REGRUTIRANJE I SELEKCIJA U PODUZEĆU „RAĈUNALA TINA d.o.o.“ OMIŠ

Voloder, Ivan

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

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:124:879109

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

REGRUTIRANJE I SELEKCIJA U PODUZEĆU „RAČUNALA TINA d.o.o.“ OMIŠ

Mentor: **Student:**

prof. dr. sc. Danica Bakotić **Ivan Voloder**

Split, srpanj, 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD 4

1.1. Definiranje problema istraživanja 4

1.2. Ciljevi rada 4

1.3. Metode rada 5

1.4. Struktura rada 5

2. TEORIJSKI ASPEKTI REGRUTIRANJA I SELEKCIJE 6

2.1. Pojam i važnost regrutiranja 6

2.2. Planiranje regrutiranja 7

2.3. Izvori regrutiranja 8

2.3.1. Unutarnji (interni) izvori regrutiranja 9

2.3.2. Vanjski (eksterni) izvori regrutiranja 10

2.4. Selekcija kadrova 12

2.4.1. Pojam, sadržaj i proces selekcije 12

2.4.2. Izvori informacija o kandidatima 14

2.4.3. Testovi 16

2.4.4. Metoda intervjua 18

2.5. Odluka o izboru kandidata 20

3. PODUZEĆE „RAČUNALA TINA d.o.o.“ OMIŠ 21

3.1. Kratak povijesni razvoj i osnovni podaci o poduzeću 21

3.2. Djelatnost 22

3.2.1. Računala 23

3.2.2. Antenski sistemi 23

3.2.3. Klima uređaji 24

3.2.4. TimeReader 25

3.3. Vlasnička i organizacijska struktura 26

3.4. Ljudski resursi 27

3.5. Poslovanje poduzeća 28

4. ANALIZA REGRUTIRANJA I SELEKCIJE U PODUZEĆU „RAČUNALA TINA d.o.o.“ OMIŠ 29
4.1. Regrutiranje u poduzeću 29
4.2. Selekcija u poduzeću 32
4.3. Odluka o izboru i zapošljavanje kandidata 34
5. ZAKLJUČAK 35
LITERATURA 36
SAŽETAK 37
SUMMARY 38

1. UVOD

1.1. Definiranje problema istraživanja

Problem istraživanja je utvrditi je li praksa poduzeća „Računala TINA“ d.o.o. Omiš po pitanju regrutiranja i selekcije zaposlenika u skladu s temeljnim spoznajama.

Privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću bitan su čimbenik za svako poduzeće koje želi opstati i igrati značajniju ulogu na području u kojem djeluje. Sukladno tome, kadroviranje predstavlja jednu od najvažnijih aktivnosti managementa u današnje vrijeme. Sastavni dio kadroviranja kao skupa aktivnosti u cilju privlačenja kvalitetne radne snage u organizaciju čine planiranje, regrutiranje i selekcija.

Upravo su regrutiranje i selekcija glavni predmeti ovog završnog rada te će se u njemu prikazati tijek tih dvaju procesa kroz poslovnu praksu poduzeća „Računala TINA“ d.o.o. iz Omiša. Navedeno poduzeće već dugi niz godina uspješno posluje i prilagođava se suvremenom i modernom tržištu promjenjivih uvjeta poslovanja, a u ovom radu istražit će se da li je praksa poslovanja poduzeća po pitanju regrutiranja i selekcije u skladu sa temeljnim spoznajama o regrutiranju i selekciji kadrova.

1.2. Ciljevi rada

Cilj ovog rada je teorijski analizirati procese regrutiranja i selekcije; ove procese analizirati s praktičnog aspekta te na kraju usporediti praktičnu sa teorijskom analizom.

U ovom radu predstaviti će se procesi regrutiranja i selekcije kao veoma važne aktivnosti koje poduzeću mogu pomoći da razvije svoje konkurentske prednosti u odnosu na ostale, prilagodi se suvremenom tržištu i na koncu da te prednosti iskoristi u svome sektoru poslovanja, odnosno tržištu na kojem djeluje.

1.3. Metode rada

U teorijskom dijelu rada uz pomoć zadane i odabrane literature bit će analizirani procesi regrutiranja i selekcije te načini na koji ti procesi mogu donijeti konkurentske prednosti poduzeću.

Analizom dokumentacije poduzeća dolazimo do potrebnih informacija koje će nam pomoći da utvrdimo praksu regrutiranja i selekcije u promatranom poduzeću.

U ovom radu analizirat će se i metoda intervjua kao najzastupljenija metoda pri odabiru ljudskih resursa u poduzeću.

1.4. Struktura rada

Ovaj rad podijeljen je na uvod, teorijski i praktični dio te zaključak.

U teorijskom dijelu rad se bazira na definiranju, proučavanju i objašnjenju pojmova regrutiranja i selekcije kadrova. U praktičnom dijelu rada analizirat će se proces regrutiranja i selekcije u poduzeću „Računala TINA“ d.o.o Omiš. Na kraju rada donešen je zaključak i prikazana su konačna razmatranja.

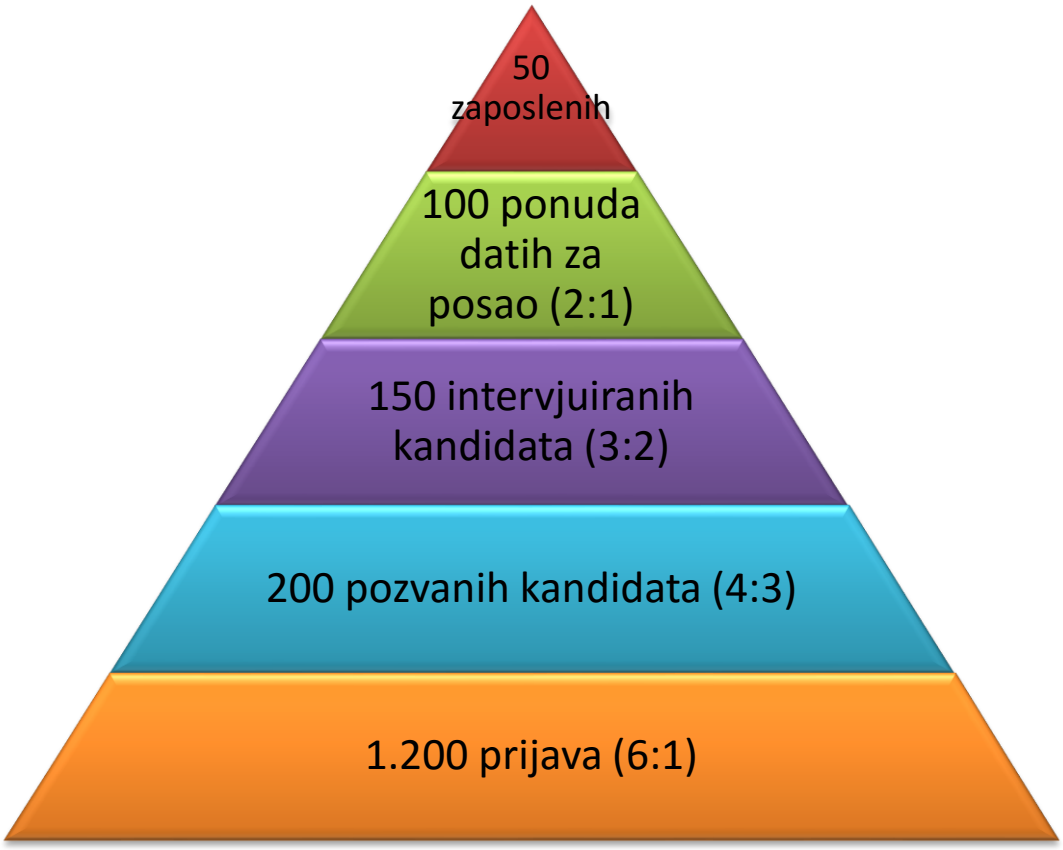
2. TEORIJSKI ASPEKTI REGRUTIRANJA I SELEKCIJE

2.1. Pojam i važnost regrutiranja

Ukoliko poduzeće ili organizacija želi postići uspjeh u sektoru poslovanja kojim se bavi, potrebno je da pronađu visoko kvalitetne ljude koji su sposobni ostvariti poslovni rezultat koji se od njih očekuje. Regrutiranje je proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva[1]. Svrha regrutiranja je privući što veći broj kvalitetnih kandidata za određeno radno mjesto kako bi se mogli odabrati oni najbolji.

Kao osnova za procjenjivanje koliko treba prijavljenih kandidata da bi se izabrao određeni broj prikladnih, često se upotrebljava *piramida prinosa pribavljanja*[2].

