



coillte

**Projekt obnove i zaštite obalnih šuma
(IBRD Zajam 4119 HR)
Studija restrukturiranja za
strateški razvoj "Hrvatskih šuma"**



Konačni izvještaj

**Svezak 4: Plan razvoja
ljudskih resursa za "HŠ"**

Izdanje 1.1
Svezak 4
Datum: listopad 2002.

Ime dokumenta: Volume 4 021003a.doc

Coillte Consult
Leeson Lane
Dublin 2
Irska

Tel: +353 1 6615666
Faks: +353 1 6614088
e-mail: consult@coillte.ie



Sadržaj svezaka u Konačnom izvještaju

Svezak 1	Pregled "Hrvatskih šuma" i njihovog operativnog okruženja te razvoj strateških opcija
Svezak 2	Strateški razvoj "Hrvatskih šuma"
Svezak 3	Strateški akcijski plan za strateški razvoj "Hrvatskih šuma"
Svezak 4	Plan razvoja ljudskih resursa za "Hrvatske šume"
Prilozi	Prilozi Konačnom izvještaju



Sadržaj

1 Pregled projekta.....	5
1.1 Pozadina i projektni zadatak.....	5
1.2 Struktura Konačnog izvještaja.....	5
1.3 Pregled sveska 4.....	6
2 Proces odabira.....	11
2.1 Općeniti pristup.....	11
2.2 Ključna načela.....	13
2.3 Važne faze u procesu odabira.....	15
2.4 Specifikacija poslova za ključna radna mjesta	18
2.4.1 Rukovoditelj Jedinice za upravljanje promjenama.....	18
2.4.2 Korporativna i pravna podrška – rukovoditelj sektora.....	19
2.4.3 Sektor financija – rukovoditelj sektora.....	20
2.4.4 Sektor ljudskih resursa – rukovoditelj sektora.....	21
2.4.5 Proizvodni sektor – rukovoditelj sektora.....	22
2.4.6 Uslužni sektor – rukovoditelj sektora.....	23
2.4.7 Sektor prodaje i marketinga – rukovoditelj sektora.....	24
2.4.8 Upravitelj uprave šuma podružnice.....	25
2.4.9 Upravitelj šumarije	26
2.5 Procijenjeni troškovi konzultanata vezani uz proces odabira.....	27
3 Proces planiranja i upravljanja učinkom.....	28
3.1 Pregled procesa planiranja i upravljanja učinkom	28
3.2 Svrha procesa planiranja učinaka i postavljanja zadatka.....	29
3.3 Primjenljivost.....	29
3.4 Proces.....	30
3.5 Ciljevi i zadaci.....	31
3.6 Ocjenjivanje učinaka i implikacije.....	32
3.7 Odvijanje procesa.....	32
3.8 Revizija procesa.....	33
4 Razvojne potrebe ljudskih resursa.....	34
4.1 Pregled pristupa.....	34
4.2 Razvojne potrebe organizacije.....	34
4.2.1 Početni/uvodni program.....	35
4.2.2 Trenutačne razvojne potrebe.....	36
4.2.3 Personalizirane razvojne potrebe.....	37
4.3 Izvori obuke i razvoja dostupni Društvu.....	38



4.4 Razvoj politike razvoja ljudskih resursa.....	39
4.5 Modularni pristup rješavanju razvojnih potreba ljudskih resursa	40
4.5.1 Razvojni moduli.....	40
5 Podrška prelasku osoblja u privatni sektor.....	45
5.1 Pregled procesa.....	45
5.2 Upravljanje procesom.....	45
5.3 Dobrovoljno prijevremeno umirovljenje.....	47
5.4 Identifikacija alternativnih mogućnosti zapošljavanja	49
5.5 Identificiranje osoblja koje prelazi u privatni sektor.....	50
5.6 Ocjena vještina, kompetencija i očekivanja	51
5.7 Usklađivanje osoblja s prepoznatim alternativnim mogućnostima za zapošljavanje	52
5.8 Programi obuke i dokvalifikacije	52
5.9 Podrška šumarskim radnicima i osoblju radnih jedinica koje će se eventualno privatizirati.....	53
5.10 Irsko iskustvo.....	53
5.11 Procijenjeni troškovi procesa.....	54



1 Pregled projekta

1.1 Pozadina i projektni zadatak

Pod programom Svjetske banke *Obnova i zaštita obalnih šuma* (IBRD zajam 4119 HR), Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva je uz podršku "Hrvatskih šuma" osiguralo financijska sredstva za studiju koja bi izradila plan restrukturiranja za podršku strateškom razvoju HŠ.

Ugovor za izradu te studije je dodijeljen Coillte Consultu, trgovačkom društvu kćeri Coillte-a, irskog državnog šumarskog trgovačkog društva koje je i samo prošlo znatno restrukturiranje i komercijalizaciju i sudjelovala je sličnim studijama u drugim zemljama u tranziciji.

Cjelokupan projektni zadatak za ovaj projekt, uključujući pozadinu i kontekst se nalazi u Prilogu 1.

1.2 Struktura Konačnog izvještaja

U skladu s projektnim zadatkom, projekt je organiziran u šest ključnih zadataka:

1. Pregled operativnog okruženja HŠ
2. Interni pregled HŠ
3. Identifikacija mogućih opcija za restrukturiranje HŠ
4. Razvoj buduće strategije, djelokruga i strukture HŠ
5. Razvoj Strateškog akcijskog plana za provedbu restrukturiranja
6. Plan razvoja ljudskih resursa kao dodatak strateškom akcijskom planu

Ove zadaće pokazuju jasan slijed procesa strateškog razvoja za HŠ tokom trajanja projekta. Dolje je naveden vremenski okvir za dovršenje svake zadaće.

	2001			2002					
	lis	stu	pro	sij	velj	ožu	tra	svi	lip
Zadaća 1									
Zadaća 2									
Zadaća 3									
Zadaća 4									
Zadaća 5									
Zadaća 6									



Konačni izvještaj projekta sadrži pet svezaka koji iznose detalje i ključne nalaze koji proizlaze iz dovršetka pojedinih zadaća. Ovi svesci odgovaraju pojedinim zadaćama na sljedeći način:

Svezak 1	Pregled "Hrvatskih šuma" i njihovog operativnog okruženja te razvoj strateških opcija	(Zadaća 1, 2 i 3)
Svezak 2	Strateški razvoj "Hrvatskih šuma"	(Zadaća 4)
Svezak 3	Strateški akcijski plan za strateški razvoj "Hrvatskih šuma"	(Zadaća 5)
Svezak 4	Plan razvoja ljudskih resursa za "Hrvatske šume"	(Zadaća 6)
Prilozi	Prilozi Konačnom izvještaju	Detaljni podaci

1.3 Pregled sveska 4

Cilj ovog dokumenta jest pregled sadržaja Plana razvoja ljudskih resursa i šire objašnjenje pristupa koji su konzultanti koristili u njegovom razvoju. Plan je zamišljen kao dodatak Strateškom akcijskom planu za strateški razvoj "Hrvatskih šuma" kao što je to navedeno u svesku 3 ovoga izvještaja.

Plan sadrži četiri glavna elementa. To su:

Izbor osoblja za radna mjesta u privremenoj organizacijskoj strukturi

To je posebno važno pitanje za trg. društvo, a ujedno je i glavni faktor koji utječe na uspjeh sveukupnog programa promjena. Svrha tog procesa je izbor najprikladnijih osoba na položaje u trg. društvu s obzirom na njihova umijeća, kompetentnosti i relevantne kvalifikacije. Proces izbora bit će objektivan i transparentan. Specifična obuka i savjeti bit će potrebni od specijalista za obuku u profesionalnom zapošljavanju kako bi se osiguralo da su voditelji intervjua za posao i ostali uključeni u proces odabira dovoljno kompetentni.

Sva postavljanja u novu privremenu strukturu obaviti će se sa postojećom radnom snagom trg. društva. Ovo konzultanti smatraju vrlo važnim jer je bolje koristiti postojeće osoblje i pružiti im ciljanu obuku, koja im je možda potrebna, nego dovoditi novo osoblje, jer će postojeći ljudi tako stvoriti veći osjećaj vlasništva nad procesom promjena u trg. društvu.

Bit će nekoliko situacija kada u trg. društvu ne postoje specifični stručnjaci, pa će se morati primati ljudi izvan organizacije. To uključuje ključna mjesta rukovoditelja ljudskih resursa i financija koja će se oglasiti izvan trg. društva (iako će se i osoblje trg. društva moći natjecati).



Profesionalni konzultanti za zapošljavanje bit će potrebni za upravljanje izborom za ova dva ključna mjesta. Kao dio ovoga izvještaja, konzultanti će dati opsežne specifikacije poslova i osoblja za sve više položaje u trg. društvu. Ugovori za sva nova mjesta u novoj organizacijskoj strukturi, koliko god je to moguće, ne bi trebali biti duži od pet godina – kako bi se to podudaralo s razdobljem restrukturiranja.

Preporuka i osnivanje Jedinice za upravljanje promjenama nije samo tehnika koja se koristi u novonastalim zemljama. To je prije svega, upravljačka inicijativa koja se naširoko koristi u zapadnom svijetu i koja je dokazala svoju uspješnost u upravljanju programima promjena u širokom nizu industrija i uslužnih djelatnosti. Uloga Jedinice za upravljanje promjenama varira ovisno o prirodi organizacije, njenom tržištu, stupnju razvoja i sofisticiranosti tehnologije i upravljanja.

U slučaju HŠ, ova jedinica treba imati središnju ulogu, ne samo u vođenju i poticanju promjena, nego kao podjednako važno, ona bi trebala igrati vodeću ulogu u razvoju dinamičke komercijalne kulture koja u sebi uključuje filozofiju kontinuiranog poboljšanja u svim dijelovima trg. društva.

Iz toga slijedi da osoba koja će biti na čelu ove jedinice mora u potpunosti biti posvećena inicijativi za promjene i posjedovati nužne poslovodne vještine, kao što su liderstvo, komunikacija, pregovaranje i komunikacija, ali da je također u stanju pokazati sasvim realan osjećaj za dinamičnost i vizionarstvo koji je potreban kako bi ova jedinica bila uspješna.

Idealno, ovo radno mjesto treba popuniti unutar Društva. Ovo može zvučati proturječno s percepcijom koja će nesumnjivo biti da, u svjetlu pozadine iz koje proizlazi, trgovačko društvo ne može posjedovati pogodne osobe koje bi odgovarale zadanom profilu. U isto vrijeme pak, postoji niz prednosti koje ima odabir pogodne osobe iz redova trg. društva, uključujući sljedeće:

- Detaljno poznavanje HŠ
- Shvaćanje "neformalne" organizacijske strukture i postojećih mreža
- Razumijevanje tržišta i baze kupaca
- Poznavanje procesa i načina djelovanja
- Razumijevanje nedostataka u internim sustavima
- Poštovanje i suradnja osoblja

To će također poslati pozitivnu poruku osoblju o predanosti trg. društva za razvoj novih vještina unutar organizacije.

Stoga se preporuča da se potraga za tom osobom obavi interno kako bi se ustanovilo postoji li među postojećom radnom snagom osoba koja odgovara tome profilu. Istovremeno, konzultanti smatraju da se u razmatranju mogućih kandidata standardi ne smiju i ne mogu snižavati. Odabir kompromisnog kandidata na ovo radno mjesto bi ozbiljno ugrozilo šanse za uspjeh programa promjena i ukoliko se unutar organizacije ne pronađe pogodan kandidat, onda treba započeti proces vanjskog odabira.



Isto tako, radno mjesto rukovoditelja informatike je također vrlo specijalizirano, zahtijeva specijalistička informatička znanja te liderstvo i poslovodne sposobnosti. Istovremeno, idealan kandidat bi bila osoba koja bi imala dobro uravnotežene osobine, stručnost u informatici uz dobro poznavanje Društva i njegovih sustava. Prema tome, i tu se preporuča da se potraga obavi među postojećom radnom snagom kako bi se pronašla odgovarajuća osoba.

Ukoliko to ne bi uspjelo, treba započeti proces vanjskog odabira. Ako bi se u konačnici ipak odabrao vanjski kandidat, važno je da ostatak informatike bude dobro upoznat s trg. društvom i njenim operativnim sustavima.

Procesi upravljanja i planiranja učinkom

To je središnji dio trajne strategije trg. društva za tekuću strategiju upravljanja ljudskim resursima i omogućit će brojne ključne koristi uključujući: *stalno poboljšavanje učinkovitosti, povećanu fleksibilnost u smislu radnih aktivnosti i jako usmjerenje na potrebe razvoja osoblja u srednje do dugoročnom razdoblju.*

Daljnja vrlo bitna korist koja proizlazi iz ovog procesa jest jaka povezanost koju on razvija i održava između pojedinih radnih mjesta kada se radi o ostvarivanju strateškog poslovnog plana Društva za dotičnu organizacijsku jedinicu ili sektor. U biti, proces je tako zamišljen da se uklone nepotrebni radni postupci. Svaki rukovoditelj mora dovršiti, unutar određenog vremenskog okvira, osobni plan učinka za svakog administrativnog i tehničkog zaposlenog pod njegovom/njezinom kontrolom.

Plan učinaka za svakog rukovoditelja bit će povezan s poslovnim poboljšanjima i povećanim razinama učinkovitosti koje su identificirane u projektu restrukturiranja. Jedinica za upravljanje promjenama mora koristiti te planove upravljanja učinkom kao osnovu za praćenje napretka programa promjena u trg. društvu.

Potrebe razvoja ljudskih resursa HŠ

Ovaj dio plana razvoja ljudskih resursa se bavi trenutačnim razvojnim potrebama Društva i igra važnu ulogu u pripremanju zaposlenih u trg. društvu za prijelaz u svijet komercijalnog poslovanja.

Na temelju razgovora i zapažanja koje su do sada obavili, konzultanti su identificirali potrebu za poboljšanjem vještina na različitim razinama i poslovima unutar organizacije. Te "rupe" u vještinama uključuju sljedeće: rukovođenje, poslovno planiranje i poslovnu strategiju, upravljanje ljudima, financijsko upravljanje i financijsko ocjenjivanje, poduzetništvo, organizacijski dizajn i razvoj, upotreba i mogući doprinos informatičke tehnologije i mehanizacije, poslovno upravljanje, proračunsko upravljanje i kontrola, marketing i donošenje odluka. Ovaj će se izvještaj pozabaviti kako se najbolje mogu riješiti problemi u vezi nedostatka tih vještina.



