Analiza selekcije kadrova u poduzeću Hrvatska pošta d.d. Zagreb

Dolić, Paula

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:801845

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

ANALIZA SELEKCIJE KADROVA U PODUZEĆU "HRVATSKA POŠTA" D.D. ZAGREB

Mentor:
doc. dr. sc. Željko Mateljak

Studentica:
Paula Dolić

Broj indeksa: 5150841

Split, kolovoz, 2017. godine

SADRŽAJ

SAŽETAK **1**

1. UVOD **2**
1.1. Predmet istraživanja 2
1.2. Problem istraživanja 2
1.3. Cilj istraživanja 3
1.4. Metode istraživanja 3
1.5. Struktura rada 4

2. TEORIJSKE ODREDNICE SELEKCIJE LJUDSKIH RESURSA **5**
2.1. Pojam selekcije ljudskih resursa 5
2.2. Oglašavanje potrebe za radnim mjestom 7
2.3. Zaprimanje prijava 9
2.4. Testiranje kandidata 10
2.5. Selekcijske metode 12
2.5.1. Standardni izvori i tehnike 12
2.5.2. Psihologijski testovi 13
2.5.3. Intervju 14
2.5.4. Metode i tehnike vezane za posao 15

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU HRVATSKA POŠTA D.D. ZAGREB **16**
3.1. Povijest i razvoj 16
3.2. Vlasnička i organizacijska struktura 18
3.3. Poslovni rezultati 21

4. ANALIZA SELEKCIJE KADROVA U HRVATSKOJ POŠTI D.D. ZAGREB **23**
4.1. Upravljanje ljudskim potencijalima u Hrvatskoj pošti d.d. Zagreb 23
4.2. Metodologija istraživanja 27
4.3. Rezultati istraživanja 27
4.4. Kritički osvrt 41

5. ZAKLJUČAK **43**

LITERATURA **45**

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFOVA **47**

SUMMARY **49**

PRILOG **50**

SAŽETAK

Za poslovanje svakog poduzeća su od iznimnog značaja njegovi zaposlenici. Upravo oni svojim radom, znanjem, iskustvom, sposobnostima i motiviranošću doprinose razvoju poduzeća, te poslovnom uspjehu. Kvalitetan odabir i selekcija kadrova ima u tome posebnu važnost, zbog čega je tema ovog rada analiza selekcije kadrova. Selekcija ljudskih resursa je važna kako za zapošljavanje novih radnika, tako i za unaprjeđenje postojećih. Na određeno radno se mjesto može zaposliti netko novi, ili pak zaposliti nekoga tko je već zaposlen u poduzeću. Pri tome se treba voditi računa o sposobnostima kandidata za takvo radno mjesto. U radu je prikazana analiza selekcije kadrova u poduzeću Hrvatska pošta d.d. Zagreb. Riječ je o velikom poduzeću u kojem nastoje što kvalitetnije upravljati svojim zaposlenicima. Prilikom zapošljavanja rade se određena testiranja, ovisno o radnom mjestu, kako bi se izabrali najsposobniji kandidati. Prema provedenom istraživanju vidljivo je kako postoji mjesta za unaprjeđenje selekcije u promatranom poduzeću.

Ključne riječi: ljudski resursi, selekcija, testiranje, Hrvatska pošta d.d.

1. UVOD

1.1. Predmet istraživanja

Ljudski resursi su temelj poslovanja svakog poduzeća. O njima ovisi u kojem će se smjeru poslovanje poduzeća kretati. Nedovoljno stručni i motivirani zaposlenici neće moći obavljati poslovne zadatke koje pred njih postavlja menadžment poduzeća. Zato menadžment poduzeća treba kvalitetno upravljati zaposlenicima kako bi mogli ostvariti odgovarajuću konkurentsku prednost.

Upravljati ljudskim resursima u poduzeću nije niti malo jednostavno. Pri tome se trebaju raditi planovi kako bi se uvidio potrebiti broj zaposlenika za određeno radno mjesto, vidjeti koja struktura zaposlenika je potrebna, te uskladiti potrebe i želje pojedinaca sa misijom, vizijom, ciljevima i strategijama poduzeća. Na taj način se postiže optimalno zadovoljstvo zaposlenika i samog poduzeća.

Predmet ovog rada je analiza selekcije kadrova. U radu će se teorijski i na praktičnom primjeru prikazati važnost ljudskih resursa, te posebno selekcije kadrova kojim se dolazi do zaposlenika potrebitih kvalifikacija.

1.2. Problem istraživanja

Upravljanje ljudskim resursima u poduzeću su svakako jedan od temelja uspješnosti poslovanja. Bez kvalitetnog upravljanja svim zaposlenicima u poduzeću ne može se očekivati realizacija postavljenih poslovnih ciljeva, te razvoj poduzeća. U tome posebnu ulogu ima selekcija kadrova jer se sa selekcijom odabiru odgovarajući zaposlenici koji će svojim radom nastaviti razvoj i uspješno poslovanje poduzeća.

U ovom završnom radu objasnit će se pojam selekcije ljudskih resursa, u kojem će se objasniti njena važnost, testiranje, te selekcijske metode, te to prikazati na primjeru poduzeća Hrvatska pošta d.d. Zagreb.

1.3. Cilj istraživanja

Svako istraživanje pa tako i ovo imalo je više ciljeva koji su se nastojali ostvariti. U ovom radu ti ciljevi su:

- teorijska obrada područja upravljanja ljudskih resursa,
- analiza selekcije kadrova u Hrvatskoj pošti d.d.
- anketiranjem zaposlenika utvrditi koliko je kvalitetna selekcija kadrova u Hrvatskoj pošti.

Prema navedenome ciljevi rada su usmjereni prema teorijskom i praktičnom dijelu. Na taj način se želi vidjeti u kojoj mjeri teorija pokriva i prati praksu odnosno stvarne odnose selekcije kadrova.

1.4. Metode istraživanja

Za izradu rada koristile su se kvalitativne i kvantitativne metode istraživanja. Kvantitativna istraživanja koristila su se za podatke koji se brojčano prikazuju koja su se koristila u praktičnom dijelu rada, dok su se kvalitativna istraživanja koristila za one podatke koji se izražavaju opisno, te su se koristila u teorijskom i u praktičnom dijelu.

Istraživačke metode koje su se koristile u teorijskom dijelu istraživanja su: metoda dedukcije, metoda indukcije, metoda analize, metoda komparacije i metoda dokazivanja.[1]

U praktičnom dijelu rad koristile su se sljedeće metode: statistička obrada podataka, analiza prikupljene dokumentacije, intervju sa voditeljicom odjela ljudskih resursa i metoda promatranja. Upotrebljavane metode su korištene jer su bile najučinkovitije kod prikupljanja i obrade potrebnih podataka i informacija. Uz sve navedene metode provedena je i anketa u kojoj su zaposlenici Hrvatske pošte odgovarali su na postavljena pitanja koja su se odnosila na njihovo mišljenje o selekciji kadrova.

[1] Zelenika, R.: Metodologija i tehnika izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000.

1.5. Struktura rada

Rad je podijeljen na sedam poglavlja. Prvo poglavlje je uvod koji sadrži predmet, cilj i metode istraživanja i struktura rada. Drugo poglavlje teorijski obrađuje ljudske resurse i aktivnosti koje prethode selekciji kadrova. U trećem poglavlju se opisuje selekcija ljudskih resursa. Četvrto poglavlje opisuje osnovne informacije o poduzeću Hrvatska pošta dok peto poglavlje opisuje upravljanje ljudskim resursima u tom poduzeću. Šesto poglavlje čini analizu selekcije kadrova u Hrvatskoj pošti koji se temelji prema rezultatima provedenog istraživanja, dok sedmo poglavlje sadrži zaključna razmatranja cjelokupnog rada. Na kraju rada se nalazi popis literature, popis slika i tablica, te priloga koji čini anketni upitnik korišten u svrhu provođenja istraživanja.

2. TEORIJSKE ODREDNICE SELEKCIJE LJUDSKIH RESURSA

2.1. Pojam selekcije ljudskih resursa

Selekcija potrebitih kandidata za novo radno mjesto je važno iz nekoliko razloga. Prvo, rezultati nadređenih uvijek dijelom ovise od podređenih. Zaposleni sa pravim vještinama i osobinama daju veći doprinos poduzeću. Zaposleni koji nemaju odgovarajuće vještine i znanja neće biti djelotvorni, zbog čega će rezultati poduzeća biti slabiji.

Ipak, slabi rezultati nisu jedini problem. Često mnogi zaposlenici na određeni način potkradaju poslodavca (problemi konobara, krađa materijala i goriva građevinara, i sl.), koriste neopravdana odsustva sa posla, droge, ali i prijete kolegama vršeći mobbing koji postaje sve izraženiji. Takve nepoželjne kandidate treba odstraniti prije nego što ih se zaposli kako u budućnosti ne bi radili takve i slične probleme.

Pravi izbor je važan jer je regrutiranje kandidata i njihovo zapošljavanje skupo. Zapošljavanje i obuka samo jednog službenika mogu puno koštati ukoliko se uzmu u obzir nadoknade i vrijeme supervizora. Ukupni troškovi zapošljavanja jednog menadžera mogu biti desetostruko viši ukoliko se uračunaju troškovi potrage za kandidatima, vrijeme koje se potroši na intervjuiranje kandidata, provjeri preporuka, kao i troškovi putovanja i premještaja.

Pažljiva selekcija također je važna zbog zakonskih posljedica lošeg izbora. U prvom redu zakoni o jednakim mogućnostima i sudske odluke nalažu izbjegavanje diskriminacije pripadnika zaštićenih grupa. Osim toga, sudovi će poslodavce smatrati odgovornim ukoliko zaposleni koji su ranije osuđivani za kaznena djela iskoriste pristup domovima kupaca ili slične prilike za izvršenje zločina. Zapošljavanje radnika s takvom biografijom bez adekvatnih preventivnih mjera naziva se neodgovorno zapošljavanje.

Selekcija zaposlenika je zbog toga iznimno važna. Mnoge aktivnosti koje će poduzeće provoditi ovisi upravo o kvaliteti i stručnosti odabranih zaposlenika.

Za Bahtijarević-Šiber selekcija je postupak koji se provodi temeljem unaprijed definiranih i standardiziranih metoda i tehnika za pojedini posao pri čemu se biraju oni koji najbolje zadovoljavaju postavljenim zahtjevima.[2]

[2]Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.331.

U procesu selekcije se nastoje procijeniti kandidati, odnosno oni koji najbolje mogu obavljati dodijeljene im poslove koje zahtjeva radno mjesto. Takva procjena kandidata se obavlja temeljem kvalitete, određenih sposobnosti, znanja i vještina koje treba imati kako bi se mogli obavljati poslovi tog radnog mjesta. Naravno, proces selekcije je određeni trošak za poduzeće, te o njemu ovisi uspješnost selekcije. Ona "najjeftinija" rješenja na dugi rok mogu postati najskuplja jer odabir krivih, nestručnih i općenito neprofesionalnih zaposlenika može poduzeću donijeti brojne probleme, ne samo financijske prirode.

Proces selekcije iziskuje troškove te visina troškova određuje uspješnost selekcije. Poduzeća nastoje minimizirati pogreške koje mogu dovesti do visokih troškova. Prema Bahtijarević-Šiber osnovni troškovi i mogući gubici koji se javljaju prilikom selekcije su:[3]

- troškovi pribavljanja, selekcije, nepopunjenosti radnog mjesta,
- troškovi uvođenja i obuke novozaposlenih,
- niži radni učinak i uspješnost,
- nezadovoljstvo i frustracija,
- apsentizam,
- pogreške i nesreće na radu,
- fluktuacija,
- loši međuljudski odnosi,
- vrijeme onih koji se bave lošim djelatnicima,
- demotivacija.

Veliki je problem što ove troškove se ne može točno procijeniti. Ipak, vrlo je lako zaključiti kako će zapošljavanje nekvalitetnog zaposlenika dovesti do problema na poslu, neobavljanja radnih zadataka, loših odnosa sa kolegama, što može dovesti i do sudskih tužbi, te potpune demotivacije čak i onih kvalitetnih zaposlenika.

Kako su ljudi različiti, ne samo sa svojim znanjima, vještinama i radnim iskustvom, nego i psihološkim razlikama, poduzeća pri selekciji angažiraju i psihologe. Psiholozi tada daju svoje prijedloge koje kandidate odabrati, a koje izbjegavati prema psihološkom profilu.

[3]Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.332.

Marušić navodi kako se u kvalitetnom procesu selekcije poduzeća upotrebljavaju usluge psihologe kako bi se definirale pojedine razlike kod kandidata. U tome prednost imaju kandidati sa onim psihološkim osobinama povezanim sa uspjehom na radu u određenim poslovima.[4]

Definiranjem zahtjeva određenog posla, potrebitog broja zaposlenika, određenih osobina i kvalitete kandidata, potrebno je organizirati i postupak selekcije. Takav postupak treba organizirati racionalno i učinkovito. Korištenje različitih metoda selekcije je kompliciranо i skupo. Zbog toga se često koristi inicijalna selekcija temeljena na osnovnim informacijama o kandidatima poput kvalifikacije, radnog iskustva, dodatnim vještinama i sl.. Pri tome se pregledavaju molbe i preporuke kandidata, nakon čega se prelazi na određeno testiranje i intervjuiranje kandidata.

2.2. Oglašavanje potrebe za radnim mjestom

Oglašavanje potrebe za radnim mjestom je jedna od važnijih stvari u procesu selekcije. Ukoliko se kvalitetno odradilo planiranje resursa za određeno radno mjesto, a nisu se odabrali odgovarajući mediji i način na koji će se oglasiti potreba za radnom snagom. Naravno, poduzeće može obaviti i selekciju unutar samog poduzeća, ali pri tome se kandidati više-manje poznaju, poznate su njihove sposobnosti i vještine, te je takav proces selekcije dijelom olakšan. Kako bi se popunilo radno mjesto sa kandidatima izvan poduzeća, potrebno je takvu potrebu oglasiti kako bi javnost o tome bila upoznata.

Kada se obavlja pribavljanje kandidata iz poduzeća, oglašavanje se obavlja putem oglasne ploče, e-maila, komunikacijom među odjelima, ali i biltena poduzeća ukoliko ga poduzeće izdaje. Ovdje je svakako značajna prednost što takav zaposlenik jako dobro poznaje radnu okolinu, te poduzeće u cjelini. Pri tome ukoliko zaposleni znaju kako imaju jednake mogućnosti napredovanja će učinkovitije raditi, a time i olakšavati selekciju koja će ujedno i ostvarivati određene uštede. Ipak, ovakav način pribavljanja zaposlenika može biti i ograničavajući jer poduzeće neće unositi moguće promjene, "novu krv" u poduzeće. Bez obzira na prednosti i nedostatke pribavljanja radnika unutar poduzeća, potrebno je oglas napraviti tako da točno prikazuje uvjete posla, kriterije radnog mjesta, kao i proces prijave za to radno mjesto.

[4]Marušić S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2006., str.167.

Takvo interno oglašavanje radnog mjesta je iznimno jednostavno i jeftino. Pri tome jedina komplikacija se može pojaviti u odabiru više kandidata koji imaju slične karakteristike. Vanjski izvori oglašavanja su značajno složeniji. Kod tog oblika oglašavanja prvo postoje različiti mediji putem kojih se može radno mjesto oglašavati, potom, kandidati nisu dovoljno upoznati s poduzećem kao oni koji su već u poduzeću zaposleni, te je puno veći broj potencijalnih kandidata među kojima se treba odabrati onaj pravi, a da se rijetko koji od njih poznaje (kao što je to slučaj kod onih već zaposlenih). Naravno, kod takvog oglašavanja putem vanjskih izvora, oglas treba sadržavati određenu formu u kojoj su prikazane osnovne informacije o poduzeću, traženim karakteristikama kandidata, roku za prijavu i sl..

Za Bahtijarević-Šiber izniman dio oglašavanja je upravo odabir medija putem kojeg će se javnost informirati o slobodnom radnom mjestu. Pri tome navodi slijedeće medije:[5]

- dnevni i tjedni tisak,
- specijalni, stručni časopisi,
- radio i televizija,
- izravna pošta,
- posebni oglasi (posteri) na javnim mjestima,
- priručnici i bilteni,
- posebni promotivni materijali,
- te putem web portala za pronalazak slobodnih radnih mjesta (moj-posao.hr, posao.hr).