Slika 1. Piramida prinosa pribavljanja



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, str. 290

[1] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, str. 289
[2] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, str. 290

Piramida prinosa pribavljanja zapravo je grafički prikaz prethodnog iskustva koji organizaciji pokazuje koliko kandidata određene kategorije treba osigurati u procesu pribavljanja da bi zadovoljila svoje potrebe[3].

Kod procesa regrutiranja (pribavljanja) veoma je važno prikupiti što veći broj ukupnih kandidata jer je samim time veća i vjerojatnost kvalitetnog konačnog odabira kadrova. Pretpostavka je da se otprilike 1/6 kandidata šalje na detaljnu obradu i selekciju u odnosu na ukupan broj prijavljenih kandidata.

2.2. Planiranje regrutiranja

U većini poduzeća planiranje ljudskih potencijala i regrutiranje novih radnika obavljaju zajednički stručnjaci iz Odjela ljudskih potencijala. Oni ustvrđuju potrebne vještine i kvalifikacije za konkretne poslove koje oni najbolje poznaju[4].

Da bi osigurale najbolje kandidate za zapošljavanje, organizacije moraju osigurati kvalitetan proces pribavljanja. Djelotvoran proces pribavljanja mora imati sljedeća obilježja:[5]

- Pribavljanje treba biti dugoročna strategija
- Treba planirati proces pribavljanja
- Pribavljanje treba prilagoditi ciljnim skupinama
- Pribavljanje treba odgovarati na potrebe kandidata
- Valja pažljivo izabrati i obučavati one koji pribavljaju
- Pružati realnu sliku posla i organizacije

Planiranje kadrova obično se definira kao proces anticipacije i stvaranja briga za kretanje ljudi u poduzeću, unutar poduzeća i izvan poduzeća, sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje.

Razloge planiranju kadrova Hellriegel/Slocum (1988, 743) vide u tome što planiranje:[6]

- Povećava prednosti poduzeću da će dobiti prave ljude na prave poslove u pravo vrijeme
- Razvija poduzeću jasan prikaz ciljeva izvan kojih poduzeće ne može biti efikasno
- Povećava sposobnost poduzeća da se prilagodi promjenama u svojoj okolini

[3] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, str. 291
[4] Marušić, S. (1994): Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, Zagreb, Ekonomski institut, str. 111
[5] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, str. 295-296
[6] Buble, M. (2009): Management, Split, Ekonomski fakultet, str. 369

Na početku se ocjenjuje potreba za ljudskim resursima. Zadatak joj je ustanoviti kakvi su kadrovski potencijali poduzeća, a nakon toga procijeniti koliko su ti potencijali usklađeni sa ciljevima poduzeća. Ključ za ovu analizu su datoteka kadrova i datoteka radnih mjesta. Za kvantitativno utvrđivanje mogu se koristiti razne metode planiranja (studija rada, regresijska analiza...). Nakon toga se prognoziraju buduće potrebe za ljudskim resursima koja ovisi o raznim čimbenicima. Poduzeća čije su kadrovske službe kvalitetno organizirane već imaju sve podatke o zaposlenicima u svojim evidencijama. Temeljem tih evidencija moguće je izraditi plan potreba i ponuda kadrova. Na temelju izvršenih analiza menadžment pristupa formuliranju odgovarajuće strategije koristeći tri temeljne opcije, a to su:[7]

- Opcija istog broja zaposlenih – ne znači da u postojeće kadrovsko stanje nisu nužni nikakvi zahvati, već je moguće da buduće stanje zahtijeva isti broj, ali različitu kvalifikacijsku strukturu zaposlenika, ili da buduće stanje zahtijeva isti broj, ali različite profile zaposlenih.
- Opcija manjka zaposlenih – pretpostavlja eksterno regrutiranje koje se može ostvariti na različite načine, od kojih su tri najčešća; zapošljavanje s punim radnim vremenom, zapošljavanje s dijelom radnog vremena i zapošljavanje na poziv.
- Opcija viška zaposlenih – predstavlja slučaj kada poduzeće u bilanciranju budućih potreba i ponude kadrova utvrdi da mu je u budućnosti potrebno puno manje kadrova nego što ih danas ima. U takvim slučajevima drastična mjera rješavanja viška kadrova je *otpuštanje*.

2.3. Izvori regrutiranja

Dva su temeljna izvora regrutiranja kadrova:[8]

- INTERNI – obuhvaćaju zaposlenike koji rade u poduzeću
- EKSTERNI – obuhvaćaju one osobe koje su izvan poduzeća (na tržištu rada, u školama i fakultetima, drugim institucijama...)

I eksterni i interni izvori regrutiranja imaju svoje prednosti i mane, a stručnjaci za najbolju učinkovitost regrutiranja poduzećima savjetuju kombinaciju obiju izvora.

[7] Buble, M. (2009): Management, Split, Ekonomski fakultet, str. 374
[8] Buble, M. (2009): Management, Split, Ekonomski fakultet, str. 375

2.3.1. Unutarnji (interni) izvori regrutiranja

Traženje kandidata u organizaciji za slobodna ili nova radna mjesta uobičajeni je postupak kojemu pribjegava većina organizacija. Svrha je *pružiti mogućnost zaposlenicima da promijene posao ili dođu na poslove za koje se smatraju kvalificiranima i zainteresiranima*[9]. Poduzeća koja koriste ovu vrstu regrutiranja, potiču svoje zaposlenike na napredak, omogućujući im da se zaposle na boljim radnim mjestima unutar istog poduzeća i samim time razvijaju svoja znanja i sposobnosti uz prihvaćanje veće odgovornosti.

Tri su načina pribavljanja kandidata iznutra:[10]

- Oglašavanje
- Preporuke neposrednih managera
- Informacije i prijedlozi odjela ljudskih potencijala

U današnje vrijeme je e-mail pretpostavljen kao uobičajen oblik internog oglašavanja slobodnih radnih mjesta unutar poduzeća. Doba je velikih tehnoloških dostignuća pa je nezamislivo da postoji poduzeće koje funkcionira bez razmjene informacija korištenjem elektroničke pošte. E-mail oglas sadrži sve informacije koje su kandidatima unutar poduzeća potrebne u vezi objavljenog radnog mjesta.

Manageri su osobe koje su najbolje upoznate sa sposobnostima pojedinaca koji su im podređeni. Upućeni su u njihove kvalitete i razvojne mogućnosti pa se koriste kao najbolji izvor informacija da li neki pojedinac može ispuniti zahtjeve oglašenog radnog mjesta.

U informacijskom sustavu ljudskih resursa poduzeća kreirane su baze podataka koje sadrže niz podataka o zaposlenicima. Tako se mogu pratiti individualni razvoji svakog pojedinog zaposlenika kao i predviđanje potencijalnih promocija na bolja radna mjesta.

Interni izvori regrutiranja imaju svoje prednosti i nedostatke:[11]

[9] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, str. 298
[10] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, str. 298
[11] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, str. 294

Prednosti su u tome što poduzeće bolje poznaje kandidate (njihove prednosti i nedostatke), dok istovremeno i kandidati bolje poznaju poduzeće. Interno regrutiranje pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih te im otvara prostor za promociju. Brži je i jeftiniji način regrutiranja, jača percepciju o brizi organizacije o dobrim djelatnicima te koristi dosadašnja ulaganja u ljudske potencijale.
Nedostaci u odnosu na eksterne izvore regrutiranja su unutarnje borbe i sukobi za promociju koje mogu negativno djelovati na moral. Ljudi mogu biti promovirani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao. Može voditi do gušenja novih ideja te učvrščivati postojeći način djelovanja, a time usporavati i sprječavati promjene.

2.3.2. Vanjski (eksterni) izvori regrutiranja

U slučaju da poduzeće nije zadovoljno prijavama kandidata iz unutarnjeg okruženja, ono se okreće vanjskim izvorima koje se može provoditi na razne načine. Ova vrsta regrutiranja je neophodna za niže razine zapošljavanja, dok se rjeđe koristi kod vodećih pozicija u poduzeću kada se preferira interni oblik. Poduzeća mogu koristiti formalne i neformalne vanjske izvore za pribavljanje kandidata.
Formalni izvori regrutiranja obično su:[12]

- Oglašavanje
- Agencije za zapošljavanje
- Obrazovne institucije
- Sindikati

Neformalni izvori regrutiranja se najčešće upotrebljavaju u slučajevima kada se postojeći zaposlenici unutar poduzeća koriste kao „posrednici“ pri zapošljavanju novih kadrova u poduzeće.