Upravljanje prelaskom osoblja u privatni sektor

Ovo posebno osjetljivo pitanje mora se riješiti na usmjeren, praktičan i sustavan način. Kako bi se to učinilo, konzultanti su zamislili sveobuhvatan proces koji skicira i pojašnjava njegove ključne i važne faze. Procesom će se upravljati na temelju projekta i trajat će tokom cijelog razdoblja restrukturiranja.

Projektom će upravljati novopostavljeni viši rukovoditelj službe ljudskih resursa koji će imati odgovornost za vođenje projekta. Kako bi se rukovalo projektom, treba organizirati tim iz cijelog trg. društva s predstavnicima drugih sektora. Ponudeni pristup je posebno usmjeren, jer će se za svaku osobu koja će (moguće) prijeći u privatni sektor razviti sveobuhvatan profil vještina, kompetencija i težnji u karijeri. Tim će također analizirati i identificirati potencijalne alternativne mogućnosti zaposlenja u privatnom sektoru kao i moguće lokalne uslužne ugovore i mogućnosti novih poslova unutar Društva. Uz to, projektni tim će se povezati s ostalim službama koje su važne u ovom procesu i na koje su moguće implikacije koje proizlaze iz ovog procesa. Krajnji cilj projektnog tima bit će spajanje ljudi s alternativnim mogućnostima zaposlenja.

Kako bi se povećao broj opcija za osoblje, također će biti upotrijebljene i sheme za Dobrovoljno prijevremeno umirovljenje (DPU) koje će omogućiti odlazak osoblju koje želi ranije u mirovinu ili ne želi biti dio izmijenjenog trg. društva.

Jedinica za upravljanje promjenama

Pri razmatranju svakog od ova četiri navedena elementa treba imati na umu jaku međusobnu ovisnost koja postoji između svakoga, kao i odnos između plana razvoja ljudskih resursa i cjelokupnog programa promjena.

Zbog toga ne bi bilo prikladno da se primijeni bilo koji element plana razvoja ljudskih resursa, a da se prije toga ne uvažavaju implikacije ostala tri. Npr. upravljanje procesom prelaska ljudi u privatni sektor mora, po samoj svojoj prirodi, biti usko povezano s procesom izbora ljudi na mjesta u privremenoj organizacijskoj strukturi.

Isto tako, nije prikladno da se plan razvoja ljudskih resursa gleda odvojeno od samog programa promjena. Plan razvoja ljudskih resursa se može promatrati samo kao sastavni dio cjelokupnog programa promjena, te se njime tako mora i upravljati.

Kako bi se osigurao sveobuhvatan i holistički pogled na proces promjena, treba ustrojiti Jedinicu za upravljanje promjenama. Jedinica za upravljanje promjenama treba igrati kritičnu ulogu u cijelom procesu promjena. Njena će uloga biti poticanje, vođenje, koordinacija, praćenje i mjerenje napretka cjelokupnog procesa promjena. Oni trebaju davati podršku i savjete rukovoditeljima sektora koji će imati direktnu odgovornost za provedbu promjena. Trebaju direktno odgovarati i imati poslovni odnos s Upravom, ali također trebaju imati i direktan pristup Nadzornom odboru kome moraju redovno izrađivati izvještaje o napretku. Rukovoditelj Jedinice za upravljanje promjenama treba



također sudjelovati na sastancima Nadzornog odbora kadgod je upravljanje promjenama na dnevnom redu.

Troškovi plana

Za svaku od četiri komponente Plana razvoja ljudskih resursa procijenjeni su troškovi konzultanata. Puni troškovi (i eksterni i interni) prikazani su u svesku 3 ovoga izvještaja. Ti troškovi i ostale reference za potrebne aktivnosti razvoja ljudskih resursa su navedene u strateškom akcijskom planu kao sljedeći radni paketi:

- Primjena razvojnog programa višeg posloводства (dio komponente pozicioniranja u Strateškom akcijskom planu)
- Razvijanje i primjena sustava upravljanja učinkom (dio komponente podrške u Strateškom akcijskom planu)
- Primjena programa obuke i razvoja ljudskih resursa Društva (dio komponente podrške u Strateškom akcijskom planu)
- Podrška prelasku osoblja u privatni sektor (dio komponente podrške u Strateškom akcijskom planu)

Za međunarodne konzultante, u Planu razvoja ljudskih resursa, su dnevnicе procijenjene na 1000 eura dnevno. To uključuje troškove prijevoza i smještaja. Možda će na raspolaganju biti i dobri lokalni konzultanti pa će onda troškovi ići naniže, ali će utjecaj na ukupne troškove procesa restrukturiranja biti minimalan. Ako se i mogu ostvariti uštede, onda uštedeđeni novac treba upotrijebiti za dodatnu obuku. Proračuni za Sektor ljudskih resursa će se određivati svake godine na osnovi troškovnika za module obuke i konzultante.



2 Proces odabira

2.1 Općeniti pristup

Popunjavanjem mjesta u privremenoj strukturi mora se upravljati na sustavan i strukturiran način. Ukoliko se to ne učini, rezultat će biti kaos i zbrka unutar trg. društva jer će doći do potpunog nereda unutar pojedinih službi i sektora.

Vremenski okvir za dovršenje popunjavanja mjesta prikazan je na slici 1. Faze navedene u ovom grafikonu moraju se poštivati što je više moguće. Bitno je da se proces odabira završi unutar vremenskog okvira.

U isto vrijeme, od kritične je važnosti da postoji potpuno povjerenje u proces i u trg. društvu i izvan njega za vrijeme cijelog razdoblja popunjavanja radnih mjesta u privremenoj strukturi.

Konzultanti smatraju da trgovačko društvo mora upotrijebiti usluge profesionalne agencije za zapošljavanje kako bi ona pomogla u razvoju i upravljanju procesa odabira. Predviđa se da će usluge konzultanata biti potrebne u prva tri/četiri mjeseca procesa.



Razina radnog mjesta	1. mjesec	2. mjesec	3. mjesec	4. mjesec	5. mjesec	6. mjesec	7. mjesec	8. mjesec	9. mjesec	10. mjesec	11. mjesec	12. mjesec		
Rukovoditelji sektora	█													
Rukovoditelji službi/UŠP				█										
Upravitelji šumarija						█								
Administrativna mjesta						█								

Slika 1 Preporučeni raspored popunjavanja ključnih radnih mjesta u predloženoj organizacijskoj strukturi



2.2 Ključna načela

Ključna načela koja podupiru proces odabira trebaju uključivati sljedeće:

- Cilj procesa je odabir najprikladnije osobe za radno mjesto. Svi odabiri će, zbog toga, biti temeljeni na sposobnostima i općoj prikladnosti za mjesto(a). Nebitni faktori neće se koristiti za određivanje prikladnosti osobe za to radno mjesto.
- Treba postojati potpuna i totalna transparentnost tokom cijelog procesa odabira. Proces odabira i način na koji će se njime upravljati mora se u cijelosti objasniti osoblju Društva.
- Stručna sprema određene osobe ne bi je trebala diskvalificirati u razmatranju za određeno radno mjesto, a sva će radna mjesta trebati biti oglašena. Kandidati će se pak, razvrstavati na osnovi relevantnog iskustva i stručnih kvalifikacija (kad se to smatra potrebnim za određeno radno mjesto).
- Svi odabiri bit će na temelju natjecateljskih intervjuua (ili kod određenih specijalističkih mjesta na razini višeg posloводства – Rukovoditelj ljudskih resursa i Rukovoditelj financija - koristit će se usluge specijalističke agencije za zapošljavanje)
- U komisije za intervjuue u Društvu će biti pozivani samo odgovarajuće kompetentni i obučeni voditelji intervjuua.
- Ocjenjivanje kandidata mora biti samo na temelju dogovorenih kriterija koji su sadržani u specifikaciji osoba i radnih mjesta.
- Neuspješni kandidati moraju biti obaviješteni (ukoliko to oni traže) o razlozima njihovog neuspjeha.
- Komentari komisije za intervjuue koristit će se kao važan input u uspješnom razvojnom planu kandidata.

Konzultanti smatraju da se sva mjesta u novoj privremenoj strukturi moraju oglasiti i da će osoblje trg. društva morati predati molbe za određeni položaj, ukoliko žele biti u konkurenciji za radno mjesto. Ovakav pristup ima brojne prednosti:

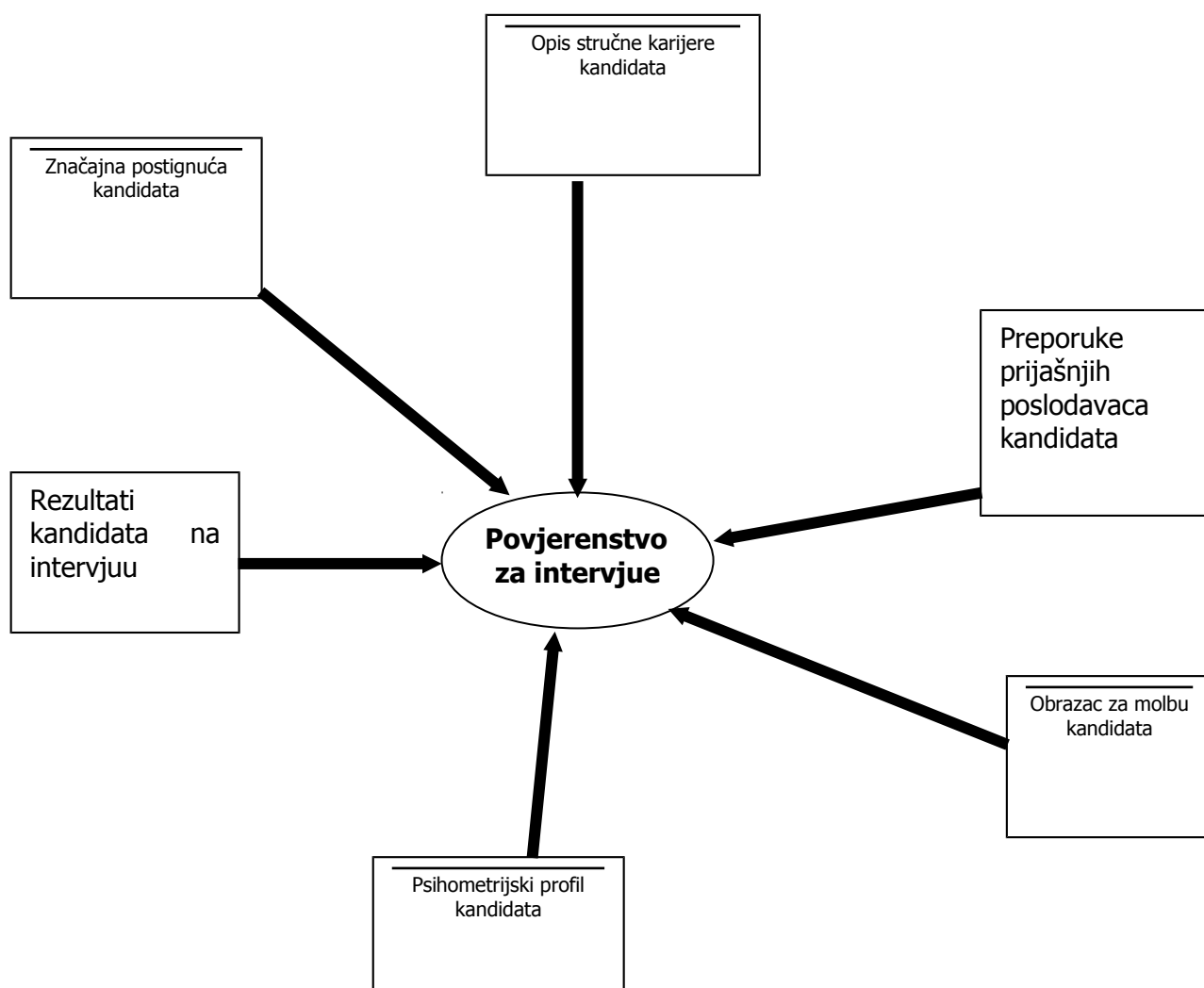
- To je u skladu s najboljim međunarodnim praksama i slijedi primjer Irske i Latvije.
- Osigurava da trg. društvo izabere najbolje i najprikladnije osobe za radna mjesta.
- Šalje vrlo jaku poruku da je trgovačko društvo u kritičnoj fazi te da se promjene stvarno provode.
- Potiče osjećaj iščekivanja i entuzijazma među osobljem.
- Najavljuje početak nove ere za HŠ.

Voditelji intervjuua i ocjenjivači trebaju u procesu odabira koristiti niz dostupnih izvora informacija o kandidatu. Sve se informacije trebaju koristiti na strukturiran i transparentan način te se svakom izvoru informacija treba dati odgovarajuća težina.



Zaključak koji dolazi iz kombiniranih izvora informacija treba biti osnova za ocjenjivanje. Mogući izvori informacija su navedeni na slici 2.

Konzultanti su razumjeli da zakonodavstvo koje štiti radnika (Zakon o radu) ograničava mogućnost trgovačkog društva da oglasi sva radna mjesta. HŠ se mora pridržavati svog relevantnog zakonodavstva u upravljanju ljudskim resursima i drugim praksama. Bez obzira na ograničenja koje postavlja važeće zakonodavstvo, konzultanti preporučuju da Društvo pokuša ostvariti maksimalnu fleksibilnost po pitanju popunjavanja radnih mjesta u novoj strukturi te da treba ovo pitanje raspraviti s MPŠ-om i ostalim relevantnim zakonodavnim tijelima.