Odabir medija ovisi o politici oglašavanja poduzeća, financijskim sredstvima, ali i karakteristikama određenog oglasa tj. radnog mjesta. U posljednje vrijeme je najznačajnije on-line oglašavanje jer je najjednostavnije i jeftinije. Bez obzira radi li se o oglašavanju putem Internet stranice poduzeća, različitim portalima za pronalazak slobodnih radnih mjesta i sl., potrebno je brže doći do odgovarajućih kandidata. Ovakvim načinom pribavljanja zaposlenika se mogu unaprijediti odnosi i poslovanje unutar samog poduzeća. Ipak, zbog puno većeg broja kandidata ono je teži proces i često iziskuje značajna financijska sredstva zbog angažiranja različitih stručnjaka poput psihologa i sl.

[5]Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.304.

Dessler navodi kako je kod sastavljanja oglasa potrebno voditi računa o AIDA, pažnji (*attention*), interesu (*interest*), želji (*desire*), te akciji (*action*) koje takav oglas treba pobuditi kod čitatelja, odnosno potencijalnog kandidata.[6] Sami naslov oglasa može privući pažnju, dok interes može privući zanimljivi postavljeni tekst koji će potaknuti interes i želju čitatelja da se prijavi na takav oglas. Naravno, to nije jednostavno, zbog čega takve oglase obavljaju osobe koje imaju iskustva i znanja u pisanju oglasa. Nestručno napravljeni oglas neće privući one kvalitetne potencijalne kandidate, jer će ostati neprimijećeni.

2.3. Zaprimanje prijava

Proces selekcije počinje analizom primljenih prijava sa životopisima kandidata i svim ostalim dokumentima koji su bili navedeni u oglasu kako bi se što bolje mogla napraviti selekcija. Cilj zaprimanja prijava je u odvajanju onih kandidata koji ne zadovoljavaju postavljene kriterije za zapošljavanje, tj. nemaju odgovarajuću spremu ili nisu priložili dokumente kojim dokazuju poznate vještine.[7] Od svih pristiglih prijava, u nastavak selekcije upućuju se kandidati koji zadovoljavaju postavljenim kriterijima, dok se onim kandidatima koji to nisu zadovoljili šalje (odnosno trebalo bi se slati, iako dosta poduzeća to ne radi) pismo zahvale za sudjelovanjem u natječaju i naznakom kako su odabrani drugi kandidati.

Takvim pismom zahvale poduzeće dobiva na značaju jer kandidati dobivaju pozitivnu sliku o poduzeću. Oni na taj način imaju osjećaj važnosti koje poduzeće njeguje prema zaposlenicima odnosno onim potencijalnim. Također, takvi kandidati mogu u budućnosti možda proći pri kandidiranju za neko drugo radno mjesto koje će se u poduzeću otvoriti. Nekorektan odnos prema kandidatima svakako stvara negativan publicitet, što umnogome otežava pronalazak kvalitetnih zaposlenika.

Prijavom na natječaj dolazi do prvog susreta kandidata i poslodavca. Kandidat se svojom prezentira kako je upravo on taj kojeg poslodavac traži za popuniti radno mjesto. U prijavi na natječaj kandidat treba ukratko prezentirati poslodavcu najvažnije informacije o sebi izbjegavajući nebitne i pretjerane kako bi poslodavac brzo mogao steći osnovni dojam i pobuditi interes poslodavca.

[6]Dessler, G.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate, Zagreb, 2015., str.191.
[7]Noe, R.A.; Hollenbeck, J.R.; Gerhart, B.; Wright, P.M.: Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti, Mate, Zagreb, 2006., str.169.

Uz prijavu na natječaj se osim životopisa, prilaže i motivacijsko pismo koje je vezano za prijavu i životopis i sadrži više informacija od same prijave. Takvim pismom kandidat navodi vlastite stručne sposobnosti i rezultate koje je ostvario na prijašnjim poslovima, osobnost i dodatne kompetencije koje ima. Prema Bahtijarević-Šiber cilj motivacijskog pisma je da kandidat sposobnosti i kompetencije pokuša približiti sadržaju traženog posla čime bi pokazao kako je on/ona pravi kandidat za to radno mjesto. Takvo pismo bi treba biti zanimljivo i potpuno, ali ujedno i originalno.[8]

Životopis odnosno *curriculumvitae* (CV) je jedan od načina kojim se prikupljaju potrebiti podaci o kandidatu. Iz CV-a poslodavac saznanje puno više informacija o kandidatu nego što to može samo iz prijavnog lista. Životopis opisuje koje obrazovanje kandidat posjeduje, prethodna radna iskustva kronološki poredana, dodatna znanja i vještine koje bi mogle biti važne za traženo radno mjesto, hobije, interese i ostale aktivnosti koje poslodavcu mogu biti značajne. Selekcijski tim putem životopisa radi predselekciju kandidata koji prema traženom radnom mjestu ispunjavaju odgovarajuće uvjete. Kod odabira ponekad mogu biti važni gramatika, stil, urednost i vizualni izgled životopisa ili prijave za natječaj, kao i motivacijskog pisma.

Bahtijarević-Šiber smatra kako osim prijave na natječaj i životopisa, u standardne izvore informacija o kandidatima spadaju i preporuke.[9] Naravno pri tome treba voditi računa o kakvim je preporukama riječ jer neke mogu biti nepouzdane.

2.4. Testiranje kandidata

Pravi izbor je važan i u velikoj mjeri ovisi od dva osnovna koncepta testiranja, potvrdi istinitosti i pouzdanosti. Ponekad je ono što se testira prilično očigledno, ponekad nije. Rezultati testa čine prikaz nečijeg ponašanja, ali pojedini testovi mogu detaljnije od ostalih izmjeriti karakteristiku koja se testira. Test brzog tipkanja na primjer čini jasan pokazatelj oblika ponašanja na radnom mjestu tipkanja. Nasuprot tome, možda ne postoji nikakav jasan odnos između testa i određenog oblika ponašanja.

[8]Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.335.
[9]Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.337.

Istinitost testa odgovara na pitanje je li test mjeri ono što bi trebalo mjeriti. Drugim riječima, ono se odnosi na povjerenje koje netko ima u značenje rezultata. Kada je riječ o testovima za selekciju kandidata, pojam istinitost često se odnosi na dokaze o tome je li test povezan s prirodom posla, tj. je li rezultati na testu čine točan pokazatelj kasnijih rezultata na radnom mjestu. Test za odabir kandidata treba biti istinit jer, bez dokaza ne postoji nijedan logičan i zakonski prihvatljiv razlog nastaviti testiranje u selekciji kandidata.

U testiranju kandidata postoje dva temeljna načina dokazivanja potvrde testa: na temelju kriterija i na temelju sadržaja. Dokazati istinitost na temelju kriterija znači dokazati kako oni koji imaju dobre rezultate na testu također imaju dobre rezultate na poslu, a kako oni koji imaju loše rezultate na testu imaju i loše rezultate na poslu. U psihološkom testiranju, pokazatelj je mjerilo (u ovom slučaju, rezultat na testu) koje se pokušava dovesti u vezu s poslovnim učinkom. Kako bi se dokazala istinitost na temelju kriterija, pokazatelj i kriterij trebaju biti blisko povezani.[10]

Poslodavac dokazuje istinitost na temelju sadržaja tako što pokazuje kako test na pravi način predstavlja sadržaj posla. Test brzog tipkanja koji se koristi za zapošljavanje daktilografa predstavlja primjer za to. Ukoliko sadržaj tog testa na pravi način čini posao daktilografa, on je vjerojatno istinit na temelju njegovog sadržaja.

Pouzdanost je druga važna karakteristika testova i odnosi se na njihovu postojanost (konzistentnost). To je postojanost rezultata iste osobe ukoliko se ponovo testira istim testovima ili ekvivalentnim oblikom jednog testa. Pouzdanost testa je istinski važna. ukoliko određena osoba u ponedjeljak ima 90 bodova na testu inteligencije, a 130 na testu u utorak, vjerojatno nećemo imati mnogo povjerenja u taj test.[11]

Postoji nekoliko načina ispitivanja postojanosti ili pouzdanosti testa. Može se isti test dati istim ljudima dva puta u različito vrijeme i nakon toga usporediti rezultate koje su ostvarili nakon prvog i drugog testiranja. To je procjena putem ponovnog testiranja. Osim toga, mogu se kandidati testirati, a kasnije im dati test za koji stručnjaci vjeruju kako je ekvivalentan tom testu.

[10]Marušić S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2006., str.169.
[11]Marušić S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2006., str.169.

2.5. Selekcijske metode

Selekcijske metode Bahtijarević-Šiber dijeli na sljedeće kategorije:[12]

- standardni izvori i tehnike prikupljanja informacija o kandidatima (prijava na natječaj, preporuke, životopis),
- psihologijski testovi (testovi sposobnosti, testovi osobnosti, testovi interesa i znanja),
- intervju,
- metode i tehnike vezane uz posao (testovi uzorka posla, probni rok),
- nekonvencionalne metode selekcije (poligrafsko ispitivanje, testiranje na uporabu droga, grafologija, astrologija.

2.5.1. Standardni izvori i tehnike

Prijava na natječaj je kako je prethodno navedeno standardizirani obrazac koji stvara poduzeće. Napravljen je u obliku upitnika čime se saznaju potrebiti podaci o prijašnjem životu i radu kandidata. Tako se dobivaju osnovni osobni i obrazovni podaci i radno iskustvo. Prijavom na natječaj dolazi se do inicijalne selekcije. Takvi upitnici čine pitanja koja su važna za nastavak selekcije. Detaljno su definirane karakteristike koje se zahtijevaju u poslu i koje su važne za mogući razvoj kandidata.

Preporuke su vrlo važan izvor informacija. Prema preporuci osoba koja poznaje kandidata u neformalnom obliku prikazuju se važne informacije na temelju kojih kandidata bivši poslodavac preporučuje. Preporuke se mogu dobiti od profesora, suradnica, ili bivših poslodavaca. Loše strane preporuke je upravo njena subjektivnost, te prema Bahtijarević-Šiber imaju nizak stupanj pouzdanosti i valjanosti.[13]

Životopis kako je već prethodno navedeno kandidati prilažu uz obrazac za prijavu ili molbu za zaposlenje. Dok prijavni obrasci ima ograničenu količinu temeljnih informacija, životopis daje detaljnije informacije iz osobnog i profesionalnog života samog kandidata.

[12]Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.382.
[13]Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.383.

2.5.2. Psihologijski testovi

Psihologijski testovi su vjerojatno najvažniji i najrazvijeniji selekcijski instrumenti. Njihova je važnost što procjenjuje razvijenost određene psihičke varijable, tj. karakteristika ljudi (inteligencije, numeričke sposobnosti, neuroticizam). To je prema Bahtijarević-Šiber standardizirani postupak pomoću kojeg se izaziva određena aktivnost, pri čemu se učinak takve aktivnosti mjeri i ocjenjuje na način da se individualni rezultati usporede s rezultatima koji su dobiveni kod pojedinaca u jednakoj situaciji.[14]

Dvije su temeljne svrhe korištenja psihologijskih testova, koja su vidljiva kroz dijagnozu razvijenosti određene psihičke varijable, tj. individualne osobine važne za obavljanje posla i definiranja razlika među kandidatima kao i prognozu, odnosno predviđanje buduće radne uspješnosti temeljem ostvarenih rezultata na testu. Takvi se testovi sastoje od različitih zadataka koji izazivaju i stvaraju psihičku osobinu, koje se treba riješiti u ograničenom vremenu. Zbog ograničenosti vremena testovi se zovu testovi brzine, dok testovi kod kojih ispitanici nemaju ograničeno vrijeme su testovi snage.

Psihologijski testovi pokazali su se kao najraširenija instrument u selekciji kandidata. Takvi testovi, od kojih se posebno ističu testovi inteligencije su najbolji pokazatelj buduće radne uspješnosti, u kojoj je vidljiva ekonomska korist korištenja takvog testova. Bahtijarević-Šiber navodi slijedeće oblike testova:[15]

- Testovi sposobnosti kojima se nastoje istražiti osobine koje čine opće osobne preduvjete za uspjeh u različitim specijaliziranim uvjetima rada. Odnose se na osobine čovjeka i njegovoj općoj aktivnosti i iskustvu koje nisu rezultat treninga u određenom području.
- Testovi inteligencije ispituju opću sposobnost snalaženja u određenim situacijama i razlike koje u tome postoje. Ovi testovi su važni za uspješno obavljanje većine poslova koji danas zahtijevaju sve veći stupanj intelektualnih sposobnosti
- Testovi specifičnih sposobnosti su usmjereni na istraživanje užih segmenata intelekta važnih za obavljanje specifičnih zadataka. Takav je test perceptivnih sposobnosti usmjeren na otkrivanje brzine kojom netko točno identificira oblike i uočava male sličnosti i razlike među njima.

[14]Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.384.
[15]Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.385.

- Testovi mehaničke sposobnosti odnose se na analizu sposobnosti shvaćanja mehaničkih principa u funkcioniranju strojeva i rješavanja tehničkih problema. Vezani su za inženjerske, konstrukcijske i mehaničke poslove.
- Testovi psihomotornih. sposobnosti važni su za poslove koji se obavljaju manualno gdje se trebaju analizirati sposobnosti brzog, lakog, točnog, precizno i usklađenog manipuliranjem predmetima.
- Testovi ličnosti nastoje otkriti određene osnovne individualne osobine i razlike. Mjere tendencije ljudi za određenim oblicima reagiranja i ponašanja, tj. stilom ponašanja koji je relativno trajan i specifičan za neku osobu. Mogu otkriti negativne čimbenike kao što je depresija, agresija, neuroticizam.
- Testovi interesa nastoje otkriti profesionalne interese i vrijednosti ispitanika. Njima se pokušava utvrditi koliko su profesionalni interesi kandidata sukladni s interesima onih koji su uspješni u obavljanju specifičnog posla.
- Testovi znanja utvrđuju stupanj u kojem je osoba usvojila određena znanja. Njima se provjeravaju rezultati obrazovnog procesa i usklađenost znanja sa zahtjevima posla.

2.5.3. Intervju

Jedan od oblika koji pomaže poslodavcu za odabir odgovarajućeg kandidata je svakako intervju. Do intervjua se dolazi ukoliko se prođu prethodno opisane selekcijske metode. Ukoliko se ne prođe na testovima, ne može se doći do intervjua, jer tada takvi kandidati nisu prepoznati kao adekvatni za to radno mjesto.

Intervjui mogu trajati i po nekoliko dana i obavljati se na raznim razinama, sa stručnjacima odjela ljudskih resursa, psiholozima, menadžerima i ostalima. To je razgovor između osoba bliskim poslodavcu kako bi se pobliže upoznalo kandidata i procijenilo vještine, sposobnosti i ostale karakteristike. Bahtijarević-Šiber navodi slijedeće temeljne svrhe intervjua:[16]

- prikupiti informacije o kandidatu,
- dati informacije o poslu i organizaciji,
- utvrditi sposobnost kandidata za uspješno obavljanje posla.

[16]Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.402.

Intervjuom obije strane se na određeni način procjenjuju. Poslodavac procjenjuje kandidata, dok kandidat procjenjuje poslodavca. Naravno, kandidat može proći sve testove, ali u susretu sa poslodavcem može zaključiti kako takav poslodavac ne zadovoljava određene uvjete odnosno kako se ne prikazuje kakav stvaran jest što će ga odvući od prihvaćanja takvog radnog mjesta, i obrnuto. Poslodavac tom prilikom treba kvalitetno prezentirati poduzeće i jasno prikazati što želi od kandidata dobiti u radu na dotičnom radnom mjestu. Pri tome je moguće da kandidat bide pozvan na nekoliko intervjua koji će se obavljati sa raznim osobama.

2.5.4. Metode i tehnike vezane za posao

Kao metode i tehnike vezane za posao Bahtijarević-Šiber navodi:[17]

- Testovi uzorka posla se sve više koristi u poduzećima. To je posebni oblik provjere podobnosti kandidata za obavljanje određenih poslova. Provjera se radi na odabranom reprezentativnom uzorku standardnih zadataka ili dijelova zadataka, čime se provjeravaju vještina kandidata odnosno sposobnosti uspješnog odrađivanja pojedinih radnih aktivnosti.
- Testove sposobnosti stjecanja vještina čine testovi kojima se provjerava potencijal kandidata za ostvarivanje pojedinih vještina i znanja, tj. njihov potencijal za obuku.
- Probni rok kada radom kandidat može pokazati što može i zna što dovodi do važnih informacija o sposobnostima kandidata. Poslije odrađenoga probnog roka donosi se ona najvažnija odluka, odluka o zapošljavanju dotičnog kandidata.

[17]Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.420.

