staffing Organizations: Contemporary Practice and Theory“, Lawrence Erlbaum & Associates, New York, 2006.



ISBN 978-953-57036-6-2
CIP 872302