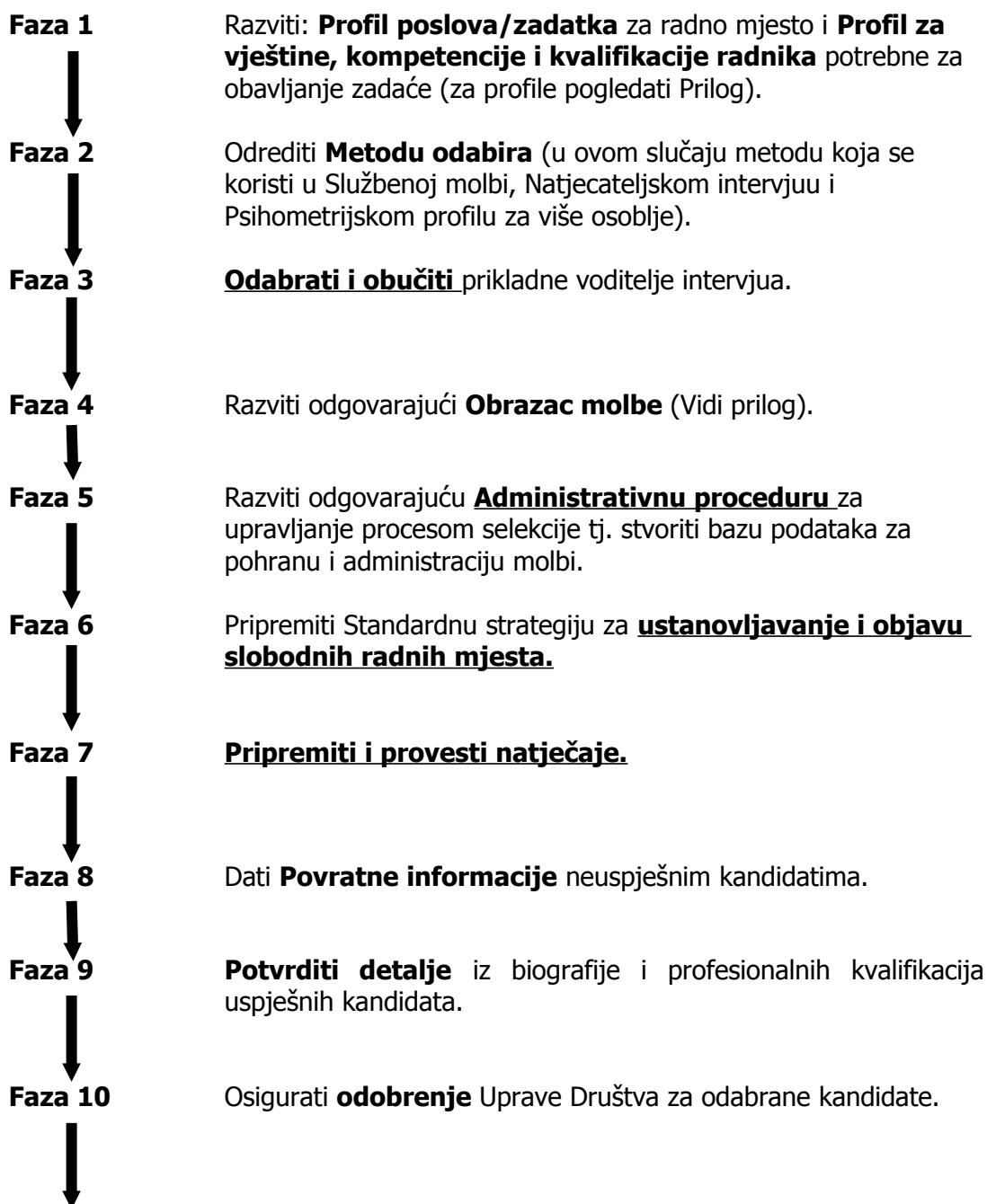


Slika 2 Izvori informacija za povjerenstva za intervjuje



2.3 Važne faze u procesu odabira

Postoji jedanaest glavnih faza u procesu odabira koje se mogu ovako sažeti:





Faza 11 **Ponuditi ugovor** uspješnim kandidatima i dogovoriti datum početka rada.

Specifične točke potrebne u svakoj fazi su sljedeće:

Specifikacije radnih zadataka i specifikacije osoba

Konzultanti su razvili specifikacije radnih zadataka i osoba za radna mjesta višeg posloводства. Te specifikacije moraju tvoriti osnovu prema kojoj će se osoba odabrati. One će također tvoriti osnovu za razvoj osobnog plana učinka uspješnog kandidata.

Metoda odabira

Konzultanti preporučuju da se obave javni natječaji za sva radna mjesta i da se svi zaposleni u Društvu mogu natjecati za bilo koje radno mjesto.

Korištena metoda odabira bit će kombinacija filtriranja na temelju popunjenog obrasca molbe i natjecateljskog intervjua. Za neka mjesta bit će potrebno održati više od jednog intervjua što ovisi o broju potencijalno prikladnih kandidata.

Treba se odabrati određeni broj prikladnih osoba koje će raditi u povjerenstvu za intervjue. Sektor ljudskih resursa zajedno s lokalnim upraviteljima će provesti odabir tih prikladnih članova osoblja.

Za to osoblje treba se organizirati opsežan program obuke. Taj će program obuke činiti dio puta konzultantima za obuku koji će biti angažirani u ovom procesu.

U odabiru povjerenstva za intervjue, Sektor za ljudske resurse treba osigurati da voditelji intervjua imaju sljedeće osobine i kompetentnosti:

- Kompetentnost u vještinama intervjuiranja
- Poznavanje radnog mjesta koje se popunjava
- Nezavisnost – nije u osobnoj vezi s kandidatom
- Diskrecija – informacije s intervjua se moraju držati u visokoj tajnosti
- Visok stupanj integriteta
- Sposobnost slušanja, procjene i izvlačenja zaključaka

Obrazac molbe

Dizajniran je obrazac molbe koji će se koristiti u procesu i nalazi se u prilogu 22.

Administrativna procedura

S obzirom na broj radnih mjesta koja se trebaju popuniti i izazovnog vremenskog okvira za dovršenje, važno je da se razvije učinkovit sustav administriranja procesa. Taj sustav administriranja mora biti kompjuteriziran i mora biti dovoljno fleksibilan i sveobuhvatan kako bi olakšao pohranu podataka, analizu i komunikaciju s kandidatima.

Strategija komunikacije



Sva mjesta će se oglašiti unutar cijelog Društva. Intranet sustav je troškovno učinkovit način komunikacije, ali je vrlo važno da je sve osoblje obaviješteno o slobodnim radnim mjestima.

Organiziranje i provedba natječaja

S obzirom na broj natječaja i vremenski okvir za njihovo dovršenje konzultanti preporučuju da Sektor ljudskih resursa napravi strukturni plan za provođenje natječaja. Taj plan će grupirati slična radna mjesta i temeljit će se na rasporedu za popunjavanje radnih mjesta koji je naveden u slici 1.

Povratne informacije

Kako bi se osigurala transparentnost i zadržala vjerodostojnost u procesu, kandidatima se moraju pružiti pune informacije o statusu njihove molbe i njihovom nastupu u intervjuu.

Potvrda detalja o uspješnim kandidatima

Prije imenovanja, koje je preporučilo povjerenstvo za intervju, Sektor ljudskih resursa će biti odgovoran za provjeru vjerodostojnosti stručnih kvalifikacija i iskustva koje su naveli kandidati.

Proces odobrenja

Svrha povjerenstva za intervju jest preporučivanje prikladnih osoba za postavljanje na određeni položaj. Preporuke povjerenstva za intervju će se odobravati na razini Uprave Društva.

Ugovorni uvjeti

Sektor ljudskih resursa će biti odgovoran za razvoj ugovornih uvjeta za nova radna mjesta u privremenoj strukturi.

Idealno, svi ugovori sklopljeni s novim radnicima bi trebali čvrsto biti vezani uz ciklus promjena, i ne bi trebali preći pet godina razdoblja restrukturiranja. Sektor ljudskih resursa će razraditi ugovorne uvjete. Prihvatanje ovakvog pristupa zahtijevat će promjene u internim regulativama uvjeta zapošljavanja unutar HŠ.

Konzultanti priznaju da je ovaj pristup radikalni odmak od "standardne prakse" u Društvu i da bi moglo doći do poteškoća sa zaposlenicima i njihovim predstavnicima. Ipak, konzultanti smatraju da se o njihovom predloženom pristupu mora ozbiljno razmisliti, a zabrinutost ostalih strana se može smanjiti jamstvom da će se osoblje postavljeno na nova radna mjesta, uz novi ugovor na određeno vrijeme, moći vratiti na svoje prijašnje položaje u bilo kojem trenutku tokom prvog ciklusa promjena.



2.4 Specifikacija poslova za ključna radna mjesta

Specifikacije poslova daju se za:

- Rukovoditelja Jedinice za upravljanje promjenama
- Sve rukovoditelje sektora
- Upravitelja uprave šuma podružnice
- Upravitelja šumarije

2.4.1 Rukovoditelj Jedinice za upravljanje promjenama

Uloga

To je radno mjesto višeg posloводства koje je direktno odgovorno Upravi Društva. Postoji i izvještajno-radni odnos s Nadzornim odborom jer će taj rukovoditelj morati redovno obavještavati, izvještavati i analizirati provođenje, te predlagati alternative Nadzornom odboru.

Rukovoditelj jedinice će zajedno s drugim rukovoditeljima službi i drugim rukovoditeljima razvijati strategije koje podržavaju i pomažu program promjena.

On/a će također razviti procese i sustave koji ocjenjuju, mjere i procjenjuju djelotvornost i napredak inicijative za promjenu.

Lokacija radnog mjesta dogovorit će se s Upravom Društva.

Svrha ove uloge jest **vođenje Jedinice za upravljanje promjenama u vođenju i pomaganju uspješnosti cjelokupnog procesa promjena.**

Ključne odgovornosti

Ključne odgovornosti radnog mjesta bit će:

- Vođenje i poticanje programa promjena
- Postizanje postupnog vremenskog rasporeda programa promjena
- Dovršavanje pregleda poslovnih procesa u zadanom roku i unutar proračuna
- Osiguravanje da Poslovni sektor postigne tražene uštede u troškovima.

Osoba

Osoba postavljena na to radno mjesto imat će sljedeće vještine i kompetencije:

- odlične rukovoditeljske kvalitete
- sposobnost usmjeravanja na rezultate i postizanje ciljeva
- jaku analitičku sposobnost
- odlične sposobnosti komunikacije
- dokazanu sposobnost da istovremeno upravlja s nekoliko projekata



2.4.2 Korporativna i pravna podrška – rukovoditelj sektora

Uloga

To je radno mjesto višeg posloводства koje je odgovorno direktno Upravi Društva.

Lokacija radnog mjesta dogovorit će se s Upravom.

Svrha uloge korporativne i pravne podrške – rukovoditelja sektora bit će dvostruka. Postavljeni radnik će:

- *preuzeti ulogu tajnika Društva i*
- *upravljati pružanjem usluga korporativne podrške Društvu na djelotvoran i troškovno učinkovit način.*

Ključne odgovornosti

Ključne odgovornosti za ovo mjesto bit će osiguravanje da:

- su postignuti svi poslovni ciljevi unutar dogovorenog okvira proračuna
- se razvije odgovarajući proces poslovnog planiranja te da se njime učinkovito upravlja
- se svim poslovnim pogonima upravlja na komercijalnoj osnovi
- se sustav upravljanja učinkom primjenjuje u cijelom sektoru
- je sektor potpuno usklađen s politikom Društva u sljedećim područjima:
 - zaštita na radu
 - ekologija
 - socijalna pitanja.

Osoba

Osoba postavljena na to radno mjesto imat će sljedeće vještine i kompetencije:

- odlične rukovoditeljske kvalitete
- jaku svijest o korporativnim pravnim poslovima
- usmjerenost prema kupcima
- predanost kvaliteti i pružanju usluga
- dokazane vještine donošenja odluka
- odlične vještine komunikacije i međuljudskih odnosa.

Postavljena osoba trebala bi biti stručno kvalificirana da radi kao tajnik Društva i da upravlja zahtjevnim sektorom korporativnih usluga.



2.4.3 Sektor financija – rukovoditelj sektora

Uloga

To je radno mjesto višeg posloводства koje je odgovorno direktno Upravi Društva i član je tima višeg posloводства.

Lokacija radnog mjesta dogovorit će se s Upravom.

Svrha ove uloge je da:

- **upravlja financijama "Hrvatskih šuma" kako bi se postigli dogovoreni financijski ciljevi i**
- **pomaže i planira optimalni komercijalni razvoj trg. društva u srednje do dugoročnom razdoblju.**

Ključne odgovornosti

Ključne odgovornosti radnog mjesta bit će osiguravanje da:

- se postignu svi financijski ciljevi Društva u dogovorenom vremenu
- da se razvije i primijeni informatički sustav financijskih informacija/kontrole/planiranja u dogovorenom vremenu
- se razviju financijske i računovodstvene politike Društva, da se objave i primjene u cijelom Društvu
- da se razvije i uvede sustav financijskog izvještavanja koji odgovara potrebama komercijalne organizacije
- da se učinkovito upravlja razinom duga i novčanim tokom trg. društva
- da se glavnim i sporednim djelatnostima Društva kontinuirano upravlja na zdravoj komercijalnoj osnovi
- da se sustav upravljanja učinkom primjenjuje u cijelom sektoru.

Osoba

Osoba postavljena na to radno mjesto imat će sljedeće vještine i kompetencije:

- odlične rukovoditeljske kvalitete
- izvrsne vještine financijskog planiranja i financijskog procjenjivanja
- dokazane kvalitete donošenja odluka
- jaku komercijalnu i poslovnu oštroumnost
- orijentiranost na ciljeve
- predanost promjenama i stalnom unapređivanju kvalitete
- odlične vještine komunikacije.

Postavljena osoba treba biti kvalificirani računovođa stručno kompetentan da upravlja financijama i financijskim planiranjem u komercijalnoj organizaciji, te da posjeduje dokazano iskustvo u tom pogledu.



2.4.4 Sektor ljudskih resursa – rukovoditelj sektora

Uloga

To je radno mjesto višeg posloводства koje je odgovorno direktno Upravi Društva i član je tima višeg posloводства.

Lokacija radnog mjesta dogovorit će se s Upravom.

Svrha uloge Ljudskih resursa –rukovoditelj sektora jest osiguravanje **da se vještine i sposobnosti svakog zaposlenika Društva koriste za maksimalnu korist "Hrvatskim šumama" i, radeći s ostalim poslovnim područjima, da radni procesi i organizacijske strukture Društva stalno budu na optimalnoj razini učinkovitosti i djelotvornosti.**

Ključne odgovornosti

Ključne odgovornosti ovog mjesta bit će osiguravanje da:

- privremena organizacijska struktura Društva radi s optimalnom učinkovitošću
- se razvije i provede proces za upravljanje učinkom zaposlenih, koji je prilagođen novom komercijalnom mandatu Društva, u cijeloj organizaciji u roku od dvije godine
- proces interne selekcije za popunjavanje radnih mjesta u privremenoj organizacijskoj strukturi koji ima povjerenje osoblja i rukovodstva, bude učinkovit u smislu odabiranja najbolje osobe za radno mjesto i da bude dovršen u dogovorenom roku
- se razvije proces identifikacije i rješavanja pitanja obuke i razvojnih potreba osoblja koje nastaju zbog stalnih poslovnih zahtjeva Društva
- se razvije i primijeni odgovarajući proces prepoznavanja i nagrađivanja učinka u roku od tri godine
- Društvo može učinkovito planirati svoje potrebe za ljudskim resursima u srednje i dugoročnom razdoblju
- se učinkovito upravlja odnosima sa sindikatom tako da se njeguje kultura sudjelovanja, uključenosti i povjerenja.