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU HRVATSKA POŠTA D.D. ZAGREB

3.1. Povijest i razvoj

Povijest današnje pošte u Hrvatskoj seže još u doba Rimskog Carstva. Car August smatra se osnivačem *CURSUS PUBLICUS,* prve prometne organizacije na hrvatskome tlu. Ona je nastala u I. stoljeću poslije Krista, a njen osnovni zadatak bio je prijenos službene korespondencije i prijevoz službenih osoba.[18] Unutar te složene transportne organizacije promet se odvijao između stanica smještenih na udaljenosti od otprilike pola dana hoda. Stanice su se nazivale "*stationespositae*", iz čega je poslije nastala riječ pošta. Održavanje *cursusapublicusa* bilo je težak teret za stanovništvo kojega je trebalo snabdijevati besplatnim davanjem kola, hrane za putnike i životinje te održavati ceste i graditi postaje za odmor.

U 19. stoljeću moderna organizacija pošte uređuje se zakonima, distribucija pošiljaka obavlja se iz poštanskih središta, veliki poštanski sustav zapošljava brojne radnike, uključena je moderna mehanizacija, a pošiljke se prenose suvremenim prijevoznim sredstvima. Odlukom bana Jelačića i Banskog vijeća 11. kolovoza 1848. godine osnovana je prva nacionalna poštanska uprava u Hrvatskoj sa sjedištem u Zagrebu pod nazivom Vrhovno Hrvatsko-slavonsko upraviteljstvo pošta.

U travnju 1919. godine počinje s radom Ministarstvo pošta i telegrafa Kraljevine SHS u Beogradu, a državni teritorij bio je podijeljen na devet poštansko-telegrafskih direkcija. Sjedište hrvatske direkcije bilo je u Zagrebu. Do početka Drugog svjetskog rata obavljeno je nekoliko reorganizacija u PTT-prometu. Tako je 1929. godine ukinuto Ministarstvo pošta i telegrafa, pa je PTT-promet stavljen pod upravu Ministarstva građevina, od 1930. do 1935. godine bio je pod upravom Ministarstva prometa (saobraćaja), a 1935. godine ponovno je uspostavljeno Ministarstvo pošta, telegrafa i telefona.[19]

[18] Hrvatska pošta, propagandni materijal
[19]Hrvatska pošta, propagandni materijal

Donesena je i nova "Uredba o organizaciji Ministarstva pošta, telegrafa i telefona", koja je osim nove organizacijske sheme donijela i "*numerusclausus*" za PTT - radnike - žene. Po toj uredbi u PTT struci nisu mogle raditi fakultetski školovane žene, s nižom spremom moglo je biti njih 30%, a sa srednjom spremom do 25% od ukupnog broja zaposlenih radnika.[20] Završetkom Drugog svjetskog rata Direkcija PTT-a u Hrvatskoj funkcionirala je u okviru Zajednice jugoslavenskog PTT-a (JPTT).

Zakonom koji je stupio na snagu 10. listopada 1990. godine Sabor Republike Hrvatske utemeljio je javno poduzeće HPT-Hrvatsku poštu i telekomunikacije, s temeljnom djelatnošću obavljanja poštanskih i telekomunikacijskih usluga. Poduzeće HPT bilo je pravni slijednik bivših trinaest poduzeća PTT - prometa Republike Hrvatske, te je u tom smislu preuzelo prava i obveze tih poduzeća.

Usprkos Domovinskom ratu, HPT je u svojih osam godina postojanja postigao vrlo dobre rezultate poslovanja. Hrvatska pošta i telekomunikacije (HPT) 1998. godine podijeljena je u dvije samostalne tvrtke: HP d.d. i HT d.d. Zbog dugogodišnjeg neulaganja u razvoj, kontinuiranog poslovanja s gubitkom, problema nelikvidnosti, te otežanih isplata plaća za 12560 djelatnika bilo je nužno provesti strukturne promjene.

Hrvatska pošta je danas zadržala temeljno obilježje svoje funkcije i svojeg odnosa prema korisnicima. Zbog toga, kao i dugogodišnjeg razvoja Hrvatska pošta i danas ima značajan ugled i povjerenje svojih korisnika. Osim toga nastoji svoje usluge prilagođavati tržišnim trendovima pa su ušli i u područje ponude suvremene digitalne televizije.

Vizija Hrvatske pošte je da njeni vrijedni, stručni, predani i zadovoljni zaposlenici kvalitetom, širinom i dostupnošću usluga zavrjeđuju biti prepoznati kao sastavni dio svake hrvatske obitelji i poduzeća, te dio nacionalnog identiteta Hrvatske. Misija Hrvatske pošte se ogleda u blizini i pristupačnosti kojom će poduzeće biti prepoznato sa vrhunskom uslugom, prateći i razvijajući visokokvalitetne usluge za sadašnje i buduće potrebe svojih korisnika.

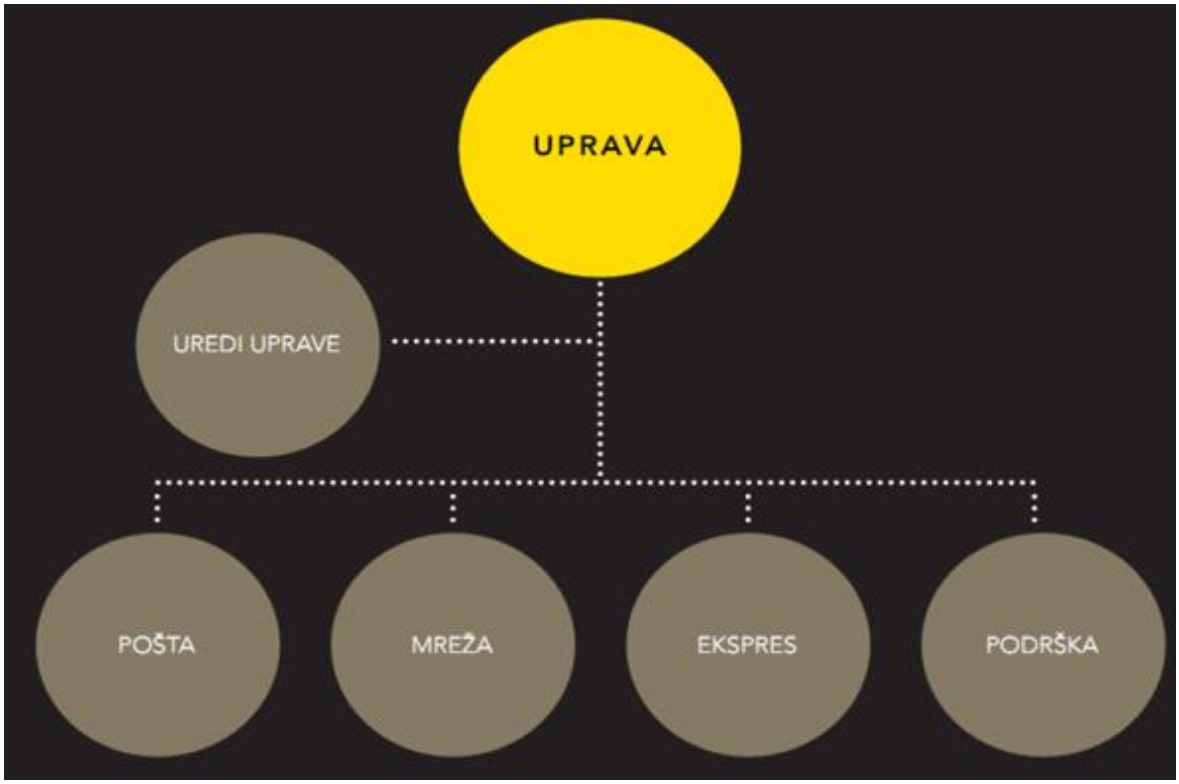
[20]Hrvatska pošta, propagandni materijal

3.2. Vlasnička i organizacijska struktura

Vlasnik Hrvatske pošte je Republika Hrvatska.

Hrvatska pošta jedina je javna poduzeća koja ne prati županijski administrativni ustroj, nego ga je zamijenila iznimno učinkovitim divizijskim ustrojem prema najsuvremenijim svjetskim standardima. Divizijski ustroj Hrvatske pošte čini jedan od najvećih preustroja trgovačkih društava u Hrvatskoj. Podijeljena je u četiri divizije: Divizije Pošta, Mreža i Ekspres su teritorijalno organizirane, dok je Divizija podrška centralizirana zbog troškovne učinkovitosti, kao i uredi Uprave. Takvim ustrojem unaprjeđena je poslovna komunikacija te se organizacijska struktura temelji na usmjerenosti prema korisniku, jasnim ovlastima i odgovornostima. Uvođenjem plitke divizijske organizacije skraćena je i linija odgovornosti čime su ubrzani procesi odlučivanja unutar poduzeća.[21]

Slika 1. Struktura HP d.d.



Izvor: Hrvatska pošta, https://hrvatska.posta.hr/divizijski-ustroj, 25.05.2017.

[21] Hrvatska pošta, https://hrvatska.posta.hr/divizijski-ustroj, 25.05.2017.

Regionalni ustroj Hrvatske pošte s 20 županijskih poštanskih središta predstavljao je troškovno neefikasnu organizaciju te smetnju promjenama koje se događaju na tržištu poštanskih usluga zbog inertnosti tako organiziranog sustava. Zato je bilo logično ukidanje županijskih središta i uspostavljanje nove organizacije.

U organizacijskom je smislu Hrvatska pošta ispred operatora u susjedstvu. Prema strateškom planu ono što Hrvatskoj pošti predstoji je tehnološki razvoj koji će se postići i gradnjom suvremenog logističkog centra.

Divizija pošta kontinuirano radi na povećanju prihoda iz temeljne djelatnosti, prilagođavanju potrebama klijenata i uvođenju usluga s dodanom vrijednošću te na povećanju troškovne efikasnosti. Prilagođava se navikama klijenta uvođenjem dvije kategorije dostave, petodnevnog radnog tjedna na razini Hrvatske, te uvođenjem *part time* osoblja u dostavi. Dostavlja sve pošiljke po standardu D+3, koji se primjenjuje na 85% prioritetnih pošiljaka iz međunarodnog prometa, kao i D+1, koji se primjenjuje na 95% prioritetnih pošiljaka u unutrašnjem prometu. Divizija pošta je uvela projekt e-PK (elektronička prijamna knjiga): sustav kojim Hrvatska pošta omogućuje svojim ugovornim, velikim korisnicima predaju prijamnih knjiga s podatcima o pošiljkama u elektroničkom obliku, Internetom. Preuzeti podatci se povezuju s poštanskom aplikacijom te se automatski koriste u svim daljnjim fazama (obrada prijamnih knjiga, fakturiranje, razrada, itd.).

Divizija mreža upravlja najvećom i najrasprostranjenijom prodajnom mrežom u Republici Hrvatskoj. Poštanski uredi nalaze se u više od 950 mjesta što Hrvatskoj pošti daje dodatnu konkurentsku prednost u pozicioniranju na tržištu pružatelja postojećih poštanskih, financijskih, osiguravajućih, telekomunikacijskih i maloprodajnih usluga i proizvoda. U listopadu 2009. godine formalno je počela s radom Divizija ekspres unutar Hrvatske pošte. Usluge koje korisnicima nudi ova divizija:

- standardni paket (rok dostave 3-5 dana)
- ekspres paket (rok dostave 24 sata)
- brzojav i brzojavna uputnica (prijenos novca).

Prvi korak Hrvatske pošte bili su formiranje strategije s naglaskom na orijentaciju prema korisnicima, informatizaciju poslovanja i razvoj portfelja usluga skrojenih prema potrebama korisnika (e-paket, poslovni paket, hpekspres pošiljka, standardni paket). Sve je to, u kombinaciji s novom komercijalnom politikom, dovelo do okretanja negativnog trenda.

U veljači 2010. godine zaustavljen je trend od 17 mjeseci kontinuiranog pada, a to je ujedno bila i točka preokreta koja je rezultirala time da je danas Hrvatska pošta ponovo lider na tržištu paketnih i ekspresnih pošiljaka i što se tiče volumena i što se tiče kvalitete svoje usluge. Hrvatska pošta svojom ekspresnom uslugom pokriva cijeli teritorij Republike Hrvatske.

Divizija podrška sastoji se od šest sektora: Sektora riznice, Sektora računovodstva, Sektora kontrolinga, Sektora informacijskih tehnologija, Sektora za upravljanje imovinom i Sektora održavanja i skladišnog poslovanja. Velik pomak učinjen je u Sektoru informacijskih tehnologija osuvremenjivanjem sustava i podizanjem IT-usluga na razinu usluga europskih poštanskih operatora. Glavne zadaće Sektora za upravljanje imovinom su maksimizacija prihoda od imovine, stvaranje preduvjeta za realizaciju strateških ciljeva Hrvatske pošte te unaprjeđenje upravljanja nekretninama.

lako je u Diviziji podrška, prema jednom od strateških ciljeva, optimiziran broj administrativnih djelatnika, poslovni se procesi provode uspješno zahvaljujući internoj reorganizaciji i stalnom unaprjeđenju poslovnih procesa. Tomu pridonosi i uspješno završena reorganizacija Sektora računovodstva u kojem su računovodstvene funkcije centralizirane, dok je sam sustav računovodstva suvremeno racionaliziran. Cilj Hrvatske pošte jest stvoriti troškovno efikasnu strukturu centralizacijom administrativnih procesa koja će omogućiti Pošti da postane troškovni lider na tržištu.

Kao i u svakoj suvremenoj tvrtki, uspostavljen je Sektor kontrolinga kao integralni element, dok Sektor održavanja i skladišnog poslovanja provodi brojne projekte održavanja poštanskih ureda, njihovu modernizaciju, a za sve vrste intervencija iz svojeg djelokruga dostupan je u realnom vremenu. Osnovni princip vođenja Divizije mreža je racionalno upravljanje troškovima, stvaranje dodatnih prihoda te kontinuirani razvoj ljudskih resursa sljedećim aktivnostima:

- preuređenjem postojećih poštanskih ureda u skladu s novim standardom tvrtke,

- stvaranjem najraširenije mreže bankarskih poslovnica u Hrvatskoj, tako da svaki poštanski ured ujedno bude i poslovnica banke,
- uvođenjem novih usluga i proizvoda iz osiguranja i telekomunikacija,
- optimiziranjem lokacija poštanskih ureda preseljenjem na atraktivnije i frekventnije lokacije (shopping centri) te ugovaranjem poslovnog odnosa pružanja poštanskih usluga s drugim poslovnim subjektima,
- internom i eksternom edukacijom operatera i voditelja koja je usmjerena na razvoj motivacije i znanja o prodajnim i komunikacijskim vještinama te novim uslugama.

3.3. Poslovni rezultati

Prema konsolidiranom nerevidiranom izvještaju za poslovanje u prvom polugodištu 2016. godine, Hrvatska pošta je ostvarila neto dobit u poslovanju u iznosu od 50 milijuna kn. Ukupni prihodi iznosili su 785,2 milijuna kn dok su ukupni rashodi ostvareni u iznosu od 735,1 milijuna kn.[22]

Ostvarena EBITDA (razlika poslovnih prihoda i poslovnih rashoda umanjenih za amortizaciju) prema istom izvještaju iznosi 106,2 milijuna kn (u prvom polugodištu 2015. godine iznosila je 49,8 milijuna kn). Ostvarena stopa EBITDA u prvom polugodištu 2016. godine iznosila je 13,7% (u prvom polugodištu 2015. godine iznosila je 7,1%). EBIT ili rezultat iz poslovnih aktivnosti, kao razlika poslovnih prihoda i poslovnih rashoda, za prvo polugodište 2016. godine iznosila je 72 milijuna kn (u prvom polugodištu 2015. godine iznosila je 16,1 milijuna kn).

Ovisno društvo HP Produkcija d.o.o. je u prvom polugodištu 2016. godine ostvarilo gubitak u poslovanju od 267 tisuća kn dok je u promatranom razdoblju prethodne godine gubitak iznosio 56 tisuća kn. Investicijska ulaganja Hrvatske pošte u prvoj polovici 2016. godine iznosila su 31,6 milijuna kn, a ulaganja ovisnog društva 2,9 milijuna kn.

Na dan 30.06.2016. godine Hrvatska pošta je imala 9.729 radnika dok je na isti dan 2015. godine bilo 9.309 zaposlenih. HP Produkcija d.o.o. je na isti dan imala 16 radnika kao i na zadnji dan lipnja 2015. godine.

[22] Hrvatska pošta, Nerevidirani izvještaj o poslovanju za I. polugodište 2016. godine, Zagreb, 2016., https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2016/Izvjestaj-o-poslovanju-1H2016-HP_dd_konsolidirano.pdf, 25.05.2017.