Oglašavanje je jedan od najzastupljenijih načina eksternog regrutiranja zaposlenika. Podrazumijeva oglašavanje preko različitih oglasnih kanala, a najčešće se poduzeća oglašavaju u dnevnom tisku ili preko web stranica poduzeća. Odabiru se oni mediji za koje se smatra da će najdjelotvornije i najbolje doprijeti do potencijalnih ciljnih skupina. Bitno je naglasiti i današnju najpoznatiju web stranicu kod Hrvata na kojoj potrebu za dodatnim

[12] Buble, M. (2009): Management, Split, Ekonomski fakultet, str. 377

kadrovima oglašavaju gotovo sva ozbiljnija poduzeća – MojPosao. Negativna strana oglašavanja putem elektronskih medija jest poprilično visoka cijena zakupa oglasnog prostora koja također ovisi i o zastupljenosti te vrsti oglasa (televizija, radio...). Pozitivna strana elektronskih medija je danas neophodni Internet, čija je cijena oglašavanja veoma niska, a pristunost objavljenog oglasa je dugotrajna i trajno vidljiva. Rjeđi oblici eksternog oglašavanja u današnje vrijeme su stručni časopisi, izravna pošta, oglasi na javnim mjestima te već navedeni elektronski mediji (radio i televizija).

Značajan eksterni izvor kandidata predstavljaju Agencije za zapošljavanje. Postoje državne i privatne agencije.
Kod nas postoji samo jedna državna agencija tog oblika – Zavod za zapošljavanje koji je pod ingerencijom Ministarstva rada i socijalne skrbi.
Temeljni zadaci zavoda su:[13]

- Vodi evidenciju nezaposlenih osoba
- Surađuje s poduzećima u zapošljavanju nezaposlenih
- Obavlja profesionalnu orijentaciju, a često i prekvalifikaciju
- Priprema nezaposlene za zapošljavanje
- Osigurava prava koja proizlaze iz nezaposlenosti
- Izrađuje analize i izdaje bilten o stanju nezaposlenosti
- Obavlja i druge poslove u skladu sa Zakonom

Privatne agencije su podsrednici u zapošljavanju zaposlenih i nezaposlenih kadrova. Za razliku od državnog Zavoda, ovakve agencije imaju svoju bazu uspješnih managera te posreduju prilikom njihovih transfera između poduzeća.

Škole i fakulteti spadaju pod obrazovne institucije koje služe za privlačenje mlađih stručnih kadrova u poduzeća. Manageri uspostavljaju kontakte sa obrazovnim institucijama od kojih traže preporuke za najkvalitetnije studente koji bi nakon završetka svog studija mogli započeti sa radom u poduzeću. Kompanije razvijaju i posebne programe vezane uz privlačenje talentiranih studenata, tiskaju i distribuiraju brošure s informacijama o organizaciji, kvaliteti radnog života, poslovima i slično, šalju pisma s pozivima, pripremaju videofilmove u svrhu privlačenja koje projiciraju na fakultetima i u studentskim naseljima, te poduzimaju niz drugih napora.[14]

[13] Buble, M. (2009): Management, Split, Ekonomski fakultet, str. 378
[14] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, str. 313

Sindikati također u svojim bazama i evidencijama imaju podatke o eventualnim kandidatima te se na taj način i oni mogu promatrati kao izvor za eksterno regrutiranje kadrova.

Kao i interni izvori, tako i eksterni izvori imaju svoje prednosti i nedostatke:[15]
Prednosti su nove ideje i uvidi koji se unose u organizaciju. Mnogo je veći „pool“ talenata kojim se omogućavaju potencijalne promjene. Smanjuju se unutarnje napetosti i sukobi među pojedincima unutar poduzeća te se često omogućava i promjena unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja.
Nedostaci su nezadovoljstvo i moralni problemi koji se mogu izazvati među onima koji se osjećaju kvalificiranima za određeni posao, duže je vrijeme prilagodbe i orijentacije. Privlačenje, kontaktiranje i evaluiranje potencijalnih djelatnika mnogo je teže i skuplje, a uvijek postoji opasnost da se izbor pokaže pogrešnim.

2.4. Selekcija kadrova

2.4.1. Pojam, sadržaj i proces selekcije

Pod pojmom selekcije kadrova podrazumijeva se postupak izbora između regrutiranih kandidata za jedan ili više poslova.[16] Selekcija je proces od velike važnosti za svako poduzeće koje želi biti uspješno zbog činjenice da gotovo svi kasniji rezultati i uspjeh koje poduzeće postigne ovisi o ljudima koji su odabrani za obavljanje pojedinih poslova. Prilikom procesa selekcije primjenjuju se unaprijed utvrđene i standardizirane tehnike i metode pomoću kojih se odabiru oni kandidati koji u najvećoj mjeri zadovoljavaju zahtjeve određenog radnog mjesta. Cilj je procesa selekcije prognozirati i maksimirati buduću radnu uspješnost zaposlenih i cijele organizacije.[17] Kvalitetna selekcija je također bitna zbog potencijalnih troškova koji mogu proizaći iz loše selekcije, tj. lošeg odabira kandidata.

Potrebno je pronaći kandidate koji imaju najbolje predispozicije za obavljanje određene vrste posla. U slučaju da se na određeni natječaj prijavilo manje kandidata nego što je poduzeće tražilo, primaju se svi prijavljeni kandidati koji odgovaraju kriterijima, sa opcijom da sami odaberu posao koji im najviše odgovara. Selekcija se provodi na način da se ispituju osobine,

[15] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, str. 294
[16] Buble, M. (2009): Management, Split, Ekonomski fakultet, str. 381
[17] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, str. 331

sposobnosti i znanja kandidata. Prema Ghiselli/Brown moguće je selekciju provoditi na 2 načina :[18]

- Utvrdi se koji kandidati posjeduju minimum zahtjeva posla, a izbor se vrši između onih koji posjeduju taj minimum, dok se ostali kandidati isključuju iz daljnjeg procesa
- Izrađuje se rang lista s obzirom na pokazane rezultate u psihološkom ispitivanju, a izabiru se oni kandidati koji imaju najviše rangove na rang listi.

Slika 2. Etape u procesu selekcije

Izvor : Buble, M. (2000): Management, Split, Ekonomski fakultet, str. 382

U našoj praksi dolazi do malih odstupanja od gore navedenih etapa, u prvom redu zbog veličine i organiziranosti pojedinih poduzeća, kao i o razvijenosti službe ljudskih resursa koja kod malih i srednjih poduzeća kod nas većinom i ne postoji.

Sposobnosti su psihičke osobine ljudi koje čine opće osobne preduvjete za postizanje uspješnosti u određenoj aktivnosti. Razlikuju se 4 skupine ljudskih sposobnosti :[19]

[18] Buble, M. (2009): Management, Split, Ekonomski fakultet, str. 381
[19] Buble, M. (2009): Management, Split, Ekonomski fakultet, str. 382-383

- Mentalne sposobnosti – odnose se na potencijal ljudi da procesuiraju verbalne, numeričke i ostale informacije te da shvaćaju i rješavaju različite probleme. Pod ovakve sposobnosti spadaju perceptivna, specijalna, numerička, verbalna i sposobnost rezoniranja.
- Čulne sposobnosti – vezane su uz čovjekova čula koje su važne za obavljanja pojedinih zanimanja; vid, razlikovanje boja, oblika, dužina, udaljenosti...
- Psihomotorne sposobnosti – odnose se na obavljanje jednostavnih i složenijih pokreta. Podrazumijeva spretnost i brzinu i povezane su s mentalnim sposobnostima.
- Fizičke sposobnosti – odnose se na građu tijela, fizičku snagu, izgled, itd.

Kreativnost je posebno važno i aktualno područje ljudskih sposobnosti i individualnih razlika relevantnih za selekciju i radnu uspješnost. Ključna je za rješavanje problema i uvođenje inovacija i promjena. Najšire određena, kreativnost je sposobnost da se situacija, stvari i pojave promatraju s novog stajališta i nalaze nova originalna rješenja ili, jednostavno, sposobnost da se stvari promatraju na nov način.[20] Kreativnost je karakteristika koju je teško definirati i objasniti, ali se jasno prepozna kreativni pojedinac.

Osobine kandidata odnose se na karakteristike njegovog ponašanja, posljedice djelovanja okoline na pojedinca i načine reagiranja u različitim situacijama. Osobine nije moguće uvidjeti na pojedincu, nego se promatra što osoba voli raditi, što radi, koliko je uspješan u obavljanju zadataka i na osnovu toga se može zaključiti kakva je osoba. Kod ocjene osobnosti kandidata potrebno je biti maksimalno objektivan kako se ne bi zanemarile kvalitete i prave vrijednosti kandidata. Osoba se smatra kompetentnom ukoliko je sposobna za uspješno obavljanje pojedinih zadataka.

2.4.2. Izvori informacija o kandidatima

Selekcija kandidata provodi se na temelju informacija koje poduzeće posjeduje prikupljanjem iz različitih izvora. U teoriji i praksi navodi se niz informacija o kandidatima, kao što su:[21]

- Prijava za zaposlenje – u samoj prijavi su navedeni svi podaci koji se mogu podijeliti u dva dijela; dio u kojem se nalaze podaci o kandidatu te dio u kojem se nalazi relevantnost kandidata za određeni posao. Danas se dosta traži poznavanje rada na računalu, kvalitetno upravljanje računalima te posjedovanje vozačke dozvole.