Osoba

Osoba postavljena na to radno mjesto imat će sljedeće vještine i kompetencije:

- odlične rukovoditeljske kvalitete
- jasno razumijevanje poslovnih potreba
- izuzetne vještine rukovođenja ljudima
- predanost promjenama i stalnom unapređivanju kvalitete
- dokazane vještine donošenja odluka
- izvrsne vještine pregovaranja i utjecajnosti
- dobre vještine komunikacije i međuljudskih odnosa



Osoba izabrana na ovo radno mjesto mora biti stručno kvalificirana (visoka stručna sprema u području ljudskih resursa ili nekoj drugoj relevantnoj poslovnoj disciplini) i kompetentna je da učinkovito pridonosi na višoj razini rukovođenja u dinamičnoj poslovnoj okolini.

2.4.5 Proizvodni sektor – rukovoditelj sektora

Uloga

To je radno mjesto višeg posloводства koje je odgovorno direktno Upravi Društva i član je tima višeg posloводства.

Lokacija radnog mjesta dogovorit će se s Upravom Društva.

Cilj uloge glavni rukovoditelj – proizvodnja je ***gospodarenje proizvodnim šumama "Hrvatskih šuma" kako bi se postigao, u potpunoj suglasnosti s socijalnim, ekološkim i financijskim politikama Društva, optimalni financijski povrat za Društvo.***

Ključne odgovornosti

Ključne odgovornosti za ovo radno mjesto bit će osiguravanje da:

- su postignuti svi operativni ciljevi unutar dogovorenih proračunskih parametara
- se razvije i uvede novi poslovni informatički sustav koji će podržavati poslovne potrebe sektora
- se razvije odgovarajući proces poslovnog planiranja te da se njime učinkovito upravlja
- se primjeni sustav upravljanja učinkom u cijelom sektoru
- je sektor potpuno usklađen s politikom Društva u sljedećim područjima:
 - zaštita na radu
 - ekologija
 - socijalna pitanja.

Osoba

Osoba postavljena na to radno mjesto imat će sljedeće vještine i kompetencije:

- odlične rukovoditeljske kvalitete
- jaku komercijalnu i poslovnu oštroumnost
- usmjerenost na kupce i tržišna orijentacija
- predanost promjenama i stalnom unapređivanju kvalitete
- dokazane vještine donošenja odluka
- jaka usmjerenost na ciljeve i njihovo postizanje
- dobre vještine komunikacije i međuljudskih odnosa



Osoba postavljena na ovo radno mjesto mora biti stručno kvalificirana za upravljanje dinamičnim Poslovnim sektorom.

2.4.6 Uslužni sektor – rukovoditelj sektora

Uloga

To je radno mjesto višeg posloводства koje je odgovorno direktno Upravi Društva i član je tima višeg posloводства.

Lokacija radnog mjesta dogovorit će se s Upravom Društva.

Cilj ove uloge je ***gospodarenje uslužnim šumama "Hrvatskih šuma" na optimalnoj razini opće i troškovne učinkovitosti u potpunoj suglasnosti s socijalnim, ekološkim i financijskim politikama Društva.***

Ključne odgovornosti

Ključne odgovornosti ovog mjesta bit će osiguravanje da:

- su postignuti svi ciljevi poslovnog planiranja unutar dogovorenih proračunskih parametara
- se razvije i uvede novi poslovni informatički sustav koji će podržavati poslovne potrebe sektora
- se razvije i uvede odgovarajući proces planiranja i inventarizacije
- se primjeni sustav upravljanja učinkom u cijelom sektoru
- je sektor potpuno usklađen s politikom Društva u sljedećim područjima:
 - zaštita na radu
 - ekologija
 - socijalna pitanja.

Osoba

Osoba postavljena na to radno mjesto imat će sljedeće vještine i kompetencije:

- odlične rukovoditeljske kvalitete
- dokazane vještine donošenja odluka
- orijentacija na kupce
- orijentacija na kvalitetu
- jaka usmjerenost na ciljeve i njihovo postizanje
- dobre vještine komunikacije i međuljudskih odnosa



Osoba postavljena na ovo mjesto treba biti stručno kvalificirana da upravlja sektorom u Društvu koja pruža kvalitetne usluge javnosti.

2.4.7 Sektor prodaje i marketinga – rukovoditelj sektora

Uloga

To je radno mjesto višeg posloводства koje je odgovorno direktno Upravi Društva i član je tima višeg posloводства.

Lokacija radnog mjesta dogovorit će se s Upravom Društva.

Svrha uloge prodaja/marketing – glavni rukovoditelj je:

- ***upravljanje procesom prodaje u Društvu i osiguravanje da postoje tržišta za drvene proizvode Društva***
- ***razvijanje novih poslovnih mogućnosti korištenjem vještina zaposlenika "Hrvatskih šuma" i ostale imovine Društva***

Ključne odgovornosti

Ključne odgovornosti za ovo mjesto bit će osiguravanje da:

- se drvo Društva prodaje po optimalnoj cijeni
- se prepoznaju i razvijaju nova tržišta za drvo Društva
- se učinkovito upravlja odnosima s kupcima Društva
- se imovina Društva i vještine njezinih zaposlenih koriste na optimalni način
- se svim poslovima upravlja na komercijalnoj osnovi
- je sektor potpuno usklađen s politikom Društva u sljedećim područjima:
 - zaštita na radu
 - ekologija
 - socijalna pitanja.

Osoba

Osoba postavljena na to radno mjesto imat će sljedeće vještine i kompetencije:

- odlične rukovoditeljske kvalitete
- poduzetnički pristup novim poslovnim mogućnostima
- jaku komercijalnu i poslovnu oštroumnost
- usmjerenost prema kupcima i tržištu
- posvećenost kvaliteti
- dokazane vještine donošenja odluka
- dobre vještine komunikacije i međuljudskih odnosa

Osoba postavljena na ovo mjesto mora biti stručno kvalificirana za upravljanje ovim dinamičnim poslovnim sektorom.



2.4.8 Upravitelj uprave šuma podružnice

Uloga

Ovo je mjesto višeg posloводства i direktno je odgovorno glavnom rukovoditelju Proizvodnog ili Uslužnog sektora.

Lokacija mjesta dogovorit će se s glavnim rukovoditeljem sektora.

Svrha uloge je ***upravljanje upravom šuma podružnicom kako bi se postigli, u potpunoj suglasnosti sa socijalnim, ekološkim i financijskim politikama Društva, ciljevi dogovoreni u poslovnom planu.***

Ključne odgovornosti

Ključne odgovornosti ovog mjesta bit će osiguravanje da:

- su postignuti svi ciljevi poslovnog planiranja unutar dogovorenih proračunskih parametara
- se razvije i uvede novi poslovni informatički sustav koji će podržavati specifične potrebe sektora
- se razvije i primijeni odgovarajući proces planiranja i inventarizacije
- se primijeni sustav upravljanja učinkom u cijelom sektoru
- je sektor potpuno usklađen s politikom Društva u sljedećim područjima:
 - zaštita na radu
 - ekologija
 - socijalna pitanja.

Osoba

Osoba postavljena na to radno mjesto imat će sljedeće vještine i kompetencije:

- odlične rukovoditeljske kvalitete
- dokazane vještine donošenja odluka
- usmjerenost prema kupcima
- orijentacija na kvalitetu
- jaka usmjerenost na ciljeve i njihovo postizanje
- dobre vještine komunikacije i međuljudskih odnosa

Osoba postavljena na ovo mjesto mora biti stručno kvalificirana kako bi učinkovito upravljala upravom u poslovnom sektoru i posvećena pružanju kvalitetne usluge.



2.4.9 Upravitelj šumarije

Uloga

Ovo je važan rukovodeći položaj koji je odgovoran upravitelju uprave šuma podružnice.

Lokacija mjesta dogovorit će se s upraviteljem uprave šuma podružnice.

Svrha uloge je ***upravljanje šumarijom kako bi se postigli, u potpunoj suglasnosti sa socijalnim, ekološkim i financijskim politikama Društva, ciljevi dogovoreni u poslovnim planovima i osigurao optimalni financijski povrat za Društvo od njene šumske imovine.***

Ključne odgovornosti

Ključne odgovornosti ovog mjesta bit će osiguravanje da:

- se svi operativni ciljevi postignu unutar dogovorenih proračunskih parametara
- šumarija radi, u svako doba, na optimalnoj razini učinkovitosti
- se sve radne aktivnosti svog osoblja šumarije koriste na optimalan način
- se sustav planiranja učinaka i sustav upravljanja na dosljedan način primjeni u cijeloj šumariji
- se identificiraju i iskušaju daljnji alternativni izvori prihoda i poslovne aktivnosti (prema mogućnostima)
- je sektor potpuno usklađen s politikom Društva u sljedećim područjima:
 - zaštita na radu
 - ekologija
 - socijalna pitanja.

Osoba

Osoba postavljena na to radno mjesto imat će sljedeće vještine i kompetencije:

- odlične rukovoditeljske kvalitete
- jake kvalitete upravljanja ljudima i građenja odnosa
- jaku komercijalnu i poslovnu oštroumnost
- usmjerenost prema kupcima i tržištu
- predanost promjenama i stalnom unapređivanju kvalitete
- dokazane vještine donošenja odluka
- jaka usmjerenost na ciljeve i njihovo postizanje
- dobre vještine komunikacije i međuljudskih odnosa

Osoba postavljena na ovo mjesto mora biti stručno kvalificirana kako bi preuzela važnu upravljačku ulogu u dinamičnom poslovnom sektoru.



2.5 Procijenjeni troškovi konzultanata vezani uz proces odabira

Procijenjeni troškovi konzultanata vezani uz proces odabira plana razvoja ljudskih resursa su dani u:

Tablica 1 Procijenjeni troškovi konzultanata vezani uz proces odabira

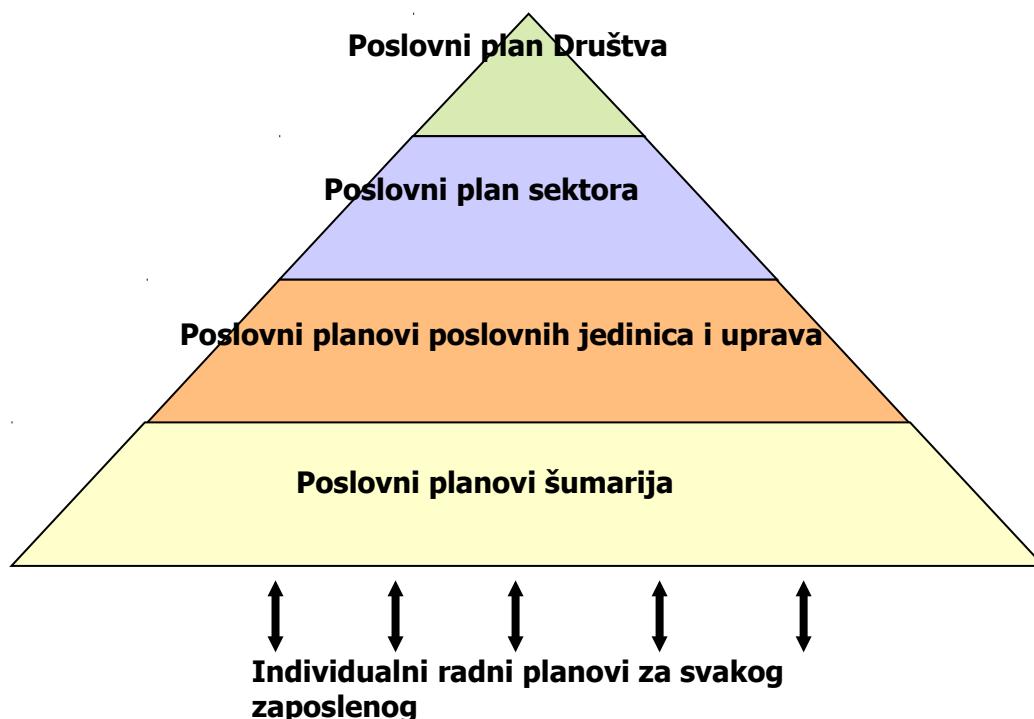
Tip troška	Pružene usluge	Troškovi	Osnova za troškove
Opći konzultanti za zapošljavanje	<ol style="list-style-type: none">1. Obuka ispitivača2. Razvoj strategija za organizaciju natječaja3. Pomoć u razvoju administrativnog sustava4. Revizija procesa5. Vrednovanje rezultata	100 000 eura	Ugovor treba trajati prvih 6 mjeseci ciklusa promjena
Odabir za specijalistička radna mjesta	<p>Usluge ovih specijalista potrebne su za dva glavna mjesta višeg posloводства – glavni rukovoditelj ljudskih resursa i rukovoditelj financija</p> <p>Uloga specijalista za zapošljavanje jest da napravi uži izbor prikladnih kandidata i da ih rangira prema kvaliteti, što kasnije treba razmotriti Društvo</p>	20 000 eura	<p>Ovaj proces ne bi trebao trajati više od ukupno 8 tjedana</p> <p>Normalne naknade koje se plaćaju su na temelju postotka plaće</p> <p>U ovom slučaju prikladniji je vremenski pristup</p>



3 Proces planiranja i upravljanja učinkom

3.1 Pregled procesa planiranja i upravljanja učinkom

Osnovno načelo za planiranje i upravljanje učinkom jest da planovi učinaka za svakog zaposlenog trebaju biti vezani s poslovnim planom jedinice u kojoj se nalazi zaposleni. Poslovni plan svake organizacijske jedinice mora u konačnici biti vezan s poslovnim planom trg. društva i ciljevima za učinke. Slika 3. prikazuje model procesa planiranja i upravljanja učinkom, a slika 4. prikazuje dijagram procesa

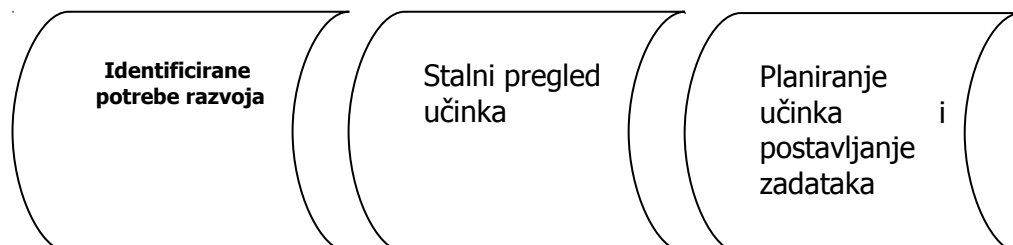


Slika 3 Model planiranja i upravljanja učinkom Društva



Rezultati procesa

- a. Postizanje poslovnih planova
- b. Kontinuirano poboljšanje
- c. Tekući razvoj osoblja



Slika 4 Dijagram procesa planiranja i upravljanja učinkom

3.2 Svrha procesa planiranja učinaka i postavljanja zadataka

Svrha ovog procesa je:

- Potvrđivanje broja, tipa i lokacije ključnih radnih mjesta u privremenoj organizacijskoj strukturi Društva.
- Pojašnjavanje uloge, odgovornosti i zadataka ovih ključnih radnih mjesta.
- Osiguravanje da su svi zadaci koje obavlja osoblje u skladu s ostvarivanjima poslovnih planova za poslovno područje.
- Eliminiranje nebitnih poslova koji ne pridonose učinku Društva.
- Osiguravanje da se mjere uštede u troškovima postižu u specificiranom vremenskom okviru.
- Identificiranje razvojnih potreba posloводства i osoblja u srednjoročnom razdoblju i kretanje prema budućnosti.
- Pojašnjavanje poslovodu i osoblju koje se tiče specifičnih uloga pojedinih zaposlenika.
- Identificiranje najboljih radnika u Društvu kako bi napravio plan nasljeđivanja ključnih ljudi važnih za budućnost Društva.