Konsolidirani rezultat poslovanja prije oporezivanja za prvo polugodišnje razdoblje 2016. godine iznosi 49,8 milijuna kn dobiti i ne sadrži udio u rezultatu poslovanja Hrvatske poštanske banke. Hrvatska pošta s 1. listopadom 2015. godine više nema značajan utjecaj u HPB-u (s 21,5% na 11,9%) i smatra ga nepovezanim društvom zbog čega ga tako prikazuje u izvještajima.

4. ANALIZA SELEKCIJE KADROVA U HRVATSKOJ POŠTI D.D. ZAGREB

4.1. Upravljanje ljudskim potencijalima u Hrvatskoj pošti d.d. Zagreb

U Hrvatskoj pošti je zaposleno 9.814 ljudi, dok 2.964 poštara godišnje prijeđe nešto više od 39 milijuna kilometara. Najbolji kandidat za zaposlenje u Hrvatskoj pošti je predan, angažiran, voli raditi s ljudima, te posjeduje pozitivan stav, dok Hrvatska pošta, osim redovitih primanja, nudi i cijeli niz beneficija za svoje zaposlenike.

Tablica 1. Struktura zaposlenih u Hrvatskoj pošti u 2015. i 2016. godini

Spol zaposlenika	Broj zaposlenika 2015.	Udio u '15.	Broj zaposlenika 2016.	Udio u '16.
Muškarci	5.290	55,2%	5.434	55,4%
Žene	4.301	44,8%	4.380	44,6%
Ukupan broj zaposlenika	**9.591**	**100,0%**	**9.814**	**100,0%**

Izvor: Hrvatska pošta, Godišnje financijsko izvješće za 2016. godinu, Zagreb, 2017., str.30., preuzeto s https://hrvatska.posta.hr, 13.08.2017.

Broj zaposlenih u Hrvatskoj pošti na kraju 2016. godine bio je 9.814, dok je taj broj na kraju 2015. godine bio manji, tj. bilo je 9.591 zaposlenika. U strukturi zaposlenih prema spolu u promatranom razdoblju nije bilo značajnijih odstupanja, odnosno u Hrvatskoj pošti 55% zaposlenika čine muškarci, dok 45% žene.

Tablica 2. Struktura zaposlenika Hrvatske pošte prema stručnoj spremi

Stručna sprema zaposlenika	Broj zaposlenih 2015.	Udio u '15.	Broj zaposlenih 2016.	Udio u '16.
DR i MR	40	0,4%	96	1,0%
VSS, VŠS i VKV	1.631	17,0%	1.656	16,9%
SSS i KV	7.070	73,7%	7.234	73,7%
NSS, PKV i NKV	850	8,9%	828	8,4%
Ukupno	**9.591**	**100,0%**	**9.814**	**100,0%**

Izvor: Hrvatska pošta, Godišnje financijsko izvješće za 2016. godinu, Zagreb, 2017., str.30., preuzeto s https://hrvatska.posta.hr, 13.08.2017.

U strukturi zaposlenih prema stručnoj spremi tijekom promatranog razdoblja prevladava SSS koju ima oko 74% od ukupnog broja zaposlenika. Vidljivo je kako je za 56 zaposlenika povećan broj zaposlenih sa DR i MR stručnom spremom, odnosno za 0,6%.

Tablica 3. Struktura zaposlenika Hrvatske pošte prema dobi

Starosna dob zaposlenika	**Broj zaposlenika 2015.**	**Udio u '15.**	**Broj zaposlenika 2016.**	**Udio u '16**
17-22	158	1,6%	172	1,8%
23-28	467	4,9%	527	5,4%
29-34	992	10,3%	1.002	10,2%
35-40	1.592	16,6%	1.435	14,6%
41-46	2.330	24,3%	2.328	23,7%
47-52	2.112	22,0%	2.107	21,5%
53-58	1.633	17,0%	1.802	18,4%
59-64	305	3,2%	440	4,5%
65-70	2	0,0%	1	0,0%
Ukupno	**9.591**	**100,0%**	**9.814**	**100,0%**

Izvor: Hrvatska pošta, Godišnje financijsko izvješće za 2016. godinu, Zagreb, 2017., str.30., preuzeto s https://hrvatska.posta.hr, 13.08.2017.

Prosječna dob zaposlenih u Hrvatskoj pošti 2015. i 2016. godine bila je 44 godine dok u promatranom razdoblju najviše zaposlenika je u dobnoj skupini od 35 do 52 godine (63% radnika u 2015. godini i 60% radnika u 2016. godini).

Upravljanje ljudskim potencijalima utječe na uspjeh svakog poduzeća, pa tako i za veliko kakvo je Hrvatska pošta, ali i utječe na razvoj zaposlenika koji su njihov najvažniji resurs. Čitavim razvojem Hrvatske pošte utjecalo se na razvoj i edukaciju zaposlenika. I kroz 2016. godinu se nastavilo sa svim projektima koji su definirani strategijama i ciljevima poslovanja poduzeća pri čemu se krenulo na ukidanje distributivnog skladišta kao i dijela područja poslova sortiranja, sve s ciljem ostvarivanja učinkovitijeg rada i efikasnijeg upravljanja troškovima, veće točnost podataka, bolje analitičke kontrole i upravljanje zalihama, racionalizacije dokumenata kao i minimalizacije administrativno/operativnih troškova. Takvim organizacijskim promjenama menadžment Hrvatske pošte nastoji realizirati optimizaciju cjelokupnog prijenosa pošiljaka koja u konačnici dovodi do veće fleksibilnosti i učinkovitosti poslovanja u svim divizijskim jedinicama poduzeća.

Ured za upravljanje ljudskim resursima Hrvatske pošte utječe na takvu organizaciju putem radnji koje su definirane Pravilnikom o izmjenama i dopunama Pravilnika o unutrašnjem ustroju i sistematizaciji radnih mjesta HP-Hrvatske pošte d.d. (HP glasnik br. 17/16).

Za vrijeme kolektivnih pregovora nastojalo se doći do povoljnih rješenja materijalnih prava zaposlenih s produktivnošću kako bi se učinkovitije Hrvatske pošte prilagodile poslovnom okruženju kroz jačanje konkurentnosti na hrvatskom tržištu. Upravo sposobni, fleksibilni i educirani zaposlenici omogućuju Hrvatskoj pošti opstanak i razvoj na domaćem tržištu, zbog čega je i u 2016. godini Ured za upravljanje ljudskim resursima realizirao nekoliko internih edukacija namijenjenih svim zaposlenicima. Izgrađenim iskustvom kako su zaposlenici najvažniji kapital poduzeća, te neprekidnim unapređivanjem znanja i vještina zaposlenika, poduzeće razvija sustav internog treninga i edukacija.

Treninge kompetencija i edukacije za nove usluge i projekte Hrvatske pošte uspješno je odradilo u 2016. godini 14 internih trenera s iskustvom i potrebnim znanjem iz svih tehnoloških procesa rada što svakako doprinosi kvaliteti edukacija, pri čemu su edukacijski programi bili osmišljeni prema potrebama određenih poslovnih područja i funkcija. U Hrvatskoj pošti se tijekom 2016. godine odradilo šest internih razvojnih treninga koji su trajali po dva dana i koji su bili dostupni zaposlenicima (Komunikacijske vještine, Kako ostvariti ciljeve, Timski rad, Upravljanje stresom, Preuzimanje i prihvaćanje odgovornosti i Vještine rukovođenja) kao i više raznih tehnoloških edukacija i edukacija o uslugama koje su namijenjene ciljanim skupinama zaposlenika.

U 2016. godini se osim toga utjecalo na unaprjeđenje temeljnih znanja za novozaposlene radnike (komunikacijske vještine, kako uspješno ostvariti ciljeve, timski rad i slično). Zbog stalnog razvoja novih i unapređenje postojećih usluga značajan dio internih i vanjskih edukacija za zaposlenike je najčešće usmjeren na učenje novih usluga kao i na usavršavanje tehnika prodaje (npr. trening za bolju prodaju usluga za radnike koji rade na radnom mjestu operatera u poštanskom uredu), kao i na usavršavanje informatičkih znanja (osnovni Excel). Putem razvoja zaposlenika cilj je Ured za upravljanje ljudskim resursima ostvariti što veći sklad između profila i zahtjeva radnih mjesta s osposobljenošću zaposlenika.

Uspjeh Hrvatske pošte ovisi o individualnom uspjehu svakog zaposlenika što se održava na ukupni rezultat rasta poduzeća, gdje je svako poboljšanje individualnog rada bitan faktor u poboljšavanju poslovanja i održavanja konkurentske prednosti. Zbog svega navedenoga u 2016. godini nastavio se i rad na sustavu procjene zaposlenika putem projekta Upravljanje radnim učinkom.

Hrvatska pošta će i daljnje planirane poslovne promjene usklađivati sa strategijom poduzeća čime se daje prilika za realizaciju poboljšanja procesa upravljanja ljudskih resursa putem podizanje kvalitete procesa zapošljavanja, smanjenje učestalosti upotrebe neopravdanog bolovanja, unaprjeđenje sustava mjerenja učinkovitosti, povećanje razine motivacije svih zaposlenih kroz sustav nagrađivanja, razvoj modela edukacije kako bi se poboljšala razina znanja i sposobnosti putem formalnog i neformalnog obrazovanja kao i informatizacije čitavog procesa upravljanja ljudskim potencijalima u Hrvatskoj pošti.

Za Hrvatsku poštu cjeloživotno obrazovanje je posebno bitno zbog sve izraženijih kontinuiranih promjena na tržištu. S ciljem zadržavanja konkurentske prednosti i poboljšavanja poslovanja i ostvarivanja sve većeg zadovoljstva korisnika, Hrvatska pošta daje značajnu prednost edukaciji i razvoju svih zaposlenih bez obzira na sektor u kojem su zaposleni. Zbog toga su organizirani razni projekti, kao izrada plana karijera, promocije najboljih djelatnika u poštonoše mentore, te mnoge druge edukacije, kao što su informatički tečajevi, te unaprjeđenje komunikacijskih vještina. Ulaganje u edukaciju zaposlenika jedan je od načina zadržavanja kvalitetnih zaposlenika u što je važno za buduće zaposlenike Hrvatske pošte o vrijednostima koje poduzeće nastoji javnosti predstavljati. Pri tome se treba napomenuti izvrsnost koju poduzeće ostvaruje kontinuiranim razvojem zaposlenih kako bi se mogli ostvariti postavljeni poslovni ciljevi poduzeća.[23]

Posebnost divizija Hrvatske pošte i raznolikost poslovanja osnova su kontinuirane potrebe i realizacije unaprjeđenja ponuđenih usluga, uvođenja novih i kontinuirane edukacije zaposlenika. Velik i složen sustav Hrvatske pošte zbog toga kvalitetno odrađuje svoj posao, te ostvaruje vrlo dobre poslovne rezultate. Hrvatska pošta stalno ulaže u edukaciju zaposlenika jer su znanje, vještine i sposobnosti zalog za uspješnost poduzeća, dok zaposlenik dobiva novo iskustvo i znanje.

[23]Hrvatska pošta, https://hrvatska.posta.hr/edukacije, 13.08.2017.

Kada su zaposlenici Hrvatske pošte u pitanju svakako treba spomenuti i Certifikat Poslodavac Partner za izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima koji dodjeljuje tvrtka SELECTIO, vodeća hrvatska tvrtka za potragu za kadrovima i savjetovanje u upravljanju ljudskim resursima. Hrvatska pošta je to priznanje dobila u srpnju 2017. godine.[24]

Najbolje rezultate Hrvatska pošta je ostvarila u području strategije i regrutiranja te selekcije, zbog učinkovito organizirane funkcije upravljanja ljudskih potencijala, kvalitetnom vođenju i kontroli procesa regrutiranja i selekcije, upotrebi mnogih kanala regrutacije, kao i zaštite podataka prikupljenih u procesu regrutiranja i selekcije.[25]

Navedeni certifikat je dokaz kvalitete upravljanja ljudskim potencijalima u Hrvatskoj pošti kao dijela razvojne Strategije Pošta2022., čiji je fokus stavljen upravo na zaposlenicima, povjerenju, proaktivnosti i izvrsnosti, koje su osnovne poštanske vrijednosti, te rezultat razvoja znanja i sposobnosti zaposlenika. Hrvatska pošta razvija kulturu proaktivne odgovornosti tj. kulturu postizanja rezultata, a ne isključivo odrađivanja posla. Zaposlenici Hrvatske pošte su proaktivni i ne čekaju "naredbe" što raditi i zbog čega, nego preuzimaju inicijativu i poduzimaju korake koji u konačnici dovode do željenog cilja.

4.2. Metodologija istraživanja

Kako bi se što bolje analizirala selekcija zaposlenika u Hrvatskoj pošti, provedeno je istraživanje putem anketnog upitnika. U planu je bilo anketirati 100 ispitanika, ali je u konačnici anketirano ukupno 82 ispitanika (ostali anketni upitnici su ostali neispunjeni). Anketno istraživanje je provedeno isključivo za potrebe ovoga rada

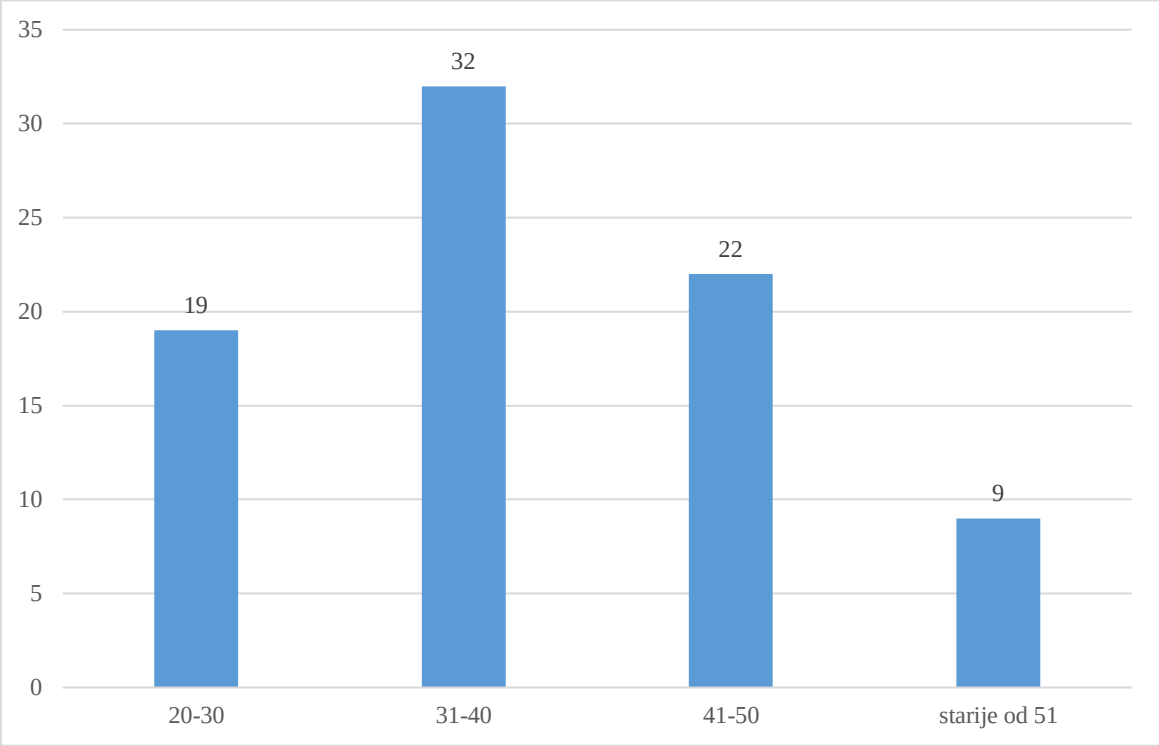
Anketno istraživanje je provedeno u Hrvatskoj pošti u Splitu putem direktnog kontakta. Samo anketiranje je obavljeno tijekom mjeseca srpnja i kolovoza 2017. godine.

4.3. Rezultati istraživanja

U anketi je kako je prethodno navedeno sudjelovalo 82 ispitanika tj. zaposlenika Hrvatske pošte, podružnice Split. Od ukupno 82 ispitanika, u anketi je sudjelovalo 29 ispitanica, te 53 ispitanika. U grafu 1. je prikazana dobna struktura ispitanika.

[24]MojPosao.net, https://www.moj-posao.net/Vijest/77072/Hrvatska-posta-novi-dobitnik-certifikata-Poslodavac-Partner/6/, 13.08.2017.
[25]MojPosao.net, https://www.moj-posao.net/Vijest/77072/Hrvatska-posta-novi-dobitnik-certifikata-Poslodavac-Partner/6/, 13.08.2017.