[20] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, str. 339
[21] Buble, M. (xxxx): Management, Split, Ekonomski fakultet, str. 386

- Molba za zaposlenje – sadrži iste podatke koji se nalaze i u prijavi. Neka poduzeća traže od pojedinca da podnese molbu, dok neka poduzeća traže podnošenje zahtjeva za zaposlenjem.
- Preporuka za prijem na posao – ona može biti u usmenom ili u pisanom obliku. Bitno je da pojedinac koji daje preporuku dobro poznaje kandidata jer u protivnom može dovesti do loših posljedica, kako za kandidata tako i za davatelja preporuke.
- Upitnik o općim podacima – sadrži opće podatke, podatke o stručnoj spremi, radnim iskustvom...
- Ispitivanje školskih kvalifikacija – jedan od osnovnih kriterija. Traži se od kandidata da prikaže svoje diplome i druga uvjerenja o položenim stručnim ispitima kako bi se ustanovila vjerodajnost navoda iz životopisa.
- Podaci iz raznih karakteristika
- Banka biografskih informacija – biografski podaci o kandidatima; postoje i posebne agencije kod kojih se mogu naći sve informacije o pojedincima
- Ispitivanje podrijetla – informacija o školskoj spremi i dodatnim zanimanjima koje pojedinac ima. Ispituju se i poslovi koje je pojedinac do sada obavljao, a cilj je dobiti pravu sliku o kandidatu.
- Prikupljanje podataka od drugih pojedinaca i institucija
- Ispitivanje laži pomoću poligrafa – potrebno je ispitati da li su kandidati iznijeli sve infromacije, kao što su kreditne i druge obveze, disciplinske ili neke slične kazne. Ovu vrstu ispitivanje ne koristi većina poduzeća, primjenjuje se samo kod najvećih poduzeća ili kod nekih obavještajnih službi.
- Medicinski pregledi – utvrđuju se prema pojedinoj vrsti posla koje ovise o vrsti i uvjetima posla.
- Pokusni rad – provodi se na različit načine i u različitim rokovima trajanja. Za neke poslove je pokusni rad propisan zakonom, a za neke je utvrđen internim procedurama. Vrlo je važan za prikupljanje informacija o kandidatu kojeg najčešće ocjenjuje jedna osoba, a u nekim slučajevima i komisija. Poseban oblik pokusnog rada je pripravnički staž za vrijeme kojeg se pripravnik treba osposobiti za normalan rad u svojoj struci.[22] Loša stvar kod nas je zloupotreba pokusnog rada u smislu što su poslodavci primali mladi kadar da bi ostvarili korist za svoj račun, pri čemu su dio novčanog poticaja isplaćivali zaposleniku, a dio bi zadržali za sebe.

[22] Buble, M. (2009): Management, Split, Ekonomski fakultet, str. 388

- Testovi
- Intervju

Svi navedeni izvori informacija su značajni, ali se najveća pažnja pridaje intervju-u i testovima.

Važan segment ukupnoga procesa selekcije jest odabir odgovarajućih metoda za ispitivanje individualnih osobina i utvrđivanja sukladnosti između zahtjeva posla ili radnog mjesta i individualnih mogućnosti. Primjenom različitih metoda i tehnika prognozira se buduća radna uspješnost.[23]

2.4.3. Testovi

Testovi predstavljaju instrument za ispitivanje znanja i vještina kandidata, njegove sposobnosti te različitih osobina. Oni su najvažniji i najrazvijeniji instrument selekcije kojim se utvrđuju individualne karakteristike relevantne za dotični posao i razlika kandidata prema toj karakteristici. Postoje različite klasifikacije testova od kojih je za svrhe ovog rada najznačajnija sadržajna podjela:[24]

- Testovi znanja
- Testovi sposobnosti
- Testovi interesa
- Testovi ličnosti

Najveći dio testova je zasnovan po sistemu „papir-olovka“.

Testovi znanja služe za utvrđivanje stečenih radnih navika, vještine i znanja kandidata. Koriste se kada kandidati posjeduju neko ranije radno isustvo na sličnim poslovima. Najčešće se koristi kada se pojedinci premještaju sa jednog radnog mjesta na drugo unutar istog poduzeća. Postoje 3 oblika testova znanja:

1. U obliku standardiziranih usmenih pitanja – postavljaju se pitanja kandidatima koja proizlaze iz analize posla za koji se kandidat natječe. Potrebno je utvrditi znanje i vještinu kandidata. Prednost ovakve vrste testova je ta što se onemogućava nerazumijevanje pojedinog pitanja pojedincu, a mogu se postavljati i dodatna pitanja kako bi kandidat mogao dati što jasniju informaciju o sebi.

[23] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, str. 374
[24] Buble, M. (2009): Management, Split, Ekonomski fakultet, str. 389

2. U obliku pisanih pitanja – primjenjuju se kada se radi o više radnih mjesta ili o više različitih sektora unutar jedne organizacije. Moraju biti u takvom obliku da ispitaniku daju mogućnost davanja točnih odgovora na svako postavljeno pitanje, bilo da se radi o zaokruživanju ili o otvorenom pitanju. Pitanja ne smiju biti dvosmislena da nebi došlo do zabune prilikom formiranja odgovora kandidata.
3. U obliku uzorka posla - na pravom uzorku posla se može provjeriti znanje i vještina kandidata. Dijele se na motorne (sposobnost manipuliranja stvarima) i verbalne (sposobnost ljudske komunikacije).

Testovi sposobnosti služe da bi se dobile potrebne informacije o mogućnostima koje određeni kandidat već posjeduje za obavljanje pojedine vrste posla. Ova vrsta testova obavlja se odmah prije početka samog uvježbavanja i osposobljavanja za određeni posao. U njima se očitaju poslovi za koje kandidat nesvjesno pokazuje najveći interes. Testove sposobnosti obavljaju obrazovani stručnjaci, a sadrže testove inteligencije i testove specifičnih sposobnosti (najčepće se koristi test brzine zapažanja).

Testovima interesa ispituje se profesionalni interes kandidata za određenu vrstu posla. Iz rezultata testa može se dobiti informacija koja može poslužiti kao savjet kandidatu pri izboru zanimanja.

Testovi ličnosti služe za ispitivanje složenih osobina koje dolaze do izražaja u tipičnom načinu emotivnog ponašanja, u širim osnovnim stavovima prema sebi i prema okolini, prema društvu te u vlastitim motivima i interesima. Dvije su vrste testova ličnosti:[25]

1. Analitički testovi ličnosti – služe za utvrđivanje nekih crta sličnosti
2. Sintetički testovi ličnosti – služe za ispitivanje različitih potreba, tendencija i stavova svakog kandidata

U praksi se uglavnom pojavljuju testovi na principu zaokruživanja sa ponuđenim „da“ ili „ne“ odgovorima. U testovima se mogu pojavljivati i neka naizgled banalna pitanja, a na rezultate mogu utjecati različiti faktori kao što su: nervoza, bolest, raspoloženje, uvjeti testiranja itd.

[25] Buble, M. (2009): Management, Split, Ekonomski fakultet, str. 392

2.4.4. Metoda intervjua

Ciljano vođen razgovor u kojem se želi ispitati da li je određeni kandidat sposoban za obavljanje posla za kojeg se kandidira zove se intervju. Predstavlja obvezan način prikupljanja informacija o pojedinim kandidatima. Kod većih i ozbiljnijih poduzeća uobičava se raditi dva intervjua:

- Intervju sa službom ljudskih resursa
- Intervju sa potencijalnim rukovoditeljem

Oblik intervjua može biti unaprijed utvrđen ili se može odvijati spontanim i nasumičnim pitanjima. Može se intervjuirati samo jedan kandidat ili istovremeno grupa kandidata (manja ili veća). Da bi pojedinac došao do faze intervjua, potrebno je da prođe sve faze koje njemu prethode. Prilikom intervjua može doći i do određenih problema kada se ispitivač i kandidat nađu licem u lice. Ispitanik se može osjećati čudno i nelagodno, zaboraviti reći neke važne stvari o sebi, a samim time nanijeti štetu svojoj kandidaturi za određeni posao. Može se dogoditi i da kandidat ne umije dobro i kvalitetno procijeniti svoje stvarne sposobnosti. S druge strane kandidat se može pokazati kao previše samouvjeren, prestrog ili preblag prema sebi. Iz tog razloga intervju vode ljudi koji su dobro obučeni za takvu vrstu poslova. Poželjno je da ispitivač prethodno detaljno upozna kandidata kojeg će ispitivati, pročita njegov životopis, utvrdi rezultate prethodno provedenih testiranja te kvalitetno izanalizira zahtjeve posla za koje se pojedinac kandidirao. Intervju treba biti kratak, a pitanja ne bi trebala biti isključivo vezana za posao. Kandidata treba pustiti da što više priča o sebi i ne prekidati ga.[26]

S obzirom na raširenu primjenu, intervjui se mogu klasificirati prema različitim kriterijima:[27]

1. VRSTE INTERVJUA PO OBLIKU
    - *Nestrukturirani intervju* – nema unaprijed određen sadržaj i strukturu. Pitanja su u potpunosti prepuštena intervjueru pa se stoga naziva i slobodni intervju.
    - *Strukturirani intervju* – ima unaprijed utvrđen sadržaj i strukturu. Svim se kandidatima postavljaju ista pitanja istim redoslijedom. Važna karakteristika ovog tipa intervjua je da se sustavni postupak za utvrđivanje rezultata unaprijed razradi.
    - *Polustrukturirani intervju* – ima unaprijed planirana područja o kojima će se govoriti, dok je sve ostalo prepušteno intervjueru.