3.3 Primjenljivost

Proces će se primijeniti na sve osoblje Društva: posloводство, tehničko, stručno i administrativno osoblje koje je osiguralo mjesta u preporučenoj organizacijskoj strukturi. Neće se primjenjivati na osoblje kome se daje podrška za prijelaz u privatni sektor. Ovaj proces ne bi se primjenjivao na šumarske radnike u ovoj fazi.



Tablica 2. pojašnjava koje su to odgovornosti vezane uz proces dogovaranja individualnih planova učinaka.

Tablica 2 Odgovornosti plana učinaka

"Da sam ja..."	"Moj plan se dogovara s..."
Rukovoditelj sektora	Direktorom
Rukovoditelj službe ili upravitelj UŠP	Rukovoditeljem sektora
Upravitelj šumarije	Upraviteljem UŠP
Administrativno osoblje	Mojim neposrednim rukovoditeljem kojemu sam odgovoran

3.4 Proces

Ovaj proces je u središtu strategije upravljanja ljudskim resursima za novo Društvo. Zbog toga je izuzetno važno da se procesom učinkovito upravlja i da ga se primjenjuje na dosljedan način u cijelom Društvu.

Sektor ljudskih resursa će nadgledati proces, ali će odgovornost svakog pojedinog rukovoditelja biti da osigura da se Plan učinaka primjenjuje na svakog zaposlenog pod njegovom kontrolom. Ova odgovornost će se odražavati u Planovima učinaka svakoga pojedinog rukovoditelja.

Sam proces je cikličan koji nikada ne završava, te se stalno razvija.

1. korak Raspravlja se i dogovara o planovima i specifičnim zadacima za nadolazeću godinu između dva sudionika čim novi zaposlenik preuzme svoju ulogu. Temelj diskusije bit će specifikacija posla i specifikacija osobe za radno mjesto koja je korištena kao sredstvo izbora osobe na to mjesto. Dokument Plana učinaka treba se popuniti poštujući svakog zaposlenog posebno. Model Plana učinaka uključen je u prilogu 23. Tamo su priložene i korisne informacije koje mogu biti od pomoći sudionicima.



2. korak Zaposlenik će koristiti plan kao temelj svojih svakodnevnih poslova i ocjenjivati svoj vlastiti učinak u odnosu na plan.
3. korak Rukovoditelj i zaposlenik će formalno pregledavati učinak zaposlenika u odnosu na plan na kraju prva tri mjeseca. Rukovoditelj će dati početno vrednovanje učinka zaposlenika, a diskutirat će se o potencijalnim poteškoćama te će se one i pojasniti.
4. korak Drugi formalni pregled između rukovoditelja i zaposlenika provest će se na kraju prvih šest mjeseci. Slično prvom pregledu, cilj je vrednovanje učinka zaposlenika u odnosu na plan. O svim područjima slabe učinkovitosti ili dodatnih poslova koji je zaposlenik radio i koji su ugrozili postizanje ciljeva plana treba provesti raspravu.
5. korak Konačni pregled obaviti će se na kraju prvih 12 mjeseci. Cilj tog pregleda je vrednovanje učinka zaposlenika prema dogovorenim ciljevima i dodjela ocjene njegovom učinku.

3.5 Ciljevi i zadaci

Svaka org. jedinica u Društvu mora podržavati i težiti ka ostvarivanju općeg Poslovnog plana Društva. Iz toga slijedi da svaki posao u određenom sektoru mora težiti ka općem ostvarivanju ciljeva sektora.

Zahtjevi procesa promjena moraju činiti važan dio Poslovnog plana za različita područja u Društvu. Zbog toga ciljevi smanjenja troškova i poboljšanja učinkovitosti u kontekstu koncenzusa dogovorenog s zainteresiranim stranama, moraju biti ugrađeni u Plan učinka za svakog rukovoditelja.

U postavljanju i dogovaranju zadataka unutar individualnih planova učinaka, svaki zadatak će zadovoljavati sljedeće kriterije:

- Specifičan – zadatak mora biti jasan i određen
- Mjerljiv – svaki zadatak mora biti mjerljiv
- Dostižan – svaki zadatak mora biti realističan i dostižan
- Bitan – svaki zadatak mora biti bitan za ostvarivanje općeg Poslovnog plana za sektor/org. jedinicu
- Vremenski vezan – točno se mora specificirati datum završetka svakog zadatka



3.6 Ocjenjivanje učinaka i implikacije

Postoje tri razine ocjenjivanja učinaka. To su:

- a. **Ocjena učinka "1"** - Zaposlenikov učinak nije zadovoljio. Nisu ostvareni specifični ciljevi. Opća razina učinka nije prihvatljiva.
- b. **Ocjena učinka "2"** - Zaposlenikov učinak je bio zadovoljavajući. Ostvareni su ciljevi i opći standard učinka je prihvatljiv. Očekuje se da će većina zaposlenih ulaziti u ovu kategoriju.
- c. **Ocjena učinka "3"** - Zaposlenik je nadmašio sva očekivanja i ostvario je sve ciljeve u planu. Njegova opća razina učinka je nadmašila sva očekivanja. Očekuje se da će u ovu kategoriju ulaziti ne više od 5-10 % zaposlenih.

Sektor ljudskih resursa će bilježiti ocjene učinaka svakog zaposlenog. Ovaj sektor će također bilježiti i razvojne potrebe koje su zajedno identificirali rukovoditelj i zaposlenik.

U slučaju kada je zaposlenik pokazao stalni trend nemogućnosti ostvarivanja ciljeva Plana učinaka, rukovoditelj mora poduzeti određene akcije uz podršku Sektora ljudskih resursa.

Pri neuspjehu kod ostvarivanja ciljeva potrebna je sljedeća procedura:

- Ispitati da li su ciljevi bili nerealistični
- Ustanoviti da li je zaposlenik imao dodatne zadatke
- Odrediti da li su ostvarene odgovarajuće razvojne potrebe
- Upozoriti zaposlenika na posljedice stalnog neuspjeha pri ostvarivanju realističnih radnih ciljeva
- Izraditi plan za poboljšanje učinka zaposlenog.

Ukoliko je zaposleniku pružena pravedna mogućnost za ostvarivanje realističnih ciljeva i ako on tokom vremena stalno ne ostvaruje te ciljeve, tada se treba razmotriti pitanje raskidanja ugovora.

3.7 Odvijanje procesa

Proces se mora odvijati na sustavan način. Prvo treba početi s rukovoditeljem sektora koji će dogovoriti svoje planove s direktorom. Planovi za svakog rukovoditelja sektora moraju biti direktno vezani uz Poslovni plan Društva i posebno moraju podržavati kritične elemente tog strateškog plana.

Svaki rukovoditelj sektora će tada napraviti planove učinaka za svakog rukovoditelja jedinice/UŠP koja je pod njegovom kontrolom.



Slično sa rukovoditeljima službi/UŠP, svaki rukovoditelj tada radi planove učinaka za sljedeću razinu rukovoditelja pod svojom kontrolom.

Kada je rukovoditelj dogovorio svoj plan učinaka, tada može početi s dogovaranjem planova učinaka za sljedeću razinu ispod njega.

Bitno je da su planovi učinaka napravljeni za sve razine **IZNAD** razine šumarija na kraju prvih šest mjeseci petogodišnjeg razdoblja restrukturiranja.

3.8 Revizija procesa

Ljudski resursi će izraditi reviziju procesa kako bi se osigurala konzistentnost pristupa i vrednovanja učinaka.

Jedinica za upravljanje promjenama će obaviti reviziju procesa ostvarivanja kritičnih aspekata programa promjena.



4 Razvojne potrebe ljudskih resursa

4.1 Pregled pristupa

Kao dio faze pregleda projekta, konzultanti su obavili opsežan pregled i analizu kapaciteta ljudskih resursa u Društvu.

Uz tu analizu konzultanti su se redovito sretali s članovima višeg do srednjeg posloводства Društva.

Na temelju te interakcije, vlastitog stručnog iskustva konzultanata u smislu najbolje poslovne prakse, donesen je određeni broj zaključaka s obzirom na razinu vještina i odgovornosti prisutnih kod administrativnog/stručnog/tehničkog osoblja u Društvu.

4.2 Razvojne potrebe organizacije

Radna snaga Društva pokazuje mnoge karakteristike koje su u skladu s organizacijom koja do sada radila u orijentiranom, stabilnom okruženju državne službe.

Njezina organizacijska struktura predstavlja klasični tip organizacijske strukture "strojne birokracije" koja ima višestruke razine okomitog upravljanja s prevelikim oslanjanjem na pravila i propise. Posljedica su značajna količina preklapanja uloga, dupliciranja poslova među osobljem i neučinkoviti postupci.

Kao rezultat rada u ovakvom tipu okoliša, kultura Društva nije kompatibilna ili ne podržava potrebe dinamičnog komercijalnog poslovnog poduzeća. Posebno, konzultanti su prepoznali značajni nedostatak poslovnog planiranja i komercijalnog poslovnog iskustva. Ove slabosti se povećavaju nedostatkom poduzetničkih vještina.

Opće je poznato i prihvaćeno da organizacija koja radi u komercijalnoj okolini mora imati sofisticirane i sveobuhvatne tehnike i procedure upravljanja ljudskim resursima. Te tehnike i procedure izrazito nedostaju u sadašnjoj postavi Društva.

U isto vrijeme, radna snaga ima veliku dubinu znanja i stručnost u tradicionalnim šumskouzgojnim praksama. Uz to, postoji i određeni standard kompetentnosti u području informatičke tehnologije i općenito se cijeni važnost komunikacije. To su pozitivne snage koje će pomoći Društvu u kretanju prema komercijalnom svijetu i tvoriti će solidnu bazu za nadogradnju.

Bez obzira na te snage, glavni izazov koji stoji pred trg. društvom ne smije biti podcijenjen i bit će potreban značajan trud i resursi za osposobljavanje ljudi za potrebne vještine i stručnosti.



4.2.1 Početni/uvodni program

Svrha početnog/uvodnog programa je uvođenje novih zaposlenika u organizaciju i njihovo upoznavanje s očekivanjima i standardima Društva. To je važan instrument u upravljačkim i razvojnim strategijama ljudskih resursa Društva.

U slučaju "Hrvatskih šuma" važnost učinkovitog i inovativnog početnog/uvodnog programa je još više naglašena. Trg. društvo sada kreće novim komercijalnim putem i započet će fundamentalne promjene u svojoj korporativnoj kulturi, radnim postupcima i ulogama te internim upravljačkim sustavima.

Program će ljudima u Društvu dati osjećaj novog početka i nove organizacije. On će također dati poslovodstvu priliku da pošalju jasan signal o novim standardima učinaka koji se očekuju od zaposlenih u Društvu i o izazovima koji u budućnosti čekaju sve u HŠ.

Struktura početnog/uvodnog programa će uključivati sljedeće osnovne elemente:

- i Novi komercijalni mandat Društva i njegovo značenje zaposlenima
- ii Ciljevi organizacije i tipovi troškovnih učinkovitosti koji se očekuju u petogodišnjem razdoblju restrukturiranja
- iii Organizacijska struktura Društva njeno funkcioniranje
- iv Poslovno planiranje i njegovo značenje
- v Planiranje i upravljanje učinkom i njegovo funkcioniranje
- vi Politika Društva o razvoju osoblja
- vii Standardi koji se očekuju od zaposlenih i njihove odgovornosti koje pridonose poboljšanjima
- viii Faze u ciklusu promjena.

Sadržaj programa treba se tako podesiti da, u slučaju novog postavljanja na položaje višeg poslovodstva, njihove nove odgovornosti kao lidera u novoj organizaciji mogu biti uključene u program.

Konzultanti smatraju da, s obzirom da će Društvo angažirati profesionalnog rukovoditelja ljudskih resursa u punom radom vremenu, početni/uvodni program treba organizirati Sektor ljudskih resursa. Odluku o tome da li će se angažirati konzultantska tvrtka koja će koordinirati upravljanje početnim/uvodnim programom ili će odgovornost za razvoj i provedbu programa ostati u Društvu, donijet će novopostavljeni rukovoditelj ljudskih resursa.

Više i srednje poslovodstvo odgovarajućih kompetencija Društva treba, kao dio razvojnog programa, preuzeti ulogu predavača u programu. No prije toga, one koji su odabrani za tu ulogu Sektor ljudskih resursa mora u potpunosti obučiti.



Konzultanti preporučuju da svaki zaposlenik (uključujući i one koji ne budu osigurani postavljanje na neko od novih radnih mjesta u privremenoj strukturi) treba sudjelovati u početnom/uvodnom programu.

4.2.2 Trenutačne razvojne potrebe

Konzultanti su identificirali potrebe za razvojem vještina i kompetencija u specifičnim područjima važnim za komercijalni razvoj. Radi pojednostavljenja, područja su grupirana pod naslovima: više posloводство, šumarija i opća administracija.