Graf 1. Dobna struktura ispitanika

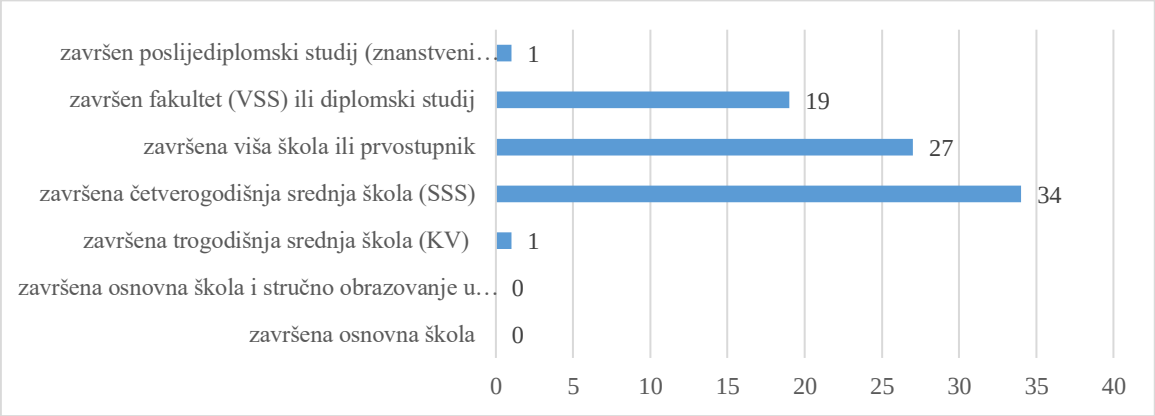


Izvor: autorica na temelju istraživanja

Prema dobnoj strukturi, u istraživanju je najviše zaposlenika Hrvatske pošte sudjelovalo u dobi od 31 do 40 godina (njih 32). U istraživanju je sudjelovalo 22 zaposlenika Hrvatske pošte u dobi od 41 do 50 godina, 19 u dobi od 20 do 30 godina, te 9 ispitanika u dobi starijom od 51 godinu. Ovakva nešto "starija" populacija zaposlenika je i razumljiva jer je riječ o poduzeću u kojemu dobna struktura prevladava na strani starijih zaposlenika.

U grafu 2 je prikazana obrazovna struktura zaposlenika Hrvatske pošte.

Graf 2. Obrazovna struktura ispitanika

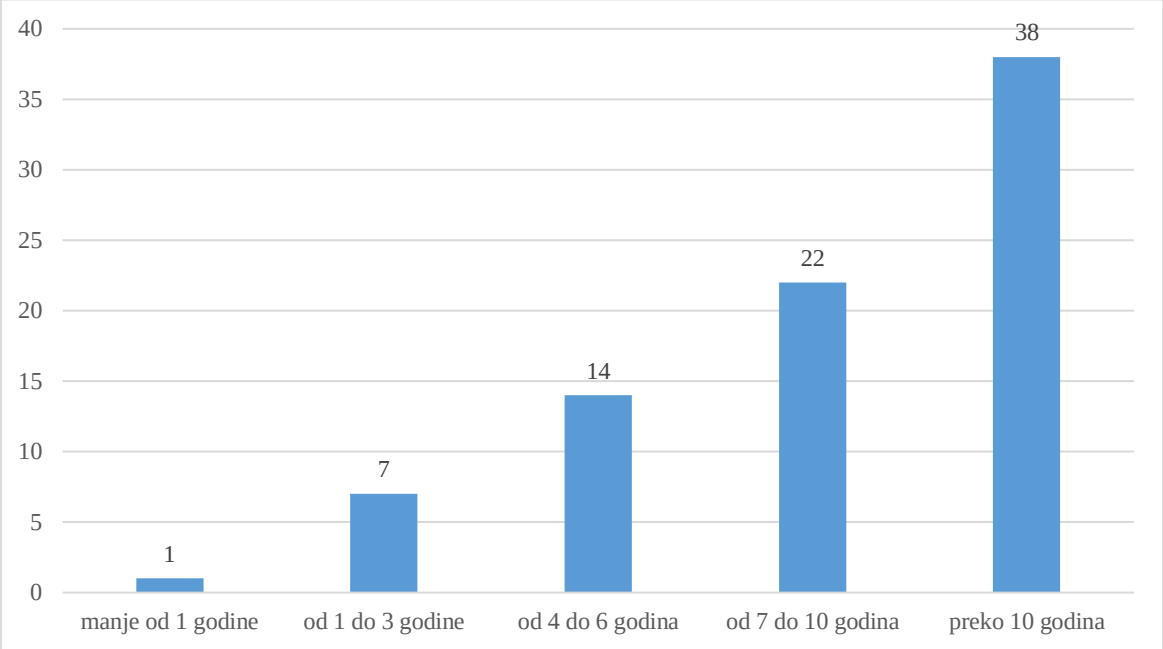


Izvor: autorica na temelju istraživanja

Promatrajući obrazovnu strukturu ispitanika, tj. anketiranih zaposlenika Hrvatske pošte, najviše ih je SSS, njih 34. Sa završenom višom školom u anketi je sudjelovalo 27 ispitanika, sa VSS 19 ispitanika, te po jedan ispitanik/ca sa završenim poslijediplomskim studijem i KV obrazovanjem.

U grafu 3 je prikazana duljina zaposlenosti ispitanika u Hrvatskoj pošti.

Graf 3. Duljina rada ispitanika u Hrvatskoj pošti

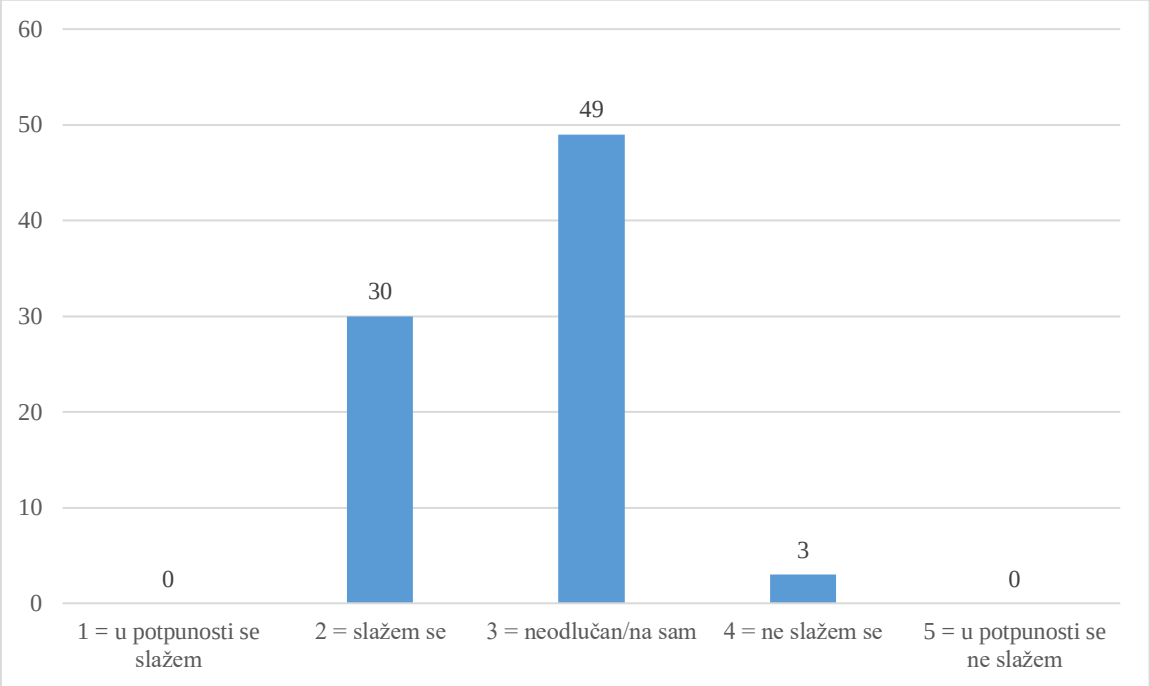


Izvor: autorica na temelju istraživanja

Kada se pogleda duljina zaposlenosti ispitanika u Hrvatskoj pošti, vidljivo je kako je najviše njih (38 od ukupno 82 ispitanika) u poduzeću zaposlen 10 i više godina. Od 7 do 10 godina u Hrvatskoj pošti je zaposleno 22 ispitanika, 14 od 4 do 6 godina, 7 od 1 do 3 godine i jedna ispitanica koja je tek nedavno zaposlena. Vidljivo je kako je vrlo mali broj onih koji su nedavno zaposleni, odnosno kako su mnogi već desetljeće i duže zaposleni u ovom poduzeću. Naravno, obavljaju se određene promjene u strukturi zaposlenika koja će se mijenjati do 2022. godine.

U nastavku ankete su ponuđene izjave, te stupnjevi slaganja koje su ispitanici trebali odabrati. Graf 4. prikazuje stupanj slaganja ispitanika sa izjavom kako menadžment Hrvatskih pošta kvalitetno obavlja planiranje za potrebitim zaposlenicima.

Graf 4. Menadžment Hrvatskih pošta kvalitetno obavlja planiranje za potrebitim zaposlenicima



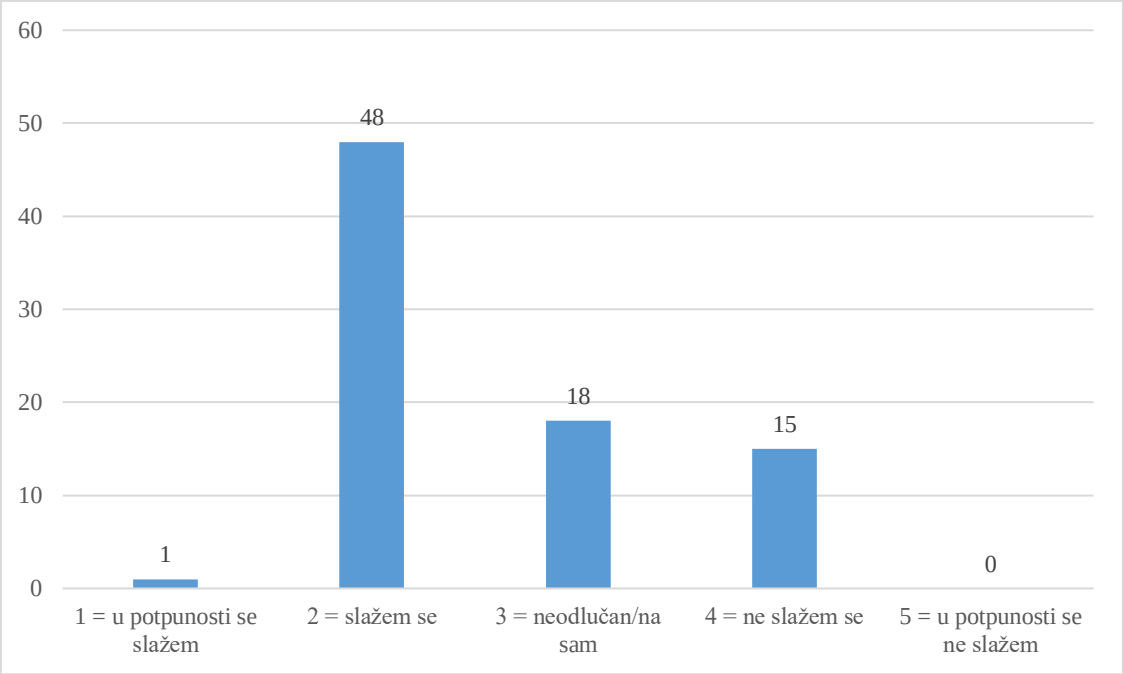
Izvor: autorica na temelju istraživanja

Sa izjavom kako menadžment Hrvatske pošte kvalitetno obavlja planiranje za potrebitim zaposlenicima, najviše ispitanika, njih 49 od ukupno 82 je neodlučno. Treba napomenuti kako se s navedenom tvrdnjom slaže 30 ispitanika dok se samo 3 ne slaže.

Navedeno nam govori kako postoji određeno zadovoljstvo sa planiranjem potrebitim zaposlenicima, ali ono još uvijek nije dovoljno. To je posebno zbog toga što se postepeno radi na uvođenju novih zaposlenika prema uvođenju novih usluga u poslovanje Hrvatske pošte.

U grafu 5. je prikazano zadovoljstvo ispitanika prema tvrdnji kako se planiranje ljudskih resursa obavlja suradnjom svih odjela u poduzeću.

Graf 5. Planiranje ljudskih resursa se obavlja suradnjom svih odjela u poduzeću

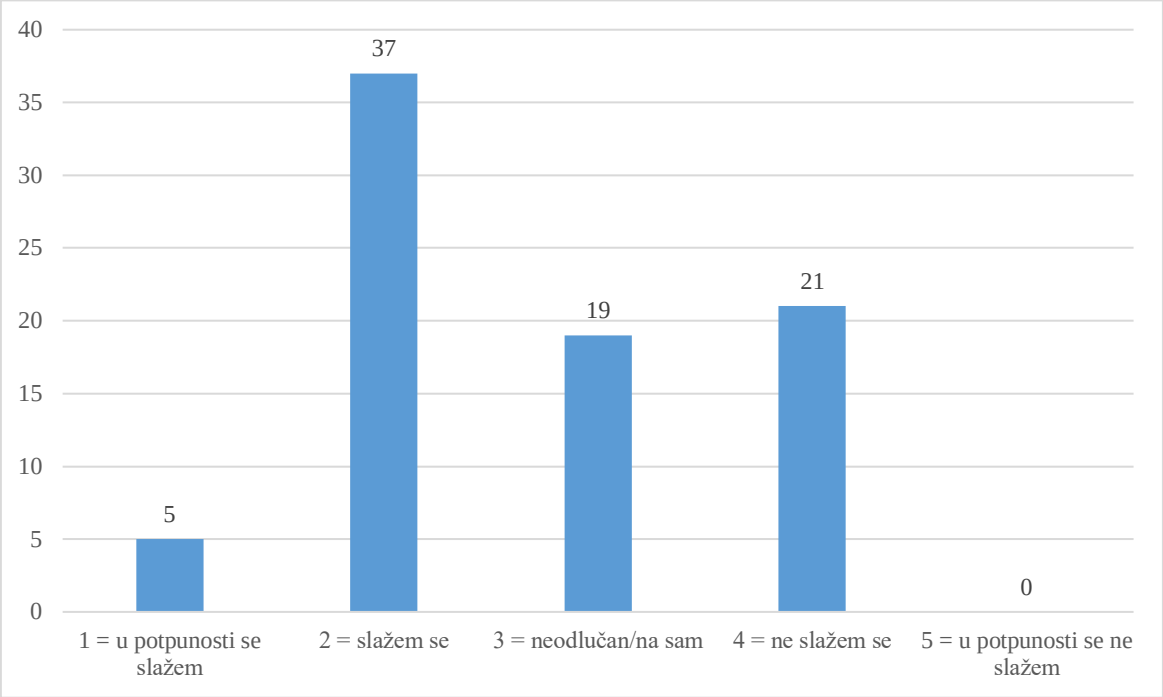


Izvor: autorica na temelju istraživanja

Kada je u pitanju planiranje ljudskih resursa i njihovo obavljanje u suradnji sa svim odjelima u poduzeću, najviše ispitanika, njih 48 se s navedenom tvrdnjom slaže. Treba spomenuti kako je 18 ispitanika prema navedenoj tvrdnji neodlučno, njih 15 se ne slaže, dok se jedan ispitanik sa navedenom tvrdnjom u potpunosti slaže. Ovo nam dokazuje kako se prema većini ispitanika planiranje ljudskih resursa u Hrvatskoj pošti najčešće obavlja u suradnji sa svim odjelima kako bi se obavilo kvalitetnije pribavljanje potrebitih ljudskih resursa.

Graf 6. prikazuje zadovoljstvo ispitanika prema tvrdnji kako se ovisno o radnom mjestu obavljaju različita testiranja.