[26] Buble, M. (2009): Management, Split, Ekonomski fakultet, str. 395
[27] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, str. 402-417

2. INTERVJUI PREMA BROJU SUDIONIKA

- *Individualni intervju* – neposredni razgovor između ispitivača i kandidata. Kod ove vrste intervjua, ispitivač se može detaljno posvetiti kandidatu te uočiti njegove prednosti i nedostatke za određeni posao. Ukoliko postoji mnogo kandidata, ova vrsta intervjua je skupa, a njegov veliki nedostatak je subjektivnost ispitivača u procjeni rezultata ispitivanja.
- *Sekvencijalni intervju* – dvaju ili više individualnih intervjua koje provode različiti ispitivači sa istim kandidatom. Ovakav oblik zadržava sve prednosti individualnog intervjua, a isključuje njegov glavni nedostatak, subjektivnost.
- *Panel intervju* – istovremeni razgovor više (obično 3-5) ispitivača sa jednim kandidatom. Prednost ovog načina je objektivnija ocjena o kandidatu, a nedostatak je nelagoda koja se može javiti kod kandidata zbog prisutnosti više ispitivača i njihove međusobne neusklađenosti. Nužno je da ovaj intervju bude unaprijed strukturiran, a da se ispitivači unaprijed pripreme za obavljanje intervjua.
- *Grupni intervju* – razgovor jednog ili više ispitivača sa skupinom kandidata istovremeno. Prednost kod ovog načina intervjuiranja je mogućnost neposredne usporedbe osobina među kandidatima te racionalno korištenje vremena, a nedostatak je nemogućnost detaljnijeg upoznavanja svakog kandidata pojedinačno.

3. INTERVJUI PREMA ULOZI U PROCESU SELEKCIJE

- *Preliminarni intervju* – odvija se na samom početku procesa selekcije, a njime se eliminira dio prijavljenih kandidata za koje se smatra da nisu adekvatni za posao.
- *Dijagnostički intervju* – provodi se u kasnijim fazama procesa selekcije. Detaljni razgovor sa pojedincima, a cilj je utvrditi sposobnosti kandidata i usporediti ih sa zahtjevima posla.
- *Prijamni intervju* – završni intervju u procesu selekcije a odvija se sa kandidatima koji su se u ranijim razgovorima pokazali prikladnima za određeni posao. Svrha prijamnog intervjua je dobiti sve važne informacije o kandidatu ili odabrati između međusobno izjednačenih kandidata.

2.5. Odluka o izboru kandidata

Nakon odrađenog procesa regrutiranja i selekcije, potrebno je napraviti izbor između prijavljenih kandidata. Postoje dva pristupa kod donošenja odluka o izboru kandidata za određeno radno mjesto:[28]

- Klinički pristup
- Statistički pristup

Klinički pristup polazi od informacija o kandidatu, nakon čega se kandidat uspoređuje s poslom, a analizom te usporedbe se donosi odluka. Statistički pristup polazi od statističke obrade određenih rezultata pokazatelja i njihove važnosti.

Definitivnu odluku mora donijeti menadžment područja poslova za koje se kandidat bira. U tu svrhu menadžmentu stoje na raspolaganju tri različite strategije:[29]

1. Zaposliti onog kandidata koji ima najmanje izgleda na neuspjeh – usmjerena na sprječavanje neuspjeha i osiguranje minimalnog standarda učinka
2. Zaposliti onog kandidata koji ima najviše izgleda na uspjeh – orijentirana na povećanje uspjeha
3. Zaposliti onog kandidata koji ima najmanje izgleda na neuspjeh i najviše izgleda na uspjeh – kandidat ima one odlike koje ga čuvaju od neuspjeha i one koje mu daju izgleda za uspjeh

[28] Buble, M. (2009): Management, Split, Ekonomski fakultet, str. 396
[29] Buble, M. (2009): Management, Split, Ekonomski fakultet, str. 397

3. PODUZEĆE „RAČUNALA TINA d.o.o.“ OMIŠ

3.1. Kratak povijesni razvoj i osnovni podaci o poduzeću

Tvrtka „Računala TINA“ osnovana je 2003. godine prema Zakonu o trgovačkim društvima, privatnim temeljnim kapitalom u iznosu od 20.000 kn. Prije toga, od 1989. godine, vlasnik tvrtke je poslovao kao obrtnik, a bavio se servisom i mlaoprodajom elektroničkih uređaja i zapošljavao je trojicu radnika.

Razvojom tehnologije i društva u cjelini te smanjivanjem potrebe za servisiranjem aparata, vlasniku obrta se nametnula potreba širenja poslovanja i preorjentacije ne neke nove, srodne djelatnosti. Sa postojećim brojem kvalificiranih djelatnika sa značajnim radnim iskustvom, vlasnik obrta, po struci inženjer elektrotehnike, proširuje djelatnost na prodaju i servis računalne opreme. Zapošljava dodatan broj djelatnika, dokapitalizira tvrtku te nakon kratkog vremena poslovanje širi na prodaju i ugradnju antenske opreme i sistema te prodaju i montažu klima uređaja.

Izrađujući ponude za vlasnike hotela i apartmana često su se susretali sa pitanjem kontrole potrošnje električne energije, odnosno naplate korištenja klima uređaja, stoga dolaze do ideje o proizvodnji uređaja koji bi to omogućio. U tome su i uspjeli i proizveli „Time reader“ pa danas proizvodnja, distribucija i ugradnja tog uređaja za kontrolu potrošnje električne energije stvara dodatne vrijednosti i dobiti tvrtke te im daje konkurentsku prednost na tržištu.

Slika 3. Time reader

Izvor: http://www.tina-comp.com/timereader.html

TEMELJNI PODACI O PODUZEĆU:

- NAZIV: Računala TINA
- SJEDIŠTE: Omiš, Vukovarska 42
- OIB: 27271967022
- VLASNIK: Filip Jurjević
- TEMELJNI KAPITAL: 250.000,00 kn
- BANKA: ErsteBank
- ŽIRO-RAČUN: 2402006-1100437158
- IBAN: HR61 2402 0061 1004 3715 8

Stabilnost u poslovanju poduzeću „Računala TINA“ velikim dijelom omogućuju niski fiksni troškovi zakupnina, budući vlasnik posjeduje 2 vlastita poslovna prostora čija lokacija neposredno uz Jadransku magistralu sa velikim parkingom zadovoljava sve tehničke i ekonomske standarde vezane za obavljanje trgovine i proizvodnje.

Osim toga, stručni pristup uposlenika i urođena sklonost za inovativnošću vlasnika tvrtke, kao i već prilično razrađeno tržište, dodatni su faktor u osiguravanju stabilnosti poduzeća.

3.2. Djelatnost

Poduzeće „Računala TINA“ svoju djelatnost širi na nekoliko različitih grana:[30]

- Trgovina i servis računalne opreme
- Trgovina i ugradnja antenskih sistema
- Trgovina, montaža i servis klima uređaja
- Proizvodnja, distribucija i ugradnja sistema za kontrolu potrošnje električne energije kod klima uređaja, takozvani „Time reader“

[30] http://www.tina-comp.com/

3.2.1. Računala

Prodaja:

- prodaja računala izrađenih po narudžbi kupca
- prodaja komponenti
- prodaja monitora, printera i ostale računalne opreme

Servis:

Osnovna djelatnost servisa je popravak i održavanje računala i računalne opreme. Osim donošenja u servis, postoji i mogućnost popravka na lokaciji korisnika. Najčešće usluge su popravak računala, instalacije programa, čišćenje od virusa, spajanje na internet, održavanje.

3.2.2. Antenski sistemi

Antenski sistemi:

Prodaja i ugradnja antenskih sistema za individualne korisnike od najjednostavnijih do kompleksnih. Zatražite izvid radova na vašoj kući, stanu ili stambenom objektu.