➤ **Razvojne potrebe razine višeg posloводства (uključujući i rukovoditelje sektora i upravitelje UŠP)**

- i. rukovođenje u komercijalnoj poslovnoj okolini
- ii. upravljanje promjenama
- iii. kontinuirano poboljšanje (standardi kvalitete)
- iv. strateško poslovno planiranje
- v. financijsko upravljanje
- vi. upravljanje učinkom
- vii. upravljanje ljudima i izgradnja odnosa
- viii. dizajniranje i redizajniranje procesa
- ix. organizacijski dizajni i razvoj
- x. odnosi marketing/kupci
- xi. facilitacija
- xii. stručnost u informatici
- xiii. strani jezici

➤ **Razvojne potrebe razine šumarije**

- i. opće poslovno upravljanje
- ii. poslovno planiranje
- iii. poduzetničke dimenzije
- iv. financijsko/proračunsko upravljanje
- v. upravljanje ljudima
- vi. informatika
- vii. pregovaranje/utjecanje
- viii. donošenje odluka
- ix. kontrola troškova/vrijednost za novac
- x. upravljanje ugovorima
- xi. upravljanje vremenom/osobnom učinkovitošću
- xii. dizajniranje i redizajniranje procesa
- xiii. svijest o klijentima
- xiv. kvaliteta
- xv. logističko upravljanje
- xvi. facilitacija.



➤ **Razvojne potrebe administrativne/činovničke razine**

- i. informatika
- ii. organizacija posla
- iii. upravljanje vremenom
- iv. upravljanje i dovršenje zadataka
- v. donošenje odluka
- vi. uredsko poslovanje
- vii. istraživanje i analiza informacija
- viii. stalno unapređivanje
- ix. kvaliteta usluge

4.2.3 Personalizirane razvojne potrebe

Gore navedene razvojne potrebe predstavljaju korporativne zahtjeve koji se primjenjuju u cijeloj organizaciji.

Uz te opće korporativne organizacijske zahtjeve, moraju se identificirati vještine i kompetencije osoblja višeg posloводства na ključnim poslovnim položajima.

Proces planiranja i upravljanja učinkom koji su razvili konzultanti treba koristiti u prepoznavanju specifičnih razvojnih potreba individualnog osoblja. Preporuča se da svi viši rukovoditelji trebaju odmah proći kroz taj proces čim započne program promjena i da se to treba dovršiti čim je prije moguće.

Osobni razvojni plan koji će proizići iz tog procesa će identificirati razvojne potrebe rukovoditelja sektora i ostalih ključnih viših rukovoditelja u novom Društvu. Te se razvojne potrebe moraju odmah zadovoljiti. To će biti odgovornost Sektora za ljudske resurse.

Kako se bude odvijao proces planiranja i upravljanja učinkom u cijelom Društvu, iskristalizirat će se osobni razvojni planovi i potrebe obuke za osoblje na različitim razinama i u različitim dijelovima Društva.

Sektor ljudskih resursa bit će odgovoran za koordinaciju i pravovremeno zadovoljavanje tih razvojnih potreba na troškovno učinkovit način.



4.3 Izvori obuke i razvoja dostupni Društvu

Opće je prihvaćeno da se potrebe razvoja i obuke komercijalnog Društva mogu riješiti na razne načine i da su formalizirani programi samo jedan od načina poboljšanja razine vještina/kompetentnosti osoblja.

Npr. u mnogim slučajevima i za mnoge ljude najučinkovitiji način obuke i preobuke će se odvijati na njihovom radnom mjestu i kroz njihovu interakciju s kolegama, klijentima i konkurentima.

U isto vrijeme konzultanti su čvrsto uvjereni da u slučaju HŠ postoji jasna potreba za opsežnom serijom formaliziranih razvojnih programa zamišljenih kako bi se povećale razine komercijalnih vještina osoblja unutar vremenskog okvira prve faze prvog ciklusa promjena.

Slijede opsežni popisi izvora koje će koristiti Sektor ljudskih resursa u rješavanju problema nedostatka vještina među osobljem:

➤ **Sustav planiranja i upravljanja učinkom**

Ovaj sustav planiranja i upravljanja učinkom je detaljno opisan u drugoj sekciji ovog izvještaja. Ukoliko se njime učinkovito upravlja i ukoliko se dosljedno primjenjuje u cijeloj organizaciji, proces će razjasniti i usmjeriti razvojne potrebe zaposlenih (na individualnoj razini) već prema tome kako se Društvo kreće naprijed prema komercijalnoj okolini.

➤ **Gotovi tečajevi obuke**

Sektor ljudskih resursa može koristiti "kupovne" programe obuke. Takve programe pružaju brojne institucije: Europski menadžment centar, Harvardska poslovna škola itd.

➤ **Posebno dizajnirani tečajevi obuke**

Bit će potrebno angažirati konzultante za obuku i razvoj za zajednički posao sa Sektorom ljudskih resursa kako bi osmislili i primijenili specifične programe koji zadovoljavaju potrebe Društva. To je posebno skup pristup, ali konzultanti smatraju da je to pristup koji Društvo iz nužde mora prihvatiti.

➤ **Konferencije i seminari**

Ovi izvori mogu biti troškovno razmjerno učinkoviti, a u isto vrijeme i djelotvorni. Općenito, premda njih može održati bilo tko, njihov je broj ograničen. Konferencije i seminari su zbog toga najprikladniji za više poslovodstvo i upravitelje šumarije. Trg. društvo treba razviti praksu da se godišnje održavaju interne konferencije za upravljačko osoblje.



➤ **Međunarodno iskustvo**

Konzultanti preporučuju da se organizira serija radionica za više posloводство i upravitelje šumarija koje će održati najbolja šumarska trg. društva. Te radionice moraju biti jako usmjerene s čvrstim težištem na praktičnim elementima komercijalnog gospodarenja šumama i upravljanja promjenama.

➤ **Interakcija s poslovnim svijetom**

Interakcija s poslovnim svijetom će se odvijati tokom normalnog svakodnevnog posla. Ipak, proaktivni strukturirani program angažmana i interakcije s poslovnim drugim stranama bit će vrlo koristan pogotovo za posloводство HŠ. Konzultanti vide tu interakciju kao posebno moćan instrument kojim će se u Društvu poboljšati znanje i stručnost.

➤ **Interakcija s kolegama iz HŠ**

Osoblje HŠ bit će moćan izvor znanja i stručnosti u smislu razvojnog programa ljudskih resursa. Sektor ljudskih resursa mora, uz pomoć lokalnih rukovoditelja, odabrati prikladno kompetentno osoblje koje će se obučiti za predavače. To obučeno osoblje se tada može koristiti kao predavači na tečajevima za ostalo osoblje u Društvu.

4.4 Razvoj politike razvoja ljudskih resursa

Konzultantima je jasno da novo Društvo treba imati implicitnu politiku podrške i rješavanja razvojnih potreba svojih zaposlenika, ali u tom se pogledu nije razvila eksplicitna politika. Prije iniciranja razvojnog procesa rukovoditelj ljudskih resursa treba formulirati politiku, a to treba potvrditi Uprava. Konzultanti smatraju da sljedeći principi trebaju podupirati razvoj ove politike:

- Društvo će podržavati i poticati razvoj svih svojih zaposlenih na pošten i jednak način
- Obuka će se fokusirati na srednjoročne potrebe zaposlenika u pitanju, a u obzir će uzeti i konačni potencijal osobe
- Potrebe razvoja i obuke zadovoljit će se na vremenski i troškovno najučinkovitiji način
- Potrebe razvoja i obuke će se potpuno integrirati s ostalim procedurama ljudskih resursa unutar Društva
- Vrednovanje učinkovitosti svih razvojnih intervencija bit će odgovornost Sektora ljudskih resursa.



4.5 Modularni pristup rješavanju razvojnih potreba ljudskih resursa

U svjetlu opsega razvojnih potreba zaposlenika kojega su trebali identificirati konzultanti, ne može se prenaslanjati važnost strukturiranog i sustavnog pristupa rješavanju tih pitanja.

Konzultanti zbog toga preporučuju da se prihvati modularni pristup. Taj pristup ima prednosti u tome što objašnjava namjenu i olakšava vrednovanje učinkovitosti programa.

4.5.1 Razvojni moduli

Modul 1 -

Primjenjuje se:

Svrha:

Početni/uvodni proces

Ovaj modul se primjenjuje na sve osoblje u Društvu. Svrha ovog modula je uvođenje svih zaposlenika u novu komercijalnu realnost Društva, u standarde koji se sada od njih očekuju u smislu njihovog učinka i izazova s kojima će se suočiti u kratko do srednjoročnom razdoblju.

Izvori:

Glavni input će dati Sektor za ljudske resurse Društva koji će biti ekipiran posebno odabranim i odgovarajuće kompetentnim osobljem HŠ. Usluge konzultanata za ljudske resurse trebaju se koristiti u razvoju okvira za proces, te za pomoć i savjete u njegovom razvoju i provedbi.

Vremenski raspored:

Modul 1 treba započeti u roku od mjesec dana od početka prve faze ciklusa promjena i treba se završiti u roku od tri mjeseca

Konzultantski troškovi:

Nastali troškovi bit će, uglavnom, interni. Procjenjuje se da će konzultanti biti angažirani oko 40 dana. Na temelju prosječne cijene usluga konzultanata od 1000 eura/dan potreban je proračun od 40 000 eura.

Modul 2 -

Primjenjuje se:

Svrha:

Temelji za više posloводство

Ovaj se modul primjenjuje na sve osoblje višeg posloводства u Društvu.

Svrha ovog modula je davanje rukovoditeljima sektora, rukovoditeljima službi i upraviteljima uprava – dubljeg znanja i razumijevanja realnosti komercijalnog života i početak osposobljavanja te skupine potrebnim vještinama za upravljanje i razvoj komercijalnog trg. društva. Razvojne potrebe ove grupe su skicirane gore i trebaju činiti osnovu za programe/intervencije u ovome modulu).

Izvori:

Modul će biti objedinjavanje sljedećeg:



- kratkih 1-2dnevnih tečajeva obuke
- terenskih obilazaka drugih međunarodnih šumarskih trg. društava
- međunarodnih konferencija i seminara
- specifičnih intenzivnih razvojnih tečajeva obuke za odabrane rukovoditelje
- opći razvoj vještina facilitacije

Vremenski raspored: Modul 2 treba početi u roku od mjesec dana od početka prve faze ciklusa promjena i treba se završiti u roku od 6 mjeseci

Konzultantski troškovi: Nastali troškovi bit će eksterne prirode. Procjenjuje se da će biti potreban proračun o 150 000 eura, temeljeno na 3 000 eura po višem rukovoditelju.

Modul 3 -

Primjenjuje se:

Svrha: -

Temelji za upravitelja šumarije

Ovaj se modul primjenjuje na sve upravitelje šumarija u Društvu. Svrha ovog modula je davanje ovoj važnoj upraviteljskoj grupi osnovnih vještina koje će trebati za učinkovito upravljanje u svojoj novoj ulozi. Razvojne potrebe ove skupine su skicirane gore i one se trebaju ugraditi u programe/intervencije unutar ovog modula.

Izvori:

Glavni input dati će odabrani konzultanti za obuku uz upoznavanje s međunarodnim šumarskim trg. društvima i terenskim obilascima.

Vremenski raspored: Modul 3 treba početi u roku od mjesec dana od početka razdoblja restrukturiranja i treba se završiti u roku od 3 mjeseca

Konzultantski troškovi: Nastali troškovi ovisit će o odabranim vanjskim konzultantima. Procjenjuje se da će konzultanti biti primarno angažirani na razvoju i provedbi programa. Konzultanti su procijenili da će to iznositi oko 300 radnih dana. Na temelju cijene konzultanata od 1000 eura/dan, treba računati na troškove od 300 000 eura.

Modul 4 -

Primjenjuje se:

Svrha:

Temelji za administrativno osoblje

Ovaj se modul primjenjuje na sve administrativno osoblje u Društvu.

Svrha ovog modula je osposobljavanje ove grupe osnovnim vještinama koje će im biti potrebne da počnu učinkovito raditi i da razumiju svoju novu ulogu. Razvojne potrebe ove skupine su skicirane gore i one se trebaju ugraditi u programe/intervencije unutar ovog modula.

Izvori:

Glavni input će imati odabrani konzultanti obuke uz upoznavanje s najboljim poslovnim praksama u privatnom sektoru.



Vremenski raspored: Modul 4 treba početi u roku od 3 mjeseca od početka razdoblja restrukturiranja i treba se završiti u roku od 3 mjeseca tj. na kraju prvih 6 mjeseci.

Konzultantski troškovi: Nastali troškovi bit će uglavnom interni. Procjenjuje se da će konzultanti raditi oko 80 radnih dana. Na temelju cijene konzultanata od 1000 eura/dan, treba računati na troškove od 80 000 eura.

Modul 5 -

Primjenjuje se:

Svrha:

Faza 2 programa razvoja višeg posloводства

Ovaj se modul primjenjuje na sve više posloводство u Društvu tj. rukovoditelje sektora, rukovoditelje službi i upravitelje UŠP
Svrha ovog modula je nadogradnja temelja koji su se gradili tokom prve godine postojanja Društva. Programi/intervencije će osobito povećati kompetencije u sljedećem: poslovno planiranje, strateški razvoj, upravljanje promjenama, proces unapređivanja i organizacijski dizajn.

Izvori:

Modul će biti objedinjavanje sljedećeg:

- kratkih 1-2 dnevnih tečajeva obuke
- terenskih obilazaka i interakcija s drugim međunarodnim šumarskim trg. društvima
- međunarodnih konferencija i seminara
- specifičnih intenzivnih razvojnih tečajeva obuke za odabrane rukovoditelje
- slanje određenih rukovoditelja na dugoročne razvojne tečajeve kako bi im se dale stručne kvalifikacije.

Vremenski raspored: Modul 5 treba početi na početku druge godine prve faze ciklusa promjena i treba se završiti na kraju druge godine ciklusa promjena

Konzultantski troškovi: Nastali troškovi bit će isključivo eksterne prirode. Procjenjuje se proračun od 100 000 eura na temelju 2 000 eura po višem rukovoditelju.