Graf 6. Ovisno o radnom mjestu obavljaju se različita testiranja



Izvor: autorica na temelju istraživanja

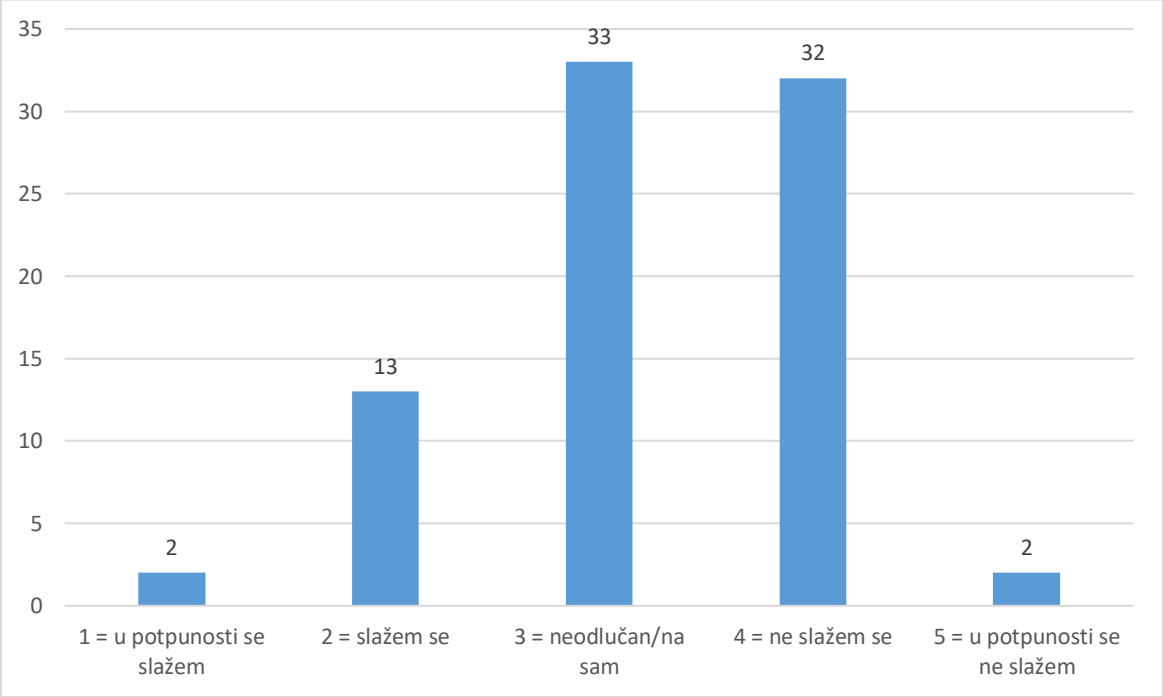
Za razna radna mjesta potrebno je obavljati različita testiranja kako bi se moglo adekvatno odabrati odgovarajuće zaposlenike, ali i nagrađivati one koji kvalitetno na toj poziciji rade. Najviše ispitanika, njih 37 se slažu s tvrdnjom kako se ovisno o radnom mjestu obavljaju različita testiranja. Njih 21 se sa navedenom tvrdnjom ne slaže, 19 je neodlučno, dok se 5 ispitanika sa navedenom tvrdnjom u potpunosti slaže. Prema navedenom možemo vidjeti kako se više od polovice ispitanika sa navedenom tvrdnjom slaže, ali je posebno potrebno voditi računa i o onim koji se s ovom tvrdnjom ne slažu. Naime, u poduzeću je potrebno kvalitetnije pristupiti testiranju za određeno radno mjesto nego se to trenutno radi.

U grafu 7. je prikazano zadovoljstvo ispitanika prema tvrdnji kako testovi inteligencije učinkovito selektiraju kandidate.

Testove inteligencije često poduzeća koriste kako bi učinkovito obavili selekciju kandidata za određeno radno mjesto. Ipak, takvi testovi ponekad nisu adekvatni određenim radnim mjestima. Prema ovoj tvrdnji je neodlučno čak 33 ispitanika dok se njih 32 ne slaže. Sa navedenom se tvrdnjom slaže 13 ispitanika dok se po dvoje ispitanika u potpunosti slaže, odnosno u potpunosti ne slaže.

Ovakvi rezultati su razumljivi jer isključivo test inteligencije ne može služiti kao jedini oblik selekcije, nego on treba biti pokazatelj koliki potencijal određeni kandidat ima za rad na ponuđenom radnom mjestu. Kao su ovakvi testovi učestali, dolazi do njihovog ponavljanja, pri čemu kandidat može unaprijed već znati odgovore jer je sličan test inteligencije rješavao na nekom od prethodnih natječaja za zapošljavanje zbog čega takav test gubi na mjerodavnosti.

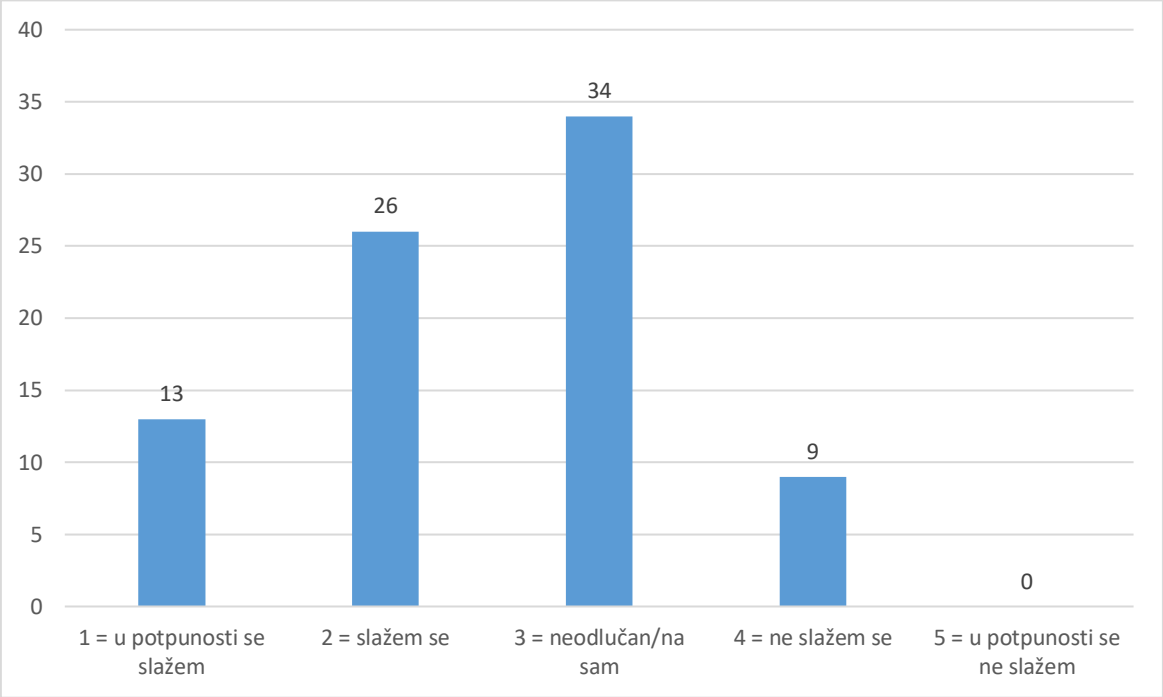
Graf 7. Testovi inteligencije učinkovito selektiraju kandidate



Izvor: autorica na temelju istraživanja

Graf 8. prikazuje zadovoljstvo ispitanika prema tvrdnji kako su kriteriji odabira testiranju Hrvatskoj pošti vrlo dobri.

Graf 8. Kriteriji odabira testiranja su vrlo dobri

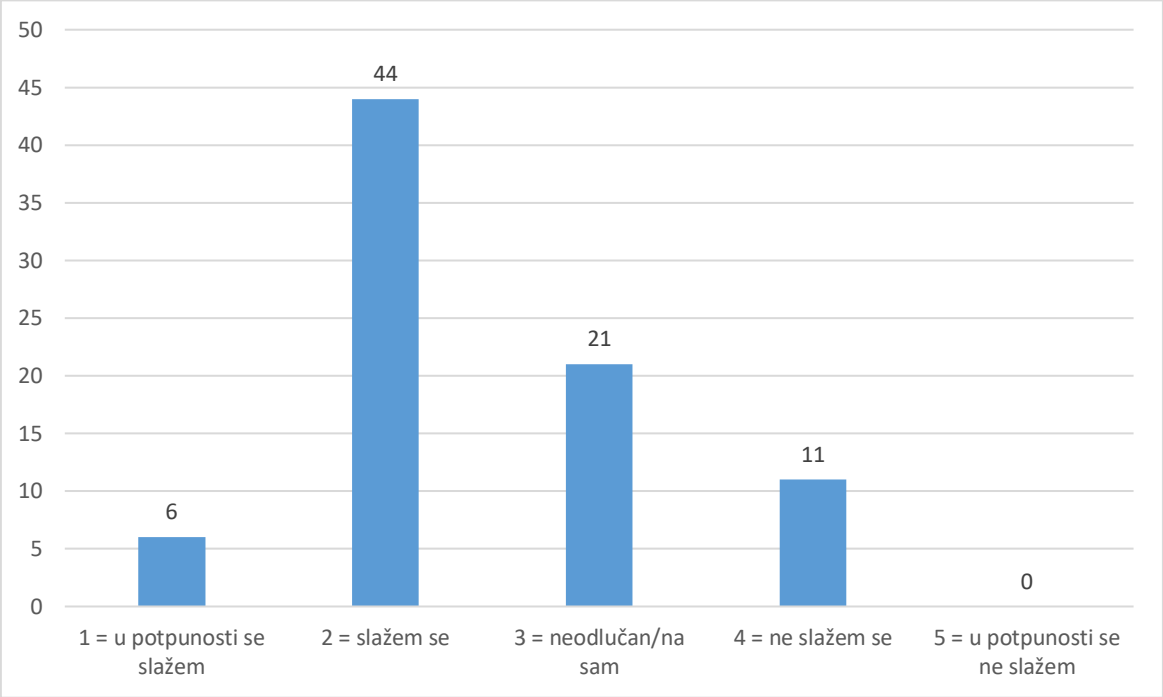


Izvor: autorica na temelju istraživanja

Kada se promatra tvrdnja kako su kriteriji kod odabira testiranja u Hrvatskoj pošti vrlo dobri, vidljivo je kako je najviše ispitanika prema navedenoj tvrdnji, njih 34 neodlučno. Nakon neodlučnih, slijedi 26 ispitanika koji se s navedenom tvrdnjom slaže, 13 koji se s tom tvrdnjom u potpunosti slaže, te 9 ispitanika koji se s njom ne slažu. Ipak, može se zaključiti kako je više onih koji smatraju kako su kriteriji kod odabira testiranja u Hrvatskoj pošti vrlo dobri nego oni koji se s tim ne slažu ili su ravnodušni. To nam govori kako u poduzeću imaju dosta dobre kriterije, ali iste je potrebno dodatno usavršavati i prilagoditi određenim radnim mjestima.

Na grafu 9. je prikazano zadovoljstvo ispitanika tvrdnjom kako psiholozi često sudjeluju pri selekciji kandidata.

Graf 9. Psiholozi često sudjeluju pri selekciji kandidata



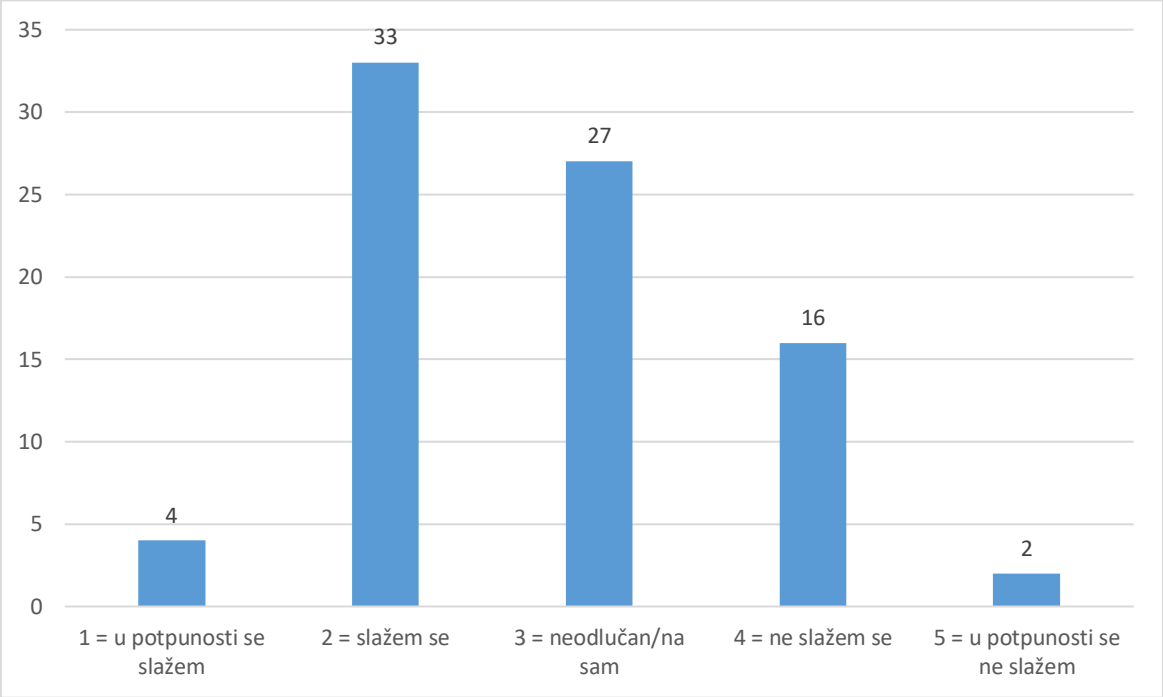
Izvor: autorica na temelju istraživanja

U selekciji kandidata u Hrvatskoj pošti se često koriste usluge psihologa. Sa navedenom tvrdnjom se slaže 44 ispitanika, neodlučno je 21, ne slaže 11, te u potpunosti slaže 6 ispitanika. Ovako visok broj ispitanika koji se s navedenom tvrdnjom slažu dokazuje važnost korištenja usluga psihologa pri selekciji kandidata. Upravo oni mogu kvalitetnije procijeniti koji će kandidat biti adekvatniji za određeno radno mjesto.

U grafu 10. je prikazano zadovoljstvo ispitanika prema tvrdnji kako Odjel ljudskih resursa kvalitetno upravlja sa potrebama za zaposlenicima u Hrvatskoj pošti.

Kada se promatra mišljenje ispitanika o radu odjela ljudskih resursa i njegovom upravljanju potrebama sa zaposlenicima, dobiveni su zanimljivi rezultati. Naime, najviše ispitanika, njih 33 se s navedenom tvrdnjom slaže, dok je njih 27 ravnodušno. Osim toga, 16 ispitanika se s navedenom tvrdnjom ne slaže, 4 u potpunosti slaže, dok se 2 ispitanika u potpunosti ne slaže.

Graf 10. Odjel ljudskih resursa kvalitetno upravlja sa potrebama za zaposlenicima



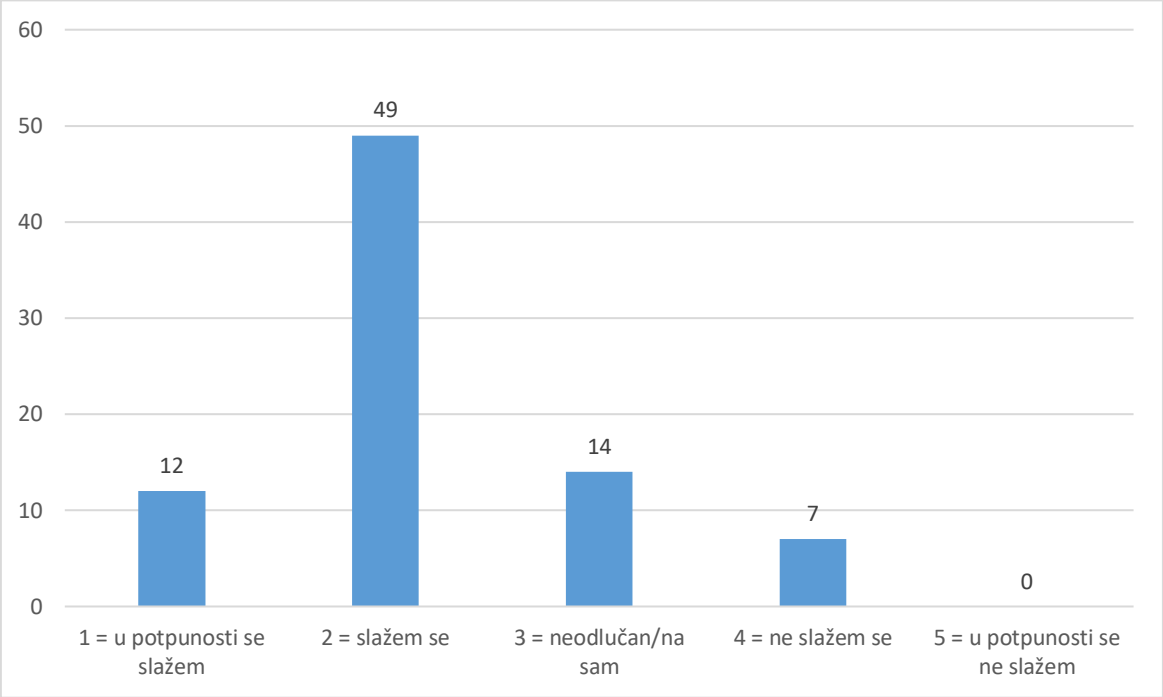
Izvor: autorica na temelju istraživanja

Može se zaključiti kako je većina ispitanika relativno zadovoljna sa radom odjela ljudskih resursa kada su u pitanju potrebe za zaposlenicima, ali kako postoji prostor za napredak, posebno zbog broja onih neodlučnih i koji se smatraju kako navedeni odjel ne obavlja svoj posao kako treba.