Poduzeće izvršava ujedno i dogradnje postojećih, održavanje, i naravno sve navedeno uz garanciju kako na materijal i opremu, tako i na obavljenu uslugu montaže.

Antenski sistemi za apartmane, stambene i poslovne objekte

Upravo na ovome području poduzeće ima veliko iskustvo te može napraviti i najzahtjevnije projekte. Izvode antenske sisteme za apartmane, privatne kuće, stambene zgrade te poslovne zgade i hotele. Svakome poslu pristupaju s velikom dozom profesionalnosti te dolaze u izvid - procjenu radova.

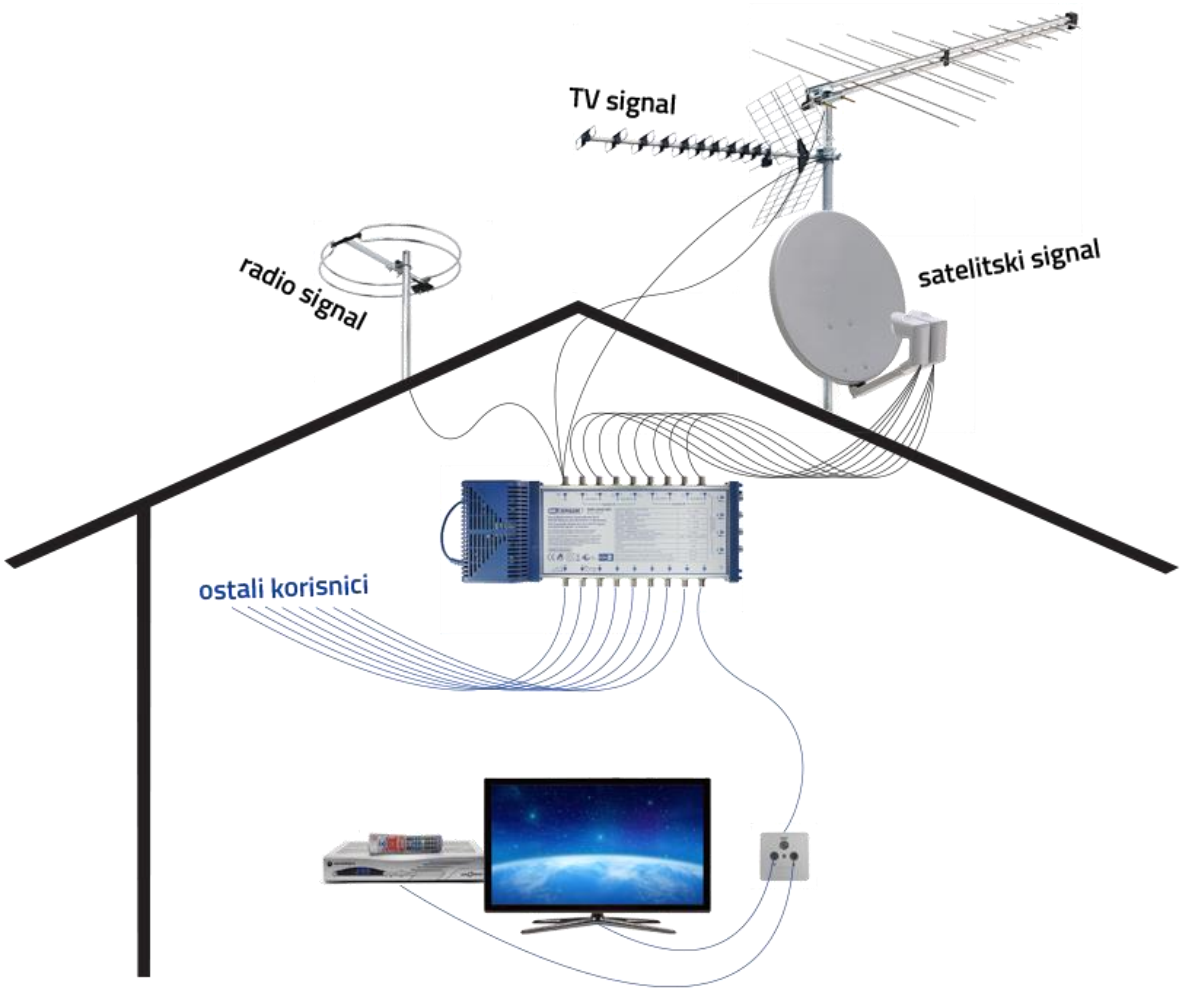
Ugradnja

Ugrađuju isključivo opremu iz vlastite prodaje: ugradnju obavljaju po preporučenom standardu EU-a na svaku njihovu ugradnju daju garanciju od 12 mjeseci. Ugradnju i mjerenja obavljaju pomoću profesionalni mjernih instrumenata.

Projektiranje

Po narudžbi rade projekte u skladu sa željama i potrebama investitora.

Slika 4. Primjer instalacije obiteljske kuće



Izvor: http://www.tina-comp.com/antenskisistemi.html

3.2.3. Klima uređaji

U ponudi poduzeća možete pronaći proizvode renomiranih svjetskih proizvođača Fujitsu, Mitsubishi, Sinclair, Gree, Midea, Korel. Visokokvalitetni stručni tim svojim radom udovoljava Vašim zahtjevima te prati svakodnevno najnovija dostignuća na tržištu. Ovlašteni su instalateri i distributeri svih uređaja koje prodaju. Uz navedeno veliku pozornost posvećuju higijeni klima uređaja. Odlikuju se kvalitetom rada, odgovornošću, brzinom a sve po realnim i pristupačnim cijenama.

Čišćenje klima uređaja

Neredovito održavanje klima uređaja ima posljedice:

- Smanjivanje radnog učinka
- Povećanje potrošnje električne energije
- Povećanje radne temperature kompresora što dugoročno smanjuje radnije vijek klima uređaja

Redovitim održavanjem:

- Povećava se radni vijek uređaja
- Smanjuje se potrošnja električne energije
- Osigurava se kvalitetan zrak u prostoriji
- Čišćenje unutarnje jedinice klima uređaja obuhvaća: pranje isparivača, filtera, maske i ostale mehaničke opreme; dezinfekciju isparivača i filtera; čišćenje drenažne tave; postavljanje tableta za dezinfekciju i aromatizaciju zraka.

3.2.4. TimeReader

TimeReader je dodatak za klima uređaje kojim se smanjuje nepotrebno trošenje električne energije. Idealan je za opremanje apartmana ili soba za najam jer smanjuje postojeće troškove i daje mogućnost naplate korištenja klima uređaja. TimeReader štedi Vaš novac.

Ušteda

Nažalost praksa je ukazala na neodgovorno ponašanje turista kod potrošnje električne energije. Nije rijedak slučaj da gosti uključe Vaš klima uređaj, pritom otvore prozor ili balkonska vrata, te napuste sobu ostavljajući klima uređaj upaljen. Takvo korištenje klima uređaja nepotrebno troši električnu energiju te ubrzava starenje što čini nanesenu štetu još većom.

Način upotrebe

Klima uređaj na koji je ugrađen TimeReader ne može raditi bez programirane kartice. Programiranje se vrši na zasebnom uređaju, TimeReader programatoru, pomoću kojeg zaspolenici poduzeća memoriraju vrijeme na karticu. Tako isprogramiranu karticu stavljaju u TimeReader koji od paljenja klima uređaja počinje s odbrojavanjem memoriranog vremena. Kada odbrojavanje dođe do nule klima uređaj prestaje raditi.

Isplativost

Primjer: apartmani za najam (jedna sezona)

- 10 klima uređaja 3,5 kW
- potrošnja jednog klima uređaja je 1,2 kW / sat
- praksa je pokazala da klima radi minimalno 15 sati dnevno
- 15 sati po danu pomnožimo sa 75 dana (okvirno trajanje sezone) = 1.125,oo sati

Potrošnja uz upotrebu kartične kontrole:

- Po dosadašnjem iskustvu zaključeno je da je za komforno korištenje dostatno 5 sati rada dnevno
- 5 sati po danu pomnožimo sa 75 dana (koliko otprilike traje sezona) = 375,oo sati

UŠTEDA = 750 sati za jedan klima uređaj

UŠTEDA x 10 klima = 7500 sati

(7500 X 1,2 kW) X cijena kilovat sata = ?

U izračun nije uračunato ubrzano starenje kod upotrebe bez kartične kontrole što još više povećava isplativost ulaganja jer se povećava vijek trajanja klima uređaja. Ulaganje u kartičnu kontrolu kod upotrebe klima uređaja isplati se već u jednoj sezoni.