Modul 6 -

Primjenjuje se:

Svrha:

Faza 2 razvojnih programa upravitelja šumarije

Ovaj se modul primjenjuje na sve upravitelje šumarije u Društvu. Svrha ovog modula je nadogradnja temelja koji su se gradili tokom prve godine postojanja Društva. Programi/intervencije će osobito povećati kompetencije u sljedećem: poslovno planiranje, donošenje odluka, poduzetnički pristup, financijsko planiranje i upravljanje

Izvori:

Modul će biti objedinjavanje sljedećeg:

- kratkih intenzivnih tečajeva obuke
- terenskih obilazaka i interakcija s drugim međunarodnim šumarskim trg. društvima
- specifičnih intenzivnih razvojnih tečajeva obuke za odabrane rukovoditelje



- slanje određenih upravitelja na dugoročne razvojne tečajeve kako bi im se dale stručne kvalifikacije.
- Vremenski raspored:** Modul 6 treba početi na početku druge godine razdoblja restrukturiranja i treba se završiti na kraju druge godine razdoblja restrukturiranja.
- Konzultantski troškovi:** Nastali troškovi bit će isključivo eksterne prirode uz korištenje hrvatskih konzultanata u suradnji sa Sektorom za ljudske resurse. Procjenjuje se proračun konzultantskih troškova od 170 000 eura na temelju 1 000 eura po upravitelju.
- Modul 7 - Primjenjuje se:** **Faza 2 programa unapređivanja administrativnog osoblja**
Ovaj se modul primjenjuje na sve administrativno osoblje u Društvu.
- Svrha:** Svrha ovog modula je dogradnja temelja koji su se gradili tokom prve godine postojanja Društva. Programi/intervencije će osobito povećati kompetencije u sljedećem: uredska administracija, uredsko poslovanje, informatika, kvaliteta i stalno unapređivanje i poboljšanje poslovnih procesa.
- Izvori:** Modul će biti objedinjavanje sljedećeg:
- intenzivni kratki tečajevi obuke
 - stalne interakcije s drugim stranama u trg. društvima privatnog sektora
 - specifični intenzivni razvojni tečajevi obuke za odabrano osoblje
 - slanje određenog osoblja na dugoročne obrazovne programe kako bi im se dale stručne i/ili kvalifikacije visokog obrazovnog stupnja.
- Vremenski raspored:** Modul 7 treba početi na početku druge godine razdoblja restrukturiranja i treba se završiti na kraju druge godine tj. u roku od 12 mjeseci.
- Konzultantski troškovi:** Nastali troškovi bit će mješavina internih i eksternih intervencija. Konzultanti procjenjuju da treba osigurati proračun od 150 000 eura.
- Modul 8 - Primjenjuje se:** **Razvojni programi za šumarske radnike**
Ovaj se modul primjenjuje na sve šumarske radnike u Društvu.
- Svrha:** Svrha ovog modula je razvijanje razumijevanja Društva, povećanje njihove razine vještina te potvrda njihovih odgovornosti.
- Izvori:** Modul će biti objedinjavanje sljedećeg:
- tečajeva komercijalnog osvještavanja i općih informacija o promjenama u Društvu
 - tečajevi obuke za unapređivanje vještina
 - tečajevi rukovođenja i donošenja odluka za odabrano osoblje



- dugoročni obrazovni programi za stjecanje stručne kvalifikacije ili kvalifikacije visokog obrazovnog stupnja odabranog osoblja.

Vremenski modul: Modul 8 trebao bi početi u sredini prve godine razdoblja restrukturiranja. Trebao bi trajati dvije godine do polovice treće godine razdoblja restrukturiranja.

Konzultantski troškovi: Nastali troškovi bit će mješavina internih i eksternih intervencija, ali će biti uglavnom interni. Obuku će provoditi uglavnom osoblje HŠ. Konzultanti procjenjuju da će eksterni troškovi biti 50 000 eura godišnje za tri godine (ukupno 150 000 eura). To će uključivati 100 radionica godišnje s uključenim troškovima (unajmljivanje dvorane, prijevoz, materijal, smještaj).

Modul 9 -

Stalni razvojni programi – 3. godina na dalje

Kada se Društvo udomaći u svojoj novoj ulozi i razvije kao komercijalno trg. društvo, moraju se osigurati adekvatni uvjeti kako bi se osiguralo da se mogu podržavati razvojne potrebe ljudskih resursa organizacije i specifične razvojne potrebe individualnih članova osoblja.

Posebno će biti potrebna stalna obuka kako bi se osiguralo da zaposleni mogu maksimizirati potencijal novog informatičkog sustava koji će biti razvijen i primijenjen tokom prvih godina postojanja Društva. Slično, će se razvojne potrebe individualnog osoblja, koje se prepoznaju kroz proces planiranja i upravljanja učinkom, morati podržavati na sličan način.



5 Podrška prelasku osoblja u privatni sektor

5.1 Pregled procesa

Proces podrške osoblju koje napušta trg. društvo i prelazi u privatni sektor je opisan na slici 5. To je kompleksan proces koje zahtijeva sustavno i osjetljivo upravljanje. Odgovornost za ovaj proces treba biti na Sektoru ljudskih resursa Društva i osoblje u tome sektoru treba pokazati jasno vlasništvo nad tim procesom.

5.2 Upravljanje procesom

U svjetlu broja ljudi koji prelaze u privatni sektor i osjetljivosti toga pitanja, od kritične je važnosti da se stvori i održava jak naglasak i pozornost na njemu tokom cijelog ciklusa promjena.

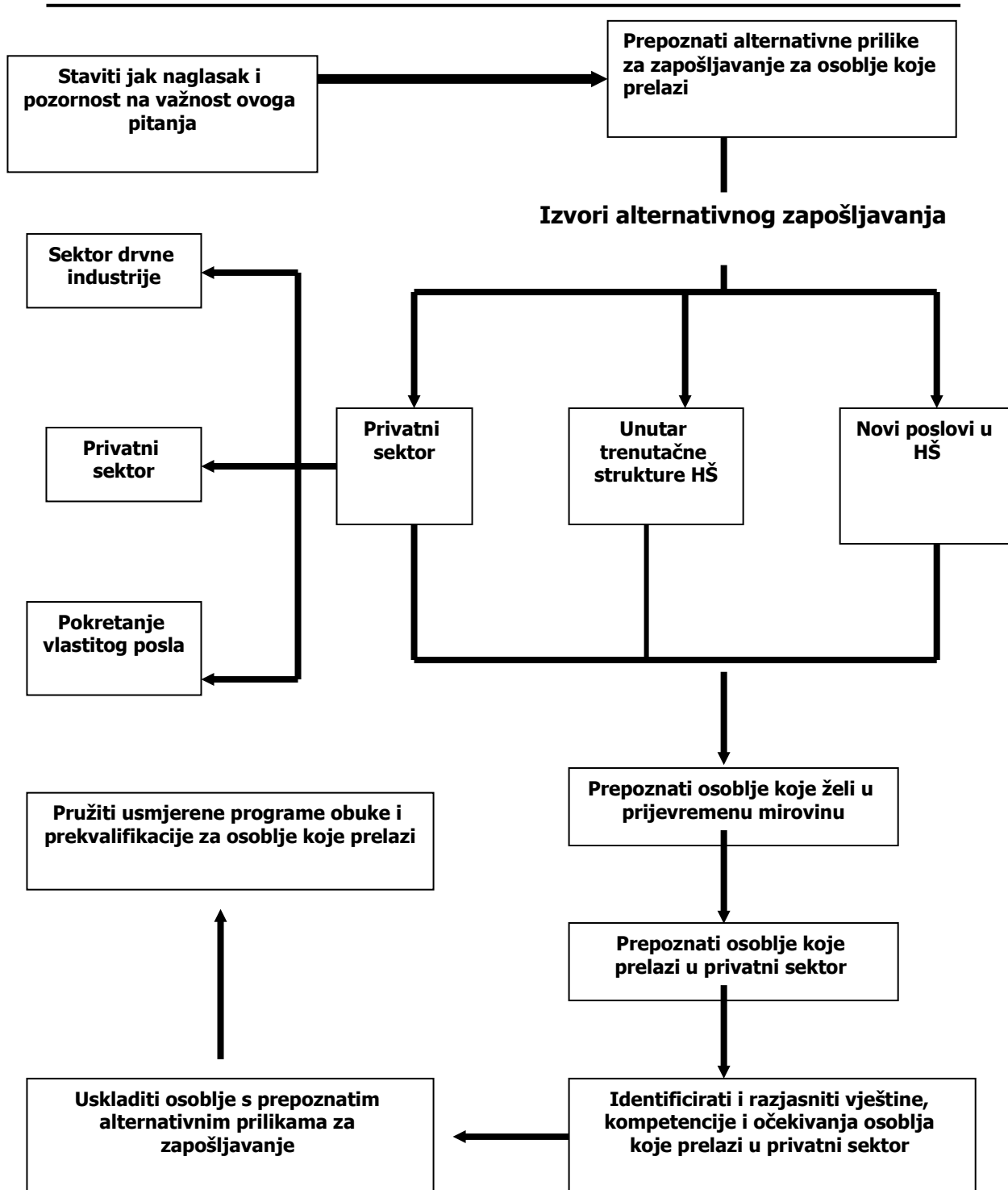
Bitno je da se smanjenje broja osoblja postigne na socijalno odgovoran način. Stoga smanjenje osoblja treba postići kombinacijom sljedećega:

- zakonsko zbrinjavanje viška;
- sheme dobrovoljnog prijevremenog umirovljenja (DPU);
- pomoć osoblju koje želi prijeći u privatni sektor ili započeti svoj vlastiti poduzetnički posao;
- organski rast aktivnosti novih poslova i prebacivanje viška osoblja u njih.

Smanjenje radne snage mora biti postupno i strukturirano tokom petogodišnjeg razdoblja restrukturiranja i sve osoblje koje odlazi, na bilo koji način, mora biti osposobljeno, a za njih mora postojati određena podrška.

Zadaća upravljanjem ovim procesom mora stoga biti dodijeljena određenoj osobi u Društvu. Ova osoba će biti odgovorna za osiguravanje da se ovim procesom djelotvorno upravlja i da se ostvari prijelaz osoblja u fazama kao što je to naznačeno u provedbenom planu. Ova će odgovornost činiti središnji dio plana učinaka za tu osobu.

Taj će zadatak dobiti viši rukovoditelj u Sektoru ljudskih resursa (Rukovoditelj službe za tranziciju) koji će biti direktno odgovoran Rukovoditelju Sektora ljudskih resursa.



Slika 5. Dijagram procesa za podršku osoblju koje prelazi u privatni sektor



U upravljanju ovim procesom važno je primijeniti potpuno integrirani pristup. Kako bi se to učinilo, konzultanti preporučuju da se formira interni projektni tim. Taj će tim djelovati za vrijeme trajanja projekta.

Svrha je ovoga tima osiguravanje da proces upravljanja prelaskom osoblja u privatni sektor teče bez poteškoća, te da svi mogući izvori koji mogu bitno pridonijeti uspjehu projekta budu prepoznati, a da njihove mogućnosti budu u potpunosti ispitane.

Članovi projektnog tima trebaju biti:

- predstavnik ljudskih resursa (ova će osoba voditi tim i imat će glavnu odgovornost za upravljanje procesom)
- predstavnik službe Novih poslova
- predstavnik Proizvodnog sektora
- predstavnik Uslužnog sektora.

Tim se treba redovito sastajati, barem jednom svaka dva tjedna. Dio njihovih inicijalnih sastanaka će biti da razviju plan projekta i strategiju komunikacije.

5.3 Dobrovoljno prijevremeno umirovljenje

Minimalni trošak na koji treba računati tokom razdoblja restrukturiranja predstavlja zakonsko zbrinjavanje viška. To je realistična i razumna opcija jer će se baviti samo viškom osoblja. Ipak, zbrinjavanje viška u većem opsegu također predstavlja realan rizik po pitanju industrijskih nemira i socijalne prihvatljivosti.

Zbog osjetljivosti i mogućih rizika zbrinjavanja viška, preporuča se da organizacija potiče razne dobrovoljne sheme koje daju specifične poticaje osoblju da napusti organizaciju ili prijeđu u privatni sektor. Najznačajnija od njih je shema dobrovoljnog prijevremenog umirovljenja, mada će zbog mogućih velikih dodatnih troškova za organizaciju, DPU imati razmjerno ograničenu primjenu u HŠ.

Dobrovoljno prijevremeno umirovljenje (DPU) jest pristup koji su koristila mnoga trgovačka društva u privatnom i državnom sektoru kako bi smanjili broj zaposlenih.

Tipično, DPU sheme se koriste u situacijama gdje:

- nedobrovoljni otkazi nisu dozvoljeni zakonom, običajima i praksom (to je slično situaciji u Irskoj);
- kada su u pitanju manje radikalna smanjenja osoblja (nego li u slučaju HŠ);
- kada se predviđa dugo razdoblje programa promjena;
- kada je potreban obzirniji pristup, a dobrovoljnost je element općeg strateškog plana za proces promjena i
- kad to prethodi nedobrovoljnim otkazivanjima.



DPU pruža mehanizam za ono osoblje koje se želi umiroviti ili otići ranije, te ne žele biti dio trg. društva koje napuštaju. Na taj se način smanjuje broj zaposlenih koji se suočavaju s nedobrovoljnim otkazom, te se tako omogućavaju mjere za prihvatljivije smanjenje osoblja.

Ovi tipovi shema postavljaju pred poslovodstvo niz izazova kojima se mora upravljati na djelotvoran način. Priroda ovih izazova općenito uključuje sljedeće:

- a. Ponuđeni uvjeti neće privući osoblje koje će čekati na ponudu boljih uvjeta.
- b. Sindikati će pokušati dogovoriti bolje uvjete ili zakočiti uvođenje sheme.
- c. Vrijedno i stručno osoblje može iskoristiti shemu što može rezultirati u izgubljenim resursima za trg. društvo, pa čak i slučajevima gdje poslovodstvo može odbiti molbu.
- d. Može doći do općeg nemira unutar trg. društva jer će se pojaviti osjećaj da je organizacija u teškoćama.
- e. Molbe se mogu koncentrirati u određenim područjima organizacije zbog čega se mogu pojaviti problemi s preraspodjelom resursa.
- f. Upravljanje i kontrola troškova mogu biti teški.
- g. Osoblje koje ostaje može iščekivati slične sheme u budućnosti.
- h. Mora se upravljati moralom "preživjelog" osoblja, a razine se motivacije moraju održavati na zadovoljavajućoj razini.

Poslovodstvo stoga mora biti pripravno da upravlja situacijom, a ne da samo uvede shemu i čeka na rezultate. Mora postojati proaktivna strategija koja uključuje direktan kontakt s osobljem, uz individualan pristup svakom čovjeku, mora biti prisutna stalna komunikacija s redovnim podsjećanjem osoblja, izvrsna podrška i administracija sheme, stalno praćenje razvoja i zaprimljenih molbi, te stručni savjeti osoblju ukoliko ga ono zatraži.

U većini slučajeva, DPU shema mora ponuditi atraktivnije uvjete nego zakonsko zbrinjavanje kako bi se osiguralo razumno pokretanje sheme. To može biti u obliku dodatnih poticaja kao što su isplata u jednom obroku, jamčenje povremenog rada po ugovoru, pomoć u obuci i razvoju, pomoć sudionicima sheme za pokretanje vlastitog posla.

Iskustvo je pokazalo da tamo gdje se ponudi DPU shema, ona obično biva najatraktivnija za osoblje s dužim radnim stažem, što onda povećava ukupne troškove sheme. Postoje i neki izuzeci od pravila. Naprimjer, kad je tržište rada u zamahu, stručno osoblje to može vidjeti kao priliku da započne novu karijeru uz primanje mirovine ili paušalne isplate.