Graf 11. prikazuje zadovoljstvo ispitanika prema tvrdnji kako se intervjui obavljaju sa određenim postavljenim menadžerima.

Promatrajući rezultate zadovoljstva ispitanika prema tvrdnji kako se intervjui obavljaju sa određenim postavljenim menadžerima, vidljivo je kako se veliki broj ispitanika, njih 49 s navedenom tvrdnjom slaže, dok je njih 14 neodlučno. Osim toga, 12 ispitanika se s navedenom tvrdnjom u potpunosti slaže, dok se njih 7 ne slaže. Navedeno nam dokazuje kako menadžment poduzeća prilikom odabira kandidata i procesa selekcije koristi i intervjue koje odrađuju odabrani menadžeri ovisno o radnom mjestu za koji je raspisan natječaj. Oni pri tome nastoje što kvalitetnije analizirati prethodno obavljena testiranja, te zaključke donositi na temelju sveukupnog dojma.

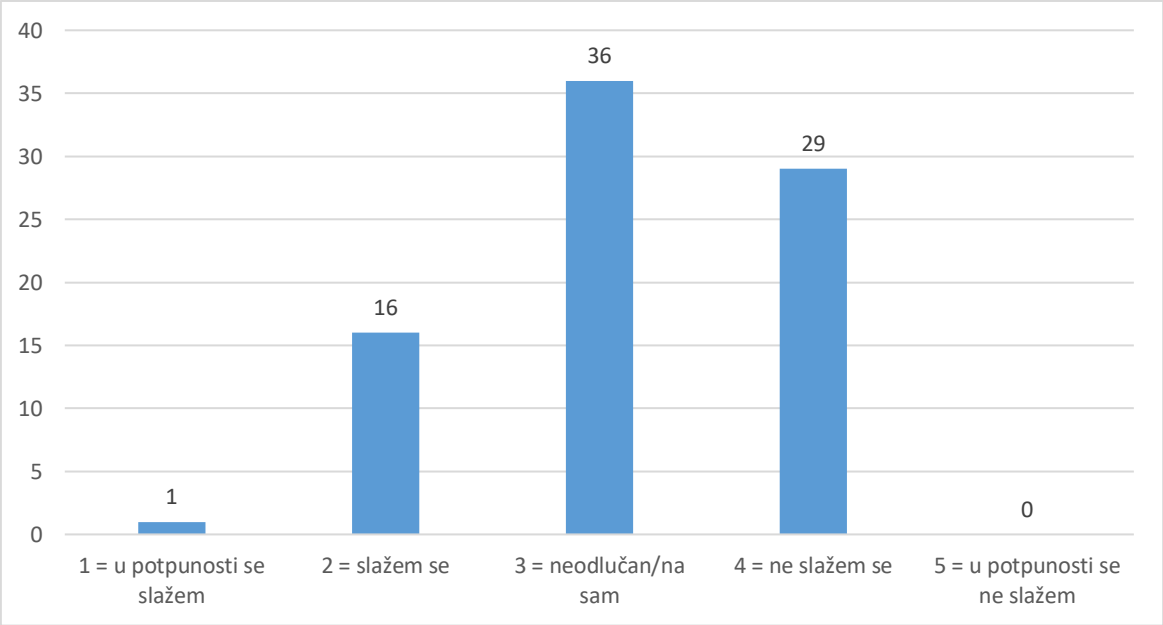
Graf 11. Intervjui se obavljaju sa određenim postavljenim menadžerima



Izvor: autorica na temelju istraživanja

Graf 12. prikazuje zadovoljstvo ispitanika prema tvrdnji kako se uvažavaju mišljenja kandidata.

Graf 12. Uvažavaju se mišljenja kandidata

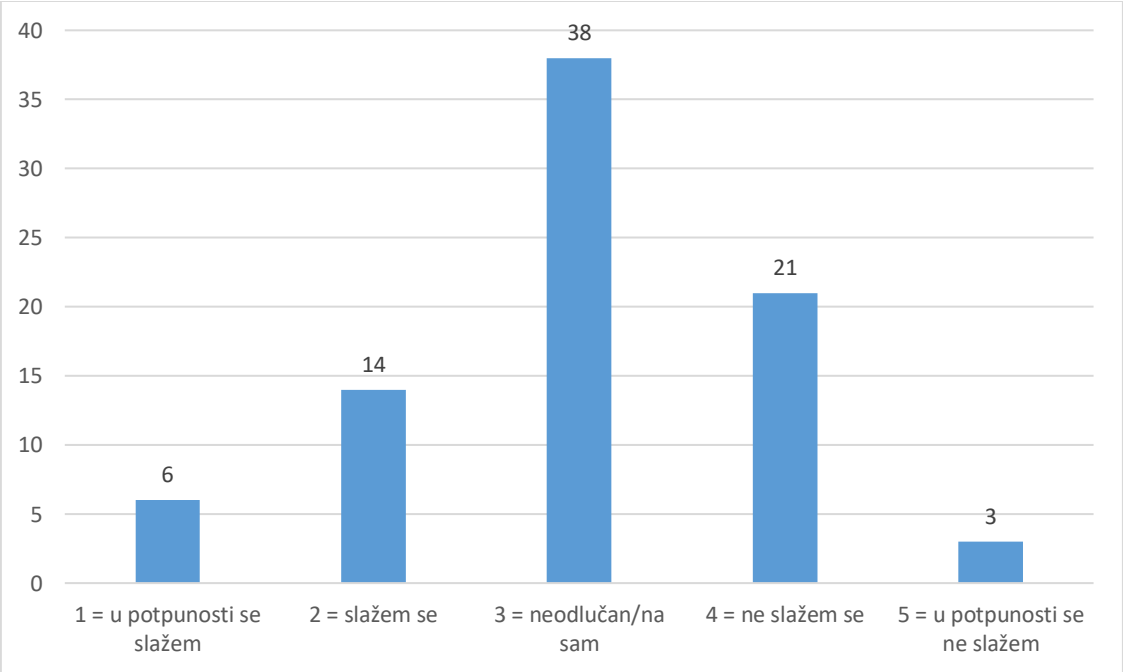


Izvor: autorica na temelju istraživanja

Promatrajući tvrdnju kako u Hrvatskoj pošti uvažavaju mišljenje kandidata, vidljivo je kako je najviše ispitanika prema navedenoj tvrdnji neodlučno (njih 36). Čak 29 ispitanika se s navedenom tvrdnjom ne slaže, njih 16 se slaže, dok se jedan ispitanik u potpunosti slaže. Ovo nam dokazuje kako se sam proces selekcije obavlja isključivo kako bi se odabrali određeni kandidati, a da se od kandidata ne očekuju određene informacije npr. na koji bi način oni unaprijedili poslovanje ili koji bi kandidat za određeno radno mjesto po njima bio najbolje rješenje. Vidljivo je kako u ovom području postoji mogućnost za napredak. Potrebno je od kandidata dobiti odgovarajuće mišljenje kako bi se uočili oni kandidati koji su spremni na izazove, slobodno izražavati svoje prijedloge, te sudjelovati u ostvarivanju planiranih poslovnih ciljeva Hrvatske pošte.

U grafu 13. je prikazano zadovoljstvo ispitanika prema tvrdnji kako u selekciji prednost imaju poznanici i rodbina zaposlenih u poduzeću.

Graf 13. U selekciji prednost imaju poznanici i rodbina zaposlenih u poduzeću



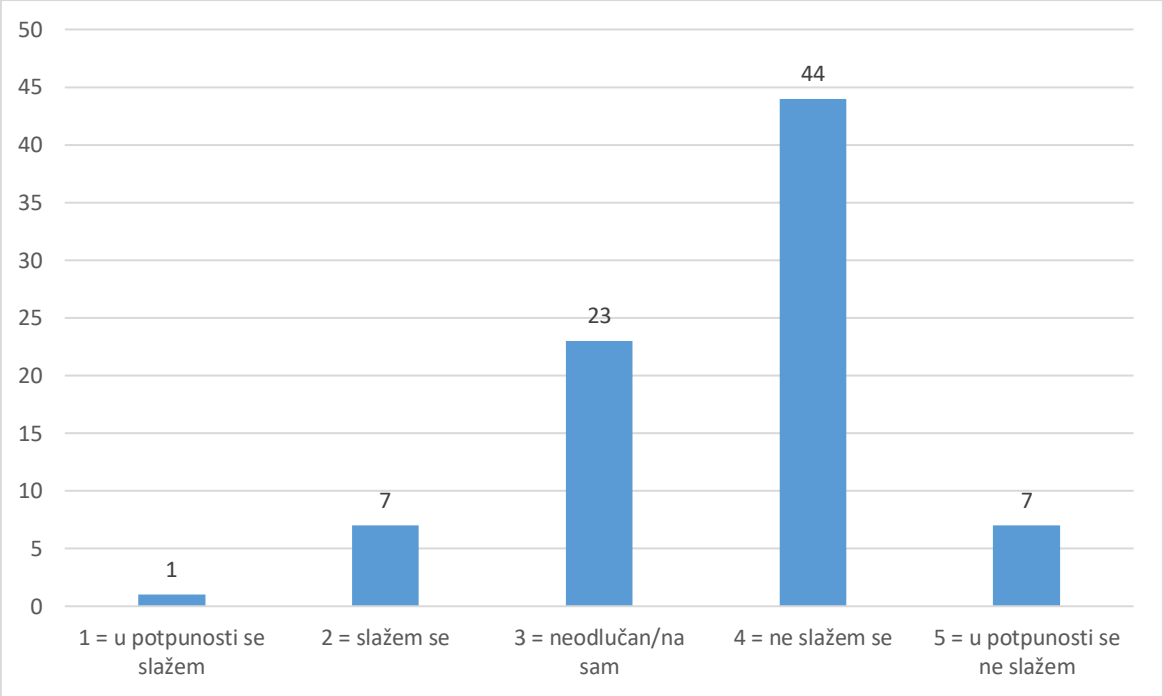
Izvor: autorica na temelju istraživanja

Promatrajući zadovoljstvo ispitanika prema tvrdnji kako u selekciji prednost imaju poznanici i rodbina zaposlenih u poduzeću, vidljivo je kako je velika većina, njih 38, neodlučna prema ovoj tvrdnji. Njih 21 se s navedenom tvrdnjom ne slaže, 14 slaže, 6 u potpunosti slaže, te 3 u potpunosti ne slaže.

Navedeno nam govori kako vjerojatno postoje određene pogodnosti od poznanstava i rodbinskih veza u pojedinim natječajima za radno mjesto, ali ona ipak nemaju toliki značaj. Naravno, ovdje se radi o državnom poduzeću u kojem je takav oblik zapošljavanja izražen, posebno kada se radi o određenim rukovodećim ili poželjnim uredskim radnim mjestima u poduzeću.

Graf 14 prikazuje zadovoljstvo ispitanika prema tvrdnji kako se preporuke često uvažavaju, bez obzira jesu li vjerodostojne.

Graf 14. Preporuke se često uvažavaju, bez obzira jesu li vjerodostojne

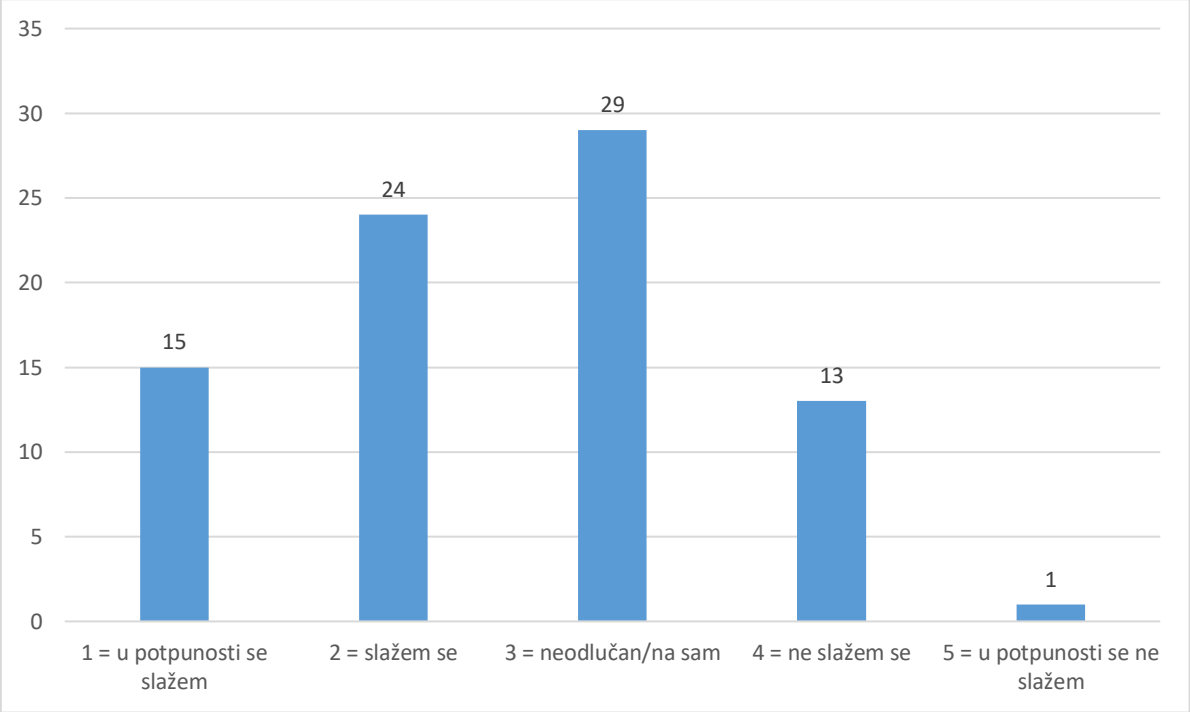


Izvor: autorica na temelju istraživanja

Promatrajući zadovoljstvo ispitanika prema tvrdnji kako se preporuke često uvažavaju bez obzira jesu li vjerodostojne, vidljivo je značajno ne slaganje sa navedenom tvrdnjom. Čak 44 ispitanika se sa navedenom tvrdnjom ne slaže a 7 u potpunosti ne slaže, dok se samo 7 ispitanika slaže odnosno jedan ispitanik u potpunosti slaže. Pri tome treba navesti i 23 ispitanika koji su prema navedenoj tvrdnji neodlučni. Navedeno nam dokazuje kako se prema ispitanicima ipak preporuke provjeravaju kako bi se provjerila njihova vjerodostojnost. Naravno, uvijek postoje određeni izolirani slučajevi u kojima se vjerojatno preporuke ne provjeravaju.

Graf 15. prikazuje zadovoljstvo ispitanika prema tvrdnji kako su znanje i iskustvo cijenjeni i svakako značajna prednost pri zapošljavanju u Hrvatskoj pošti.