Iako poslovanje poduzeća pokazuje stabilnost i neprekidan rast, vizija tvrtke je ulaganjem pojačati proizvodnju i tragati za inovacijama te proširiti poslovanje na cjelokupno turističko područje Republike Hrvatske. Stoga se posebna pozornost polaže na najnoviju djelatnost proizvodnje TimeReader-a jer se njegovom ugradnjom na postojeći klima uređaj omogućava vremensko ograničavanje rada uređaja i velika ušteda električne energije u hotelskim i apartmanskim naseljima.

3.3. Vlasnička i organizacijska struktura

Tvrtka „Računala TINA“ je 100% u privatnom vlasništvu. Njezin isključivi vlasnik, Filip Jurjević, ujedno je i direktor poduzeća te jedina odgovorna osoba na strateškoj razini managementa.

Poduzeće je organizacijski podijeljeno na manje jedinice:

- Proizvodna jedinica
- Prodajna jedinica
- Usluge (montaža i servisi)
- Jedinica stručnih poslova
- Financije i računovodstvo

Sve organizacijske jedinice djeluju na adresi sjedišta u Omišu, Vukovarska 42, dok se poslovi prodaje TimeReader-a obavljaju i putem brojnih distributera širom Republike Hrvatske.

3.4. Ljudski resursi

Stabilnost i uspješnost u poslovanju poduzeće „Računala TINA“ najvećim dijelom duguje svojim djelatnicima. Vlasnik tvrtke, svjestan prednosti koje mala poduzeća imaju u odnosu na velike sustave, a to su brzina i fleksibilnost, izgradio je stil „demokratskog“ upravljanja u kojem se sa zaposlenicima savjetuje i usuglašava o svemu i prihvaća prijedloge koji, po mišljenju većine, imaju najjaču argumentaciju. Za najbliže suradnike bira stabilne ljude sa idejama i vizijama. Iako je čitava obitelj maksimalno angažirana u tvrtki, za dobre rezultate poslovanja zaslužno je i 15 stalno zaposlenih djelatnika.

Kako se obrazovanje smatra ključem razvoja i uspjeha, mnogo se ulaže u njega te se stručnom osposobljavaju zaposlenika posvećuje posebna pažnja već od zasnivanja radnog odnosa i samog uvođenja u posao. Kontinuirano obrazovanje se odvija kroz pohađanje različitih seminara i tečajeva, kako obaveznih, tako i onih na volonterskoj bazi.

Držeći se izreke da je nezadovoljan radnik uvijek loš radnik, mnogo se pažnje polaže na zadovoljstvo zaposlenika. Radnici imaju dobre radne uvjete. Na raspolaganju su im službena vozila, mobiteli, prijenosna računala. Dobro je razrađen sistem nagrađivanja, što u konačnici daje bolje rezultate i dovodi do konkurentske prednosti. Jednom godišnje vlasnik firme sa svojom obitelji organizira susret za sve djelatnike i njihove obitelji u vidu cjelodnevnog druženja. Na taj način se razvijaju prijateljski odnosi i povezanost koja je postala više od čistog poslovnog odnosa i koja dopirnosi boljoj radnoj atmosferi. Kako je želja vlasnika razvijati se i dalje, otvara se mogućnost zapošljavanja dodatnih djelatnika.

Početkom 2016. godine tvrtka je, pored direktora, imala još 15 zaposlenih djelatnika i to:

- Proizvodna jedinica – 4 djelatnika
- Prodajna jedinica – 2 djelatnika
- Jedinica usluga (montaže i servisa) – 5 djelatnika
- Jedinica stručnih poslova – 2 djelatnika
- Financijsko-računovodstvena jedinica – 2 djelatnika

Po potrebi, u slučaju povećanog obujma posla, dodatno se zapošljava određeni broj iskusnih djelatnika putem ugovora o djelu.

3.5. Poslovanje poduzeća

Želja vlasnika tvrtke „Računala TINA“ je i dalje investirati i poboljšati sadašnje rezultate širenjem postojećih i kreiranjem novih proizvoda i usluga te na taj način stvarati znatnu dodatnu vrijednost, veću dobit i tržišnu prednost. Težnja je da se pri tome osigura najmodernija tehnologija za proizvodnju kvalitenih uređaja uz maksimalnu racionalnost i štedljivost u poslovanju.

Planira se i dodatna izgradnja i opremanje novog poslovnog objekta, a cilj je da samofinanciranje ima značajan udio u financiranju te investicije. To bi uvelike smanjilo troškove proizvodnje, što uz postojeće znanje i inovativnost te iskustvo i sistematičnost u radu stvara jaku konkurentnost na tržištu, kako domaćem tako i na inozemnom.

Da bi se sve to i ostvarilo, temeljnu pretpostavku za uspjeh svakako predstavlja upravljanje ljudskim resursima. To je potencijal koji će u budućnosti zadržavati postojeća tržišta i stjecati nova; koji će razvijati povjerenje u tvrtku i njene proizvode; a istovremeno se i brinuti o zadovoljstvu krajnih korisnika proizvoda i usluga poduzeća.

4. ANALIZA REGRUTIRANJA I SELEKCIJE U PODUZEĆU „RAČUNALA TINA d.o.o.“ OMIŠ

4.1. Regrutiranje u poduzeću

Kako veliki dio poslovanja poduzeća „Računala TINA“ čini proizvodnja uređaja za kontrolu potrošnje električne energije, ali i prodaja, kako tih uređaja, tako i kompletnih klimatizacijskih sistema i njihova montaža, istraživanje će se usredotočiti na praksu regrutiranja i selekcije kadrova u jednom od tih sektora poslovanja – prodaja svih navedenih vrsta uređaja.

Regrutiranje novih zaposlenika se provodi prema jednom uhodanom obrascu, odnosno prema odluci direktora poduzeća o potrebi za dodatnim kadrovima, nakon čega slijedi odluka o određivanju načina na koji će se tražiti potencijalni zaposlenici. Kako se ovdje radi o specifičnosti traženja novih zaposlenika na konkretnom radnom mjestu u prodajnom sektoru, ne postoji mogućnost regrutiranja iz postojećih kadrova, odnosno iz internih izvora. Regrutiranje se provodi korištenjem eksternih izvora regrutiranja. Najčešći vanjski izvori koje poduzeće koristi su:

- Oglasi u dnevnim tiskovinama (Slobodna Dalmacija) i elektronskim medijima (Internet, omiški portal - Fošal, Moj-posao)
- Hrvatski zavod za zapošljavanje
- Prijedlozi i preporuke postojećih zaposlenika

1. Oglase u dnevnom tisku prate nezaposlene osobe koje aktivno traže posao. Praćenje takvih oglasa im je najjednostavniji i najjeftiniji način da dobiju potrebne informacije o slobodnim radnim mjestima i uvjetima natječaja, a posebice ako je natječaj vezan uz točno određenu lokaciju (U „Slobodnoj Dalmaciji“ se natječaji objavljuju uglavnom za geografsko područje koje odgovara poduzeću, odnosno u našoj županiji).

2. Objavljivanje oglasa u HZZ je najučinkovitiji način i za poslodavca i za kandidate. Što se poslodavca tiče, njegova prednost se manifestira u tome što zavod posjeduje podatke o kandidatima koji eventualno odgovaraju traženim uvjetima i koje bi mu preporučili. Dodatno, zavod raspolaže informacijama o „poticajima“ koje se nude prilikom zapošljavanja određene kategorije nezaposlenih (mlađima od 30 godina; starijih od 50 godina; duže nezaposlenih), a u

kojima poslodavac može pronaći svoj interes. Osim toga, HZZ može obavijestiti kandidate koji odgovaraju uvjetima iz objavljenog natječaja za slobodno radno mjesto.

Slika 4. Primjer natječaja za referenta prodaje u poduzeću „Računala TINA“

REFERENT/ICA PRODAJE

Radno mjesto

Mjesto rada:	OMIŠ, SPLITSKO-DALMATINSKA ŽUPANIJA
Broj traženih radnika:	2
Vrsta zaposlenja:	Na određeno vrijeme; povećan opseg posla
Radno vrijeme:	Puno radno vrijeme
Smještaj:	Nema smještaj
Naknada za prijevoz:	Nema naknade
Natječaj vrijedi od:	2.11.2015
Natječaj vrijedi do:	16.11.2015

Posloprimac

Razina obrazovanja:	- Srednja škola, 4 godine - Viša ili prvostupanjska
Vozački ispit:	"B" kategorija
Radno iskustvo:	1 godina
Ostale informacije:	SSS, VŠS ili VSS; poznavanje rada na računalu; poželjno iskustvo u prodaji sklonost timskom radu; komunikativne i prodajne vještine

Poslodavac

Poslodavac:	"Računala TINA d.o.o." Omiš
Kontakt:	• osobni dolazak : Vukovarska 42, Omiš • pismena zamolba : Vukovarska 42, Omiš • e-mail : fjurjev12@net.hr

Hrvatski zavod za zapošljavanje

Izvor: HZZ

3. Preporuka i prijedlozi zaposlenika ponekad su najučinkovitiji način popunjavanja slobodnih radnih mjesta. Odani i kvalitetni djelatnik, svojom preporukom vrlo često dovede istog takvog djelatnika. Vlasnik poduzeća, odnosno direktor, se najćešće služi upravo ovom vrstom regrutiranja radne snage. Osim što su troškovi ovakvog načina odabira svedeni na minimum, obično daju odlične rezultate.