Povećanje prosječnog staža može imati značajan učinak na ukupne troškove otpremnina za organizaciju. Naprimjer, ako DPU shema rezultira u povećanju prosječnog radnog staža osoblja koje odlazi s 20 na 30 godina, to može rezultirati u dodatnim troškovima za trg. društvo od 8 do 9 milijuna eura za potreban broj ljudi. To ne uključuje dodatne troškove kako bi se otpremnine učinile atraktivnijim od onih zakonskih. Prema ovoj procjeni, konzultanti preporučuju da se uvede ograničena DPU



shema. Takva shema mora biti zamišljena tako da smanji socijalni utjecaj većeg zbrinjavanja koje će biti potrebno u razdoblju restrukturiranja, ali bez većeg povećanja troškova.

Ova shema treba biti ograničena na sljedeće načine:

- Treba trajati samo tokom prve godine razdoblja restrukturiranja
- Mora biti zamišljena da bude najatraktivnija "rano odlazećima", tj.:
 - Osoblju kome ne odgovaraju izgledi djelovanja u komercijalnom okruženju;
 - Osoblju koje zabrinjava intenzivni prijelaz trg. društva u nadolazećim godinama pa su nesporni sudjelovati i doprinijeti u procesu promjena;
 - Osoblju koje osjeća da bi im bilo bolje u privatnom sektoru ili žele prijeći u privatnu tvrtku ili započeti vlastiti posao.

Osoblju koje prelazi u privatni sektor trg. društvo treba pomoći na sve moguće načine. Ovo se može učini preuzimanjem sljedećih specifičnih obveza:

- zajamčeni poslovni ugovori;
- pomoć u pristupu investicijskom kapitalu;
- pomoć u poslovnom planiranju i administraciji u početnoj fazi;
- prodaja mehanizacije i druge imovine po sniženoj cijeni;
- davanje opcija za unajmljivanje opreme.

Nakon prve godine razdoblja restrukturiranja, trg. društvo se treba vratiti na zakonske uvjete otpremnina i uvjete određene kolektivnim ugovorom.

5.4 Identifikacija alternativnih mogućnosti zapošljavanja

U identifikaciji mogućih alternativnih mogućnosti zapošljavanja za osoblje koje prelazi važno je da se razvije što je moguće veći raspon alternativnih izvora.

Glavni se alternativni izvori za zapošljavanje mogu grupirati u tri široka područja:

- A. Iz trenutnog raspona usluga HŠ*
- B. Iz mogućih novih poslova prepoznatih u Društvu*
- C. Unutar privatnog sektora i izvan Društva.*

Integracija s ostalim Vladinim ministarstvima

Važna činjenica koju treba imati na umu jest da prelazak značajnog broja ljudi iz HŠ u privatni sektor nije isključivo pitanje samoga Društva.

U znatnoj mjeri, to je pitanje koje utječe na niz različitih sudionika. Projektni tim treba stvoriti osobito uske poslovne odnose s Ministarstvom za obrt, malo i srednje poduzetništvo te s ključnim ministarstvima uključujući ona gospodarstva i financija.



Važno je da u pronalaženju alternativnog zapošljavanja prevlada osjećaj za realnost. Realnost je da će mnogi zaposleni trebati napraviti značajne promjene ne samo u vještinama, nego i u svojim očekivanjima i aspiracijama.

Slično tome, bit će vrlo teško za projektni tim stvoriti mogućnosti za zapošljavanje u lokalnom gospodarstvu koje je u krizi. Stoga je važno da projektni tim udruži svoje napore zajedno s projektnim timovima uključenim u poticanje gospodarstva kako na makro, tako i na lokalnoj razini.

Po tome pitanju konzultanti su zaključili da će u nedostatku strateškog plana za drvoprerađivački sektor u Hrvatskoj i bez značajnijeg financijskog ulaganja u sektor, projektni tim imati ograničene šanse za uspjeh.

5.5 Identificiranje osoblja koje prelazi u privatni sektor

Plan razvoja ljudskih resursa nema namjeru identificirati ljude koji će prelaziti u privatni sektor izolirano od ostalih elemenata ljudskih resursa u planu. Bilo bi pogrešno odlučiti se na takav pojednostavljeni i jednodimenzionalni pristup i to bi rezultiralo u ozbiljnim praktičnim poteškoćama za proces.

Radije, identifikacija ljudi koji će prijeći u privatni sektor će postati jasna kada rukovoditelji u toku odvijanja procesa planiranja i upravljanja učincima obave procjenu radnih mjesta i kada u privremenoj organizaciji budu prepoznata ona koja su nužna.

To će značiti da će se ljudi postupno filtrirati u tom procesu, onda kada se utvrde i popune nužna radna mjesta unutar privremene strukture.

U tom je kontekstu važno prepoznati da razine osoblja u dinamičnom poslovnom pogonu nisu fiksne i nepromjenjive. Broj zaposlenih često, može varirati od vremena do vremena i biva određen različitim faktorima kao što su: priroda i kompleksnost posla koji se obavlja, vještine i kompetencije osoblja, priroda organizacijske strukture i internih sustava, razina sofisticiranosti informatike te strateško usmjeravanje i razvoj organizacije.

Prema tome slijedi, stoga, da je u slučaju HŠ "konačni broj" nužnih radnih mjesta prepoznatih u procesu planiranja i upravljanja učincima prije indikativan nego definitivan. Po ovom se pitanju pretpostavlja i očekuje fleksibilnost.

Sektor ljudskih resursa će održavati bazu podataka "izvan strukture". To je osoblje koje nije bilo imenovano u predloženu novu strukturu. Ova baza podataka treba biti održavana i obnavljana redovito kako ljudi ulaze i izlaze iz procesa. Baza podataka mora imati mogućnost zahvaćanja kvalifikacija, vještina i kompetencija osoblja o kojem se radi. Također bi trebala biti sposobna za opće analize i usklađivanje ljudi s mogućim prepoznatim prilikama za zapošljavanje.



5.6 Ocjena vještina, kompetencija i očekivanja

Za svaku se osobu treba izraditi sveobuhvatan profil. To će zahtijevati individualnu ocjenu za svaku osobu koja prelazi u privatni sektor.

U biti, to će se odvijati kao pregled vještina/kompetencija za svaku osobu koja je "izvan strukture". Ovaj će pregled zahtijevati sustavni i strukturirani pristup i bit će u obliku opsežnog intervjua sa svakom osobom. Po tome pitanju je stoga važno da se:

- za svaki intervju koristi standardni format
- za obavljanje intervjua koriste samo obučene i dobro informirane osobe
- za svaki intervju napravi puna i opsežna bilješka
- omogući ispitaniku da potpiše zaključke sastanka te da tako postoji jasno i potpuno razumijevanje između ispitanika i ispitivača.

Tip potrebnih informacija po pitanju svakog zaposlenog će uključivati sljedeće:

- Kvalifikacije – tip i razina kvalifikacija.
- Vještine – tip vještina koje osoba posjeduje. Na primjer, posjeduje li kompjuterske, mehaničke ili neke druge vještine.
- Kompetencije – tip kompetencija koje ta osoba posjeduje. Na primjer, ima li osoba jake karakterne osobine kao što su organizacijske sposobnosti, dobre komunikacijske ili međuljudske osobine.
- Poduzetničke ideje – ima li ta osoba neku ideju o tome kakvim bi se poslom bavila nakon što napusti Društvo.
- Od ostalih korisnih informacija moraju se zabilježiti mjesto stanovanja i rada.

Za vođenje intervjua s osobljem koje prelazi u cijelom Društvu bit će odabran tim prikladnih osoba. Odabir ovoga tima za intervjue će biti odgovornost projektnog tima. Organizirat će se jednodnevni program za upoznavanje na kojem će biti prisutni svi članovi tima. Program upoznavanja će pokrivati sljedeća područja:

- Prihvatanje važnosti i osjetljivosti procesa u koje će se angažirati.
- Objašnjavanje strukture intervjua.
- Puno razumijevanje pristupa kojim će se rukovoditi u svakom intervjuu.
- Objašnjavanje prirode i jasnoće informacija koje se moraju prikupiti u intervjuu.
- Objašnjavanje na koji će se način upotrijebiti prikupljena informacija.

Kao dio dana za upoznavanje može se organizirati niz scenarija "zamijenjenih uloga" tako da se pokušaju predvidjeti, iskusiti, i u okviru cijele grupe raspraviti moguće praktične poteškoće.



5.7 Usklađivanje osoblja s prepoznatim alternativnim mogućnostima za zapošljavanje

To je osobito kritična faza procesa kad će se ozbiljno testirati jasnoća i usmjerenost prethodno prikupljenih informacija.

Svrha je ove faze da se razmotre alternativne mogućnosti zapošljavanja koje je prepoznao projektni tim i da se usklade ljudi koji prelaze s tim mogućnostima.

Tu treba očekivati intenzivnu seriju sastanaka u četiri oka na kojima će se zaposlenom u potpunosti moći objasniti tip mogućnosti koja je za njega prepoznata

5.8 Programi obuke i dokvalifikacije

Konzultanti očekuju da će priroda obuke i razvojnih programa biti mješavina općih tečajeva za dokvalifikaciju i specifičnih programa obuke.

Opći tečajevi za dokvalifikaciju

Opći tečajevi za dokvalifikaciju će uključivati:

- poznavanje računala i potencijala tehnologije
- razvijanje vlastitoga posla
- upravljanje vlastitim poslom
- uredsko poslovanje
- razvoj životopisa
- vještine intervjuiranja
- traženje alternativnog zaposlenja
- prepoznavanje vlastitog potencijala.

Specifični tečajevi obuke

Priroda i opseg specifičnih tečajeva obuke će biti određeni nakon što projektni tim po završetku obavljanja intervjua s osobljem dođe do određenih zaključaka.

Projektni će tim morati usko surađivati s konzultantima u interpretaciji rezultata tih intervjua koji će se koristiti u razvoju i kreiranju tečajeva obuke koji će se baviti tim ustanovljenim potrebama.

Sa stajališta potrebe da se uravnoteži troškovna učinkovitost s osiguranjem odgovarajućih intervencija u obuci, konzultanti preporučuju da se tečajevi što je moguće više kombiniraju i grupiraju.



5.9 Podrška šumarskim radnicima i osoblju radnih jedinica koje će se eventualno privatizirati

Goreopisani proces je primarno razvijen za podršku prelaska stručnog/administrativnog osoblja u privatni sektor. No, taj proces je dovoljno fleksibilan i robusan da uključi sve instance u kojima osoblje odlazi iz Društva i prelazi u privatni sektor.

Umjesto da se šumarski radnici i radne jedinice uključe u opće tijelo stručnog/administrativnog osoblja koje prelazi u privatni sektor, konzultanti preporučuju da svaka jedinica koja prelazi u taj sektor bude posebno obrađena i da njome odvojeno upravlja projektni tim.

Ovaj pristup će olakšati jasnoću namjere, konzistenciju pristupa i kvalitetu usluga zaposlenika u pitanju.

Zbog toga, načela i pristup sadržani u procesu moraju ostati isti kao i za pristup koji se koristi kod operativnog osoblja.

Do sada su konzultanti preporučili posebni proračun za šumarske radnike i osoblje radnih jedinica u vrijednosti od 100 000 eura za troškove konzultanata i vanjske obuke. Ovi troškovi su uključeni u cjelokupni proračun podrške osoblju koje prelazi u privatni sektor.

5.10 Irsko iskustvo

Irsko državno šumarsko trg. društvo (Coillte) je razvila sofisticiran pristup višku administrativnog/stručnog osoblja, pristup kojeg se pridržava i korišten je kao osnova za model koji se naširoko koristi u državnom i privatnom sektoru u Irskoj.

Trg. društvo je naslijedilo znatan broj suvišnog osoblja koje se nije moglo prema zakonu nedobrovoljno otpustiti. Ta se situacija nije mogla dugo vremena tolerirati jer su troškovi osoblja činili ozbiljne probleme za razine profitabilnosti trg. društva i njen komercijalni razvoj.

Kao dio poslovne politike, Društvo je odredilo da pristup "davanja svega u vanjsku uslugu" bi tome trebao pomoći gdje god je to moguće, a ne da stvara negativan stav postavljanjem prepreka na putu. Pozitivan pristup je rezultirao u maštovitim rješenjima za probleme koji su se do tada činili nerješivim.

Na primjer, inventarizacija posjeda se sada uglavnom obavlja na ugovornoj osnovi. Slično, mnogi ljudi koji su napustili Društvo prema različitim dobrovoljnim shemama se sada bave poslovima na projektima, novim poslovima, upravljaju nekim aspektima ključnih poslovnih procesa ili obavljaju poslove ispomoći u vrijeme godišnjih odmora ili druga vremena kad je netko odsutan.



5.11 Procijenjeni troškovi procesa

Troškovi nastali u ovom procesu bit će određeni kombinacijom internih i eksternih faktora.

Interni će se troškovi pojaviti u sljedećim područjima:

1. troškovi plaća osoblja - projektni tim i osoblje koje prelazi u privatni sektor
2. troškovi osoblja - prijevoz i materijalni troškovi
3. administracija - unajmljivanje soba i smještaja, ostale režije
4. neiskorišteno vrijeme - redovno radno vrijeme koje radnici provedu na tečajevima

Eksterni će troškovi nastati uslijed angažmana obučanih konzultanata čija će uloga biti da obave opće tečajevne dokvalifikacije i da također razviju i obave specijalizirane tečajevne za osoblje koje prelazi u privatni sektor.

Kao što je to naznačeno, ovi će tečajevi obuke biti mješavina programa općih vještina i tečajeva zamišljenih da zadovolje specifične potrebe pojedinih zaposlenih.

Uzevši u obzir broj radnika u pitanju otprilike 2 200 stručnog/administrativnog, plus ono osoblje koje radi u radnim jedinicama koje bi mogle biti privatizirane, bit će preko 200/300 tečajeva. Neki od njih će biti opće prirode za sve radnike, a neki će biti specifični za specifične potrebe prepoznate od strane osoblja.

Ovaj projicirani proračun za konzultantske i vanjske troškove obuke je sljedeći:

Stručno/administrativno osoblje	200 000 eura.
Osoblje radnih jedinica	100 000 eura
Razvoj tečajeva/troškovi održavanja	100 000 eura
Ukupno	400 000 eura

Ovaj gornji iznos je baziran na prosjeku od 4/5 dana obuke za svaki od 200/300 tečajeva uz cijenu lokalnih konzultanata od 100 eura na dan, plus 100 000 eura za razvoj tečaja i pripadajuće tekuće troškove.