Graf 15. Znanje i iskustvo su cijenjeni i svakako značajna prednost pri zapošljavanju u Hrvatskoj pošti

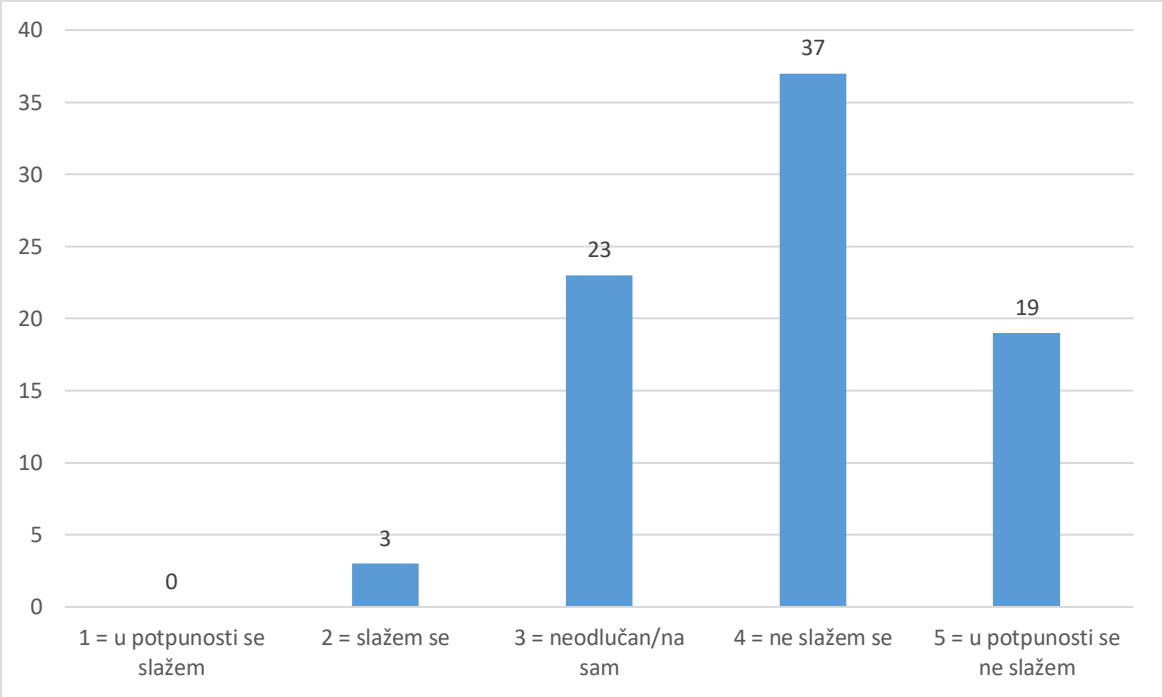


Izvor: autorica na temelju istraživanja

Većina ispitanika se slaže s tvrdnjom kako su znanje i iskustvo cijenjeni i svakako značajna prednost pri zapošljavanju u Hrvatskoj pošti, pri čemu se njih 24 slaže, a 15 u potpunosti sa ovom tvrdnjom slaže. Njih 29 je prema navedenoj tvrdnji neodlučno dok se 13 ispitanika sa navedenom tvrdnjom ne slaže, a jedan ispitanik u potpunosti ne slaže. Iako velika većina ispitanika (39 od 82) smatra kako se znanje i iskustvo cijene i kako su prednost kod zapošljavanja u Hrvatskoj pošti, nije zanemariv broj neodlučnih i onih koji se s ovom tvrdnjom ne slažu. Pri tome je potrebno voditi računa o kojim se radnim mjestima radi, iskustvu ispitanika, i sl. Za određena rukovodeća mjesta često se, nažalost, u pojedinim slučajevima neće voditi računa o znanjima i iskustvima nego npr. o nekim drugim posebnostima kao što je stranačka pripadnost.

U grafu 16. prikazano je zadovoljstvo ispitanika prema tvrdnji kako se probni rad koristi samo kako bi se iskoristila "besplatna radna snaga".

Graf 16. Probni rad se samo koristi kako bi se iskoristila "besplatna radna snaga"



Izvor: autorica na temelju istraživanja

Kada se promatra zadovoljstvo ispitanika prema tvrdnji kako se probni rad koristi samo kako bi se iskoristila "besplatna radna snaga", vidljivo je kako se velika većina ispitanika se s navedenom tvrdnjom ne slaže. Njih 37 se s tom tvrdnjom ne slaže, dok se njih 19 u potpunosti ne slaže. Samo 3 ispitanika se sa ovom tvrdnjom slaže dok je 23 neodlučno. Navedeno nam govori kako se probni rad u Hrvatskoj pošti ne iskorištava kako bi se koristili kandidati kao "besplatna radna snaga" što često znaju pojedina poduzeća koristiti.

4.4. Kritički osvrt

Promatrajući rezultate istraživanja analize selekcije zaposlenika u Hrvatskoj pošti, vidljivo je kako postoje mnogi pozitivni primjeri, ali i određeni nedostatci i područja koja je potrebno dodatno unaprijediti. Naravno, u tom napretku svakako treba uzeti u obzir i razvojnu Strategiju Pošta2022. koja je posebno usmjerena na razvoj zaposlenika.

Upravo je u ovoj strategiji navedeno kako su zaposlenici najveće snaga Hrvatske pošte zbog čega se njima treba pridati posebna pažnja. Uz razvoj novih usluga važno je educirati i pravilno selektirati potrebite zaposlenike.

Ispitanici su većinom zadovoljni sa radom odjela za upravljanje ljudskim resursima, te na koji način oni obavljaju selekciju. Iako se obavljaju različita testiranja, ona nisu dovoljna prema ispitanicima, kako bi se obavilo kvalitetnije selektiranje. Kriteriji odabira testiranja su relativno dobri, ali ih je potrebno dodatno oplemeniti. U tome posebnu ulogu imaju i psiholozi koji kvalitetnije utječu na odabir odgovarajućih zaposlenika.

Većina ispitanika smatra kako bi se trebalo uvažavati mišljenje kandidata. Njihovo mišljenje može biti važno u smislu odabira odgovarajućeg kandidata, ali i u smislu poboljšavanja poslovanja poduzeća. Ono što može zabrinjavati su mogući problemi u selekciji pri čemu se mogu favorizirati određeni kandidati. Takvi slučajevi su mogući kod zapošljavanja na pojedinim rukovodećim mjestima kada se ponajprije vodi računa o stranačkoj pripadnosti, a ne o sposobnostima i iskustvu kandidata.

5. ZAKLJUČAK

Upravljati ljudskim resursima u poduzeću nije niti malo jednostavno. Pri tome se trebaju raditi planovi kako bi se uvidio potrebiti broj zaposlenika za određeno radno mjesto, vidjeti koja struktura zaposlenika je potrebna, te uskladiti potrebe i želje pojedinaca sa misijom, vizijom, ciljevima i strategijama poduzeća. Na taj način se postiže optimalno zadovoljstvo zaposlenika i samog poduzeća.

Bez stručnih, kvalitetnih i motiviranih zaposlenika teško se može zamisliti poslovanje poduzeća. Upravo su zaposlenici spona između poduzeća i kupaca, te su kao takvi od iznimnog značaja. U tome posebnu ulogu ima njihova motiviranost, jer samo motivirani zaposlenici mogu učinkovito obavljati dodijeljene im radne zadatke.

Selekcija ljudskih resursa vrlo je važno područje upravljanja zaposlenicima, ali i njihovog zadovoljstva radom. Ono podrazumijeva postupak izbora između određenih kandidata za jedan ili više poslova. Izbor se obavlja tako da se polazi od zahtjeva posla pri čemu se pronalazi kandidat koji tim zahtjevima najbolje odgovara. Ukoliko je u postupku regrutiranja osigurano manje kandidata od potrebe poslova, tada ostaje mogućnost da kandidat bira posao koji njemu najviše odgovara.

Ljudski resursi raspolažu znanjem koje je potrebno za obavljanje radnih aktivnosti i razvoj poduzeća. Oni imaju inovatorske kvalitete, intelektualne, biološke i fiziološke potencijale bez kojih se ne može odvijati proces rada. Pribavljanje ovog resursa i njegovo radno angažiranje je važan zadatak menadžmenta poduzeća. Zato se i sav proces odnosa prema zaposlenima u poduzeću kao ljudskog resursa razvio u okviru menadžmenta.

Selekcija se obavljana način da se ocjene sposobnosti kandidata, osobine ličnosti kandidata te potom slijede različiti oblici testova, upitnika i intervjua, a tek onda se odredi koji od probranih najviše odgovara zahtjevima posla i za kojeg se pretpostavlja kako bi taj posao najbolje obavljao.

Iznimno je važno obaviti kvalitetnu selekciju zaposlenika. Upravo se selekcijom nastoje za određeno radno mjesto zaposliti odgovarajući stručni i educirani ljudi. Pri tome se mogu zaposliti i oni koji nisu dovoljno educirani, ali su se svojim radom i zalaganjem spremni na obuku i usavršavanje.

Hrvatska pošta je poduzeće u državnom vlasništvu. Tijekom svog postojanja preživjela je promjene država, kao i razne promjene u ponudi usluga. Danas je Hrvatska pošta lider u pružanju poštanskih usluga koje neprestano razvijaju kako bi zadržali svoju poziciju. U tome iznimno važnu ulogu imaju njihovi zaposlenici, posebno oni koji se procesom selekcije tek primaju na posao.

Selekcijski postupak u Hrvatskoj pošti počinje nakon prikupljanja životopisa pristiglih na objavljeni natječaj. Prva selekcija odabire one kandidate čiji životopisi odgovaraju zahtjevima radnog mjesta, te se potom pozivaju na psihologijsko testiranje, odnosno testove znanja. Slijedi prvi krug intervjua sa članom tima za zapošljavanje i rukovoditeljem odjela te drugi krug s najužim izborom kandidata. Ovisno o ranom mjestu, rade se i odgovarajuća testiranja, a u slučaju određenih menadžerskih mjesta ne obavlja se selekcija.

Provedeno istraživanje je pokazalo kako odjel za upravljanje ljudskim resursima relativno kvalitetno obavlja svoj posao, ali kako postoje određeni problemi, odnosno mogućnosti unaprjeđenja kvalitete selekcije kadrova. Strategijom Pošta2022. će se nastojati umanjiti nedostatci vezani uz selekciju i općenito upravljanje resursima u Hrvatskoj pošti.

LITERATURA

Knjige i članci:

1. Bahtijarević-Šiber, F.: Menadžment ljudskih resursa, Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
3. Cenzo, D.A.; Robbins S.P.: PersonellResource Management, Prantice Hall, New Jersey, 1998.
4. Dessler, G.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Mate, Zagreb, 2015.
5. Gutić, D.; Rudelj, S.: Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek, 2012.
6. Luecke, R.: Kako zaposliti i zadržati najbolje ljude, Faber &Zgombić plus, Zagreb, 2004.
7. Marušić S.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2006.
8. Noe, R.A.; Hollenbeck, J.R.; Gerhart, B.; Wright, P.M.: Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti, Mate, Zagreb, 2006.
9. Zelenika, R.: Metodologija i tehnika izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000.

Ostali izvori:

1. Hrvatska pošta, propagandni materijal
2. Hrvatska pošta, https://hrvatska.posta.hr/img/hrvatska-posta-logo.gif, 25.05.2017.
3. Hrvatska pošta, https://hrvatska.posta.hr/divizijski-ustroj, 25.05.2017.
4. Hrvatska pošta, Nerevidirani izvještaj o poslovanju za I. polugodište 2016. godine, Zagreb, 2016., https://hrvatska.posta.hr/UserDocsImages/posta/o%20nama/izvjesca/2016/Izvjestaj-o-poslovanju-1H2016-HP_dd_konsolidirano.pdf, 25.05.2017.
5. Hrvatska pošta, Godišnje financijsko izvješće za 2016. godinu, Zagreb, 2017., str.30., preuzeto s https://hrvatska.posta.hr, 13.08.2017.

6. Hrvatska pošta, https://hrvatska.posta.hr/edukacije, 13.08.2017.
7. MojPosao.net, https://www.moj-posao.net/Vijest/77072/Hrvatska-posta-novi-dobitnik-certifikata-Poslodavac-Partner/6/, 13.08.2017.

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFOVA

Slike:

Slika 1. Struktura HP d.d. 18

Tablice:

Tablica 1. Struktura zaposlenih u Hrvatskoj pošti u 2015. i 2016. godini 23

Tablica 2. Struktura zaposlenika Hrvatske pošte prema stručnoj spremi 23

Tablica 3. Struktura zaposlenika Hrvatske pošte prema dobi 24

Grafovi:

Graf 1. Dobna struktura ispitanika 28

Graf 2. Obrazovna struktura ispitanika 29

Graf 3. Duljina rada ispitanika u Hrvatskoj pošti 29

Graf 4. Menadžment Hrvatskih pošta kvalitetno obavlja planiranje za potrebitim zaposlenicima 30

Graf 5. Planiranje ljudskih resursa se obavlja suradnjom svih odjela u poduzeću 31

Graf 6. Ovisno o radnom mjestu obavljaju se različita testiranja 32

Graf 7. Testovi inteligencije učinkovito selektiraju kandidate 33

Graf 8. Kriteriji odabira testiranja su vrlo dobri 34

Graf 9. Psiholozi često sudjeluju pri selekciji kandidata 35

Graf 10. Odjel ljudskih resursa kvalitetno upravlja sa potrebama za zaposlenicima 36

Graf 11. Intervjui se obavljaju sa određenim postavljenim menadžerima 37

Graf 12. Uvažavaju se mišljenja kandidata 37

Graf 13. U selekciji prednost imaju poznanici i rodbina zaposlenih u poduzeću 38

Graf 14. Preporuke se često uvažavaju, bez obzira jesu li vjerodostojne 39

Graf 15. Znanje i iskustvo su cijenjeni i svakako značajna prednost pri zapošljavanju u Hrvatskoj pošti..... 40

Graf 16. Probni rad se samo koristi kako bi se iskoristila "besplatna radna snaga" 41

SUMMARY

Employees are of the utmost importance for each business. It is with their work, knowledge, experience, abilities and motivation that they contribute to enterprise development and business success. Quality selection and selection of staff has a special importance in this regard, which is why the topic of this paper is a selection of personnel selection. Human resource selection is important both for recruiting new workers and for improving the existing ones. A certain job can be hired by someone else, or by employing someone who is already employed in the company. In doing so, the candidate's capacity for such a job should be taken into account. This paper presents the analysis of personnel selection at the Croatian Post d.d. Zagreb. It is a big company in which it strives to manage its employees better. When recruiting, certain tests are performed depending on the job position to choose the most capable candidates. According to the research conducted, it is evident that there is room for improvement of selection in the observed company.

Key words: human resources, selection, testing, Croatian Post d.d.

PRILOG

Anketni upitnik

Poštovani, studentica sam Ekonomskog fakulteta u Splitu te provodim istraživanje u svrhu izrade Završnoga rada. Molim Vas da izdvojite vrijeme za ispunjavanje kratkog upitnika, te mi na taj način pomognete da studij uspješno privedem kraju. Istraživanje je u potpunosti anonimno, te će se prikupljeni podaci koristiti isključivo za potrebe izrade ovoga rada. Upitnik je osmišljen na način da osigurava potpunu diskreciju. Tema istraživanja je Analiza selekcije kadrova u poduzeću Hrvatska pošta. Molim Vas da na pitanja odgovarate što iskrenije.

Zahvaljujem Vam na utrošenom vremenu i strpljenju!

1. Spol

a) ženski
b) muški

2. Dobna skupina:

a) 20-30
b) 31-40
c) 41-50
d) starije od 51

3. Stručna sprema:

a) završena osnovna škola
b) završena osnovna škola i stručno obrazovanje u trajanju do 2 godine (PKV)
c) završena trogodišnja srednja škola (KV)
d) završena četverogodišnja srednja škola (SSS)
e) završena viša škola ili prvostupnik

f) završen fakultet (VSS) ili diplomski studij

g) završen poslijediplomski studij (znanstveni magisterij ili Doktorat)

4. Koliko ste dugo zaposleni u Hrvatskoj pošti?

a) manje od 1 godine

b) od 1 do 3 godine

c) od 4 do 6 godina

d) od 7 do 10 godina

e) preko 10 godina

U nastavku su ponuđene izjave te stupnjevi slaganja. Molim Vas da označite brojku koja najbolje odgovara Vašem mišljenju, ponašanju i stavovima:

1 = u potpunosti se slažem

2 = slažem se

3 = neodlučan/na sam

4 = ne slažem se

5 = u potpunosti se ne slažem

Red. br.	**TVRDNJA**	**Stupanj zadovoljstva**				
		1	2	3	4	5
5.	Menadžment Hrvatskih pošta kvalitetno obavlja planiranje za potrebitim zaposlenicima.					
6.	Planiranje ljudskih resursa se obavlja suradnjom svih odjela u poduzeću.					
7.	Ovisno o radnom mjestu obavljaju se različita testiranja.					
8.	Testovi inteligencije učinkovito selektiraju kandidate.					
9.	Kriteriji odabira testiranja su vrlo dobri.					
10.	Psiholozi često sudjeluju pri selekciji kandidata.					

11.	Odjel ljudskih resursa kvalitetno upravlja sa potrebama za zaposlenicima.					
12.	Intervjui se obavljaju sa određenim postavljenim menadžerima.					
13.	Uvažavaju se mišljenja kandidata.					
14.	U selekciji prednost imaju poznanici i rodbina zaposlenih u poduzeću.					
15.	Preporuke se često uvažavaju, bez obzira jesu li vjerodostojne.					
16.	Znanje i iskustvo su cijenjeni i svakako značajna prednost pri zapošljavanju u Hrvatskoj pošti.					
17.	Probni rad se samo koristi kako bi se iskoristila "besplatna radna snaga"					

HVALA NA SUDJELOVANJU U ANKETI !!!