Da bi se započelo s procesom regrutiranja i selekcije u poduzeću, najprije je potrebno analizirati radno mjesto, odnosno propisati poslove, obveze i zaduženja koja će se tražiti od zaposlenog. Taj dio je u nadležnosti direktora, a on posao prodavača uređaja opisuje na sljedeći način:

Kratak opis posla:

- Prodaja klima uređaja i TimeReader-a, pronalaženje novih kupaca i aktivno održavanje postojećeg poslovnog odnosa sa kupcima.

Obveze i odgovornosti:

- Svakodnevni kontakti sa kupcima i prodaja proizvoda i usluga, izrada ponuda na upite kupaca, nuđenje dodatnih uređaja uz osnovni (npr. TimeReader uz klima uređaj)

Karakteristike posla:

- Prodavač odgovara voditelju prodaje, posao obavlja samostalno
- Mogućnost terenskog i prekovremenog rada

Na temelju zahtjeva konkretnog radnog mjesta prodavača određuju se uvjeti koje zaposlenik mora ispunjavati:

- SSS, VŠS ili VSS (prednost) ekonomske struke
- Vozačka dozvola
- 1 godina radnog iskustva na istim ili sličnim poslovima

Znanja i vještine:

- Znanje rada na računalu
- Komunikativnost i prodajne vještine
- Spremnost na učenje i usavršavanje u struci
- Sklonost timskom radu

4.2. Selekcija u poduzeću

Direktor poduzeća „Računala TINA“ je raspisao natječaj za zapošljavanje dvojice referenata prodaje i objavio ga u „Slobodnoj Dalmaciji“ te na oglasnoj ploči Hrvatskog zavoda za zapošljavanje. U postupku selekcije cilj je bio pronaći one kandidate koji najbolje odgovaraju tom poslu i čiji bi odabir u konačnici trebao rezultirati povećanom efikasnošću poslovanju poduzeća. Postupak selekcije odvija se u nekoliko faza:

1. *PRIJAVA NA NATJEČAJ I ŽIVOTOPIS*

Nakon objave natječaja za slobodna radna mjesta, kandidati su slali svoje zamolbe i životopise poštom, e-mailom ili su ih donosili osobno. U jedinici za stručne poslove zamolbe su se pregledavale, a s obzirom da je bilo dosta prijavljenih kandidata, prva selekcija se napravila na način da su odmah odbačene zamolbe onih kandidata koji ne udovoljavaju uvjetima iz natječaja. Direktoru je u ovom trenutku bilo veoma važno da za posao prodavača dobije kandidate koji će mu već na početku kvalitetno promovirati novi proizvod pa se odlučio potražiti i iskoristiti „stručnu pomoć“ HZZ-a, koji u svom poslovanju korisnicima nude besplatnu uslugu psihotestiranja odabranih kandidata. Psihologu je opisao vrstu posla i profil osobe koju traži, a kandidate obavijestio o testiranju koje će biti provedeno u prostorijama HZZ-a.

Na ovaj način su se istaknuli kandidati za koje stručne osobe HZZ-a sa velikom sigurnošću smatraju da je njihovo emotivno, intelektualno i psihološko stanje čvrsta podloga za profiliranje u dobrog referenta prodaje. Ocijenjeni su ocjenom „ZADOVOLJAVA“. Ostali su ocjenjeni sa „NE ZADOVOLJAVA“ i samim time ih poslodavac, u ovom slučaju direktor poduzeća, nije uzeo u razmatranje. Nakon ovog selektiranja ostalo je 8 kandidata kojima je putem e-maila poslan kadrovski upitnik koji su bili dužni ispuniti u određenom vremenskom roku.

2. *ISPUNJAVANJE KADROVSKOG UPITNIKA*

Ovaj proces u selekciji kandidata služi da bi se stekao prvi opći dojam o pojedinom kandidatu. Putem upitnika kandidati se dodatno prezentiraju na način da odgovaraju na postavljena pitanja od strane poslodavca, a koja se tiču podataka koje nisu naveli u svom

životopisu i zamolbi, a od iznimnog su značaja i daju određenu sliku o kandidatu i njegovom životu. Na taj način poslodavac dobiva detaljnije informacije o kandidatu koje će mu služiti kako za eventualni odabir za poziv na intervju, tako i kao podloga za postavljanje pitanja tijekom intervjua.

3. INTERVJU

Nakon sagledavanja svih informacija o kandidatima donosi se odluka o pozivu na intervju te se organizira vrijeme i mogući termini dolaska koji se naknadno mailom šalju odabranim kandidatima. U ovom analiziranom slučaju, pozvano je 6 kandidata jer ih je dvoje isključeno nakon ispunjavanja kadrovskog upitnika.

Intervju je najvažnija faza selekcije kandidata, a provodi ga Povjerenstvo sastavljeno od dvoje zaposlenika (voditelji jedinice prodaje i jedinice stručnih poslova) i direktora. Direktor poduzeća svakako ima najveći utjecaj na donošenje konačne odluke o odabiru kandidata, ali uvelike se rukovodi preporukama i mišljenjima koje su izrazila i druga 2 člana Povjerenstva.

Intervju započinje predstavljanjem članova Povjerenstva, a nakon toga se traži od kandidata da se predstave i kažu nekoliko riječi o sebi. Nakon toga slijedi postavljanje pitanja. Praksa poduzeća je koristiti „Panel intervju“, odnosno sva 3 člana povjerenstva su istovremeno u istoj prostoriji sa jednim kandidatom, kako bi spriječili subjektivnost u ocjenjivanju.

Jedan dio pitanja je unaprijed definiran i uglavnom se postavlja uvijek svim kandidatima, dok se drugi dio postavlja zavisno od odgovora kandidata na prethodna pitanja, od ispunjenog kadrovskog upitnika ili po izboru ispitivača. Intervju je polustrukturiran, tako da ima unaprijed planirana područja o kojima će se govoriti, dok je sve ostalo prepušteno intervjueru.

Ispitivanje traje otprilike 20-ak minuta za svakog kandidata, a pitanja koja su se postavljala svakom pojedincu su bila:

- Recite nam nešto o sebi.
- Što znate o ovom poslu i našem poduzeću?
- Koje su vaše dobre strane, a koji nedostaci?
- Što je za vas osobno uspjeh, a što neuspjeh?

- S kakvim ljudima najbolje surađujete i volite li timski rad?
- Kakve su vam komunikacijske vještine?
- Kako rješavate konfliktne situacije?
- Da li ste u stanju samostalno donositi odluke i stati iza svojih odluka?
- Kakva su vaša očekivanja od ovog radnog mjesta?
- Koji je vaš najveći životni uspjeh?
- Imate li vi neko pitanje za nas?

Ostala pitanja su postavljali članovi Povjerenstva po svom izboru i zavisno od odgovora na prethodna pitanja kandidata.

4.3. Odluka o izboru i zapošljavanje kandidata

Nakon provedenih intervjua, Povjerenstvo ima zadatak od šestorice ispitanih kandidata odabrati dvojicu za posao referenta prodaje. O odabiru odlučuje direktor, ali nakon razgovora i konzultiranja sa ostalom dvojicom članova Povjerenstva. U obzir se uzimaju svi relevantni podaci na temelju kojih se treba procijeniti koji kandidat najviše odgovara traženom profilu zaposlenika.

Nakon što se odluka donese, o izboru se obavještavaju svi kandidati koji su bili pozvani na razgovor te se odabranim kandidatima šalju pozivi za početak rada.

Za početak se kandidati zapošljavaju na određeno vrijeme od 6 mjeseci uz obavezan probni rad od 3 mjeseca. Ako poslodavac nakon tog perioda procijeni da će kandidat svojim radom moći dati doprinos ciljevima poduzeća i da će opravdati ukazano povjerenje, donosi odluku i zapošljava djelatnika na neodređeno vrijeme uz sve povlastice koje imaju i svi ostali zaposlenici u poduzeću.

5. ZAKLJUČAK

Izuzetno značajna područja upravljanja ljudskim potencijalima u svakom poduzeću čine upravo regrutiranje i selekcija kadrova. Tim više što je za njihov uspjeh na tržištu od iznimne važnosti dobra kadrovska ekipiranost gdje će kvalitetni ljudi na svom radnom mjestu svojom sposobnošću i kreativnošću, odlučnošću i inovativnošću, a nadasve svojim poštenim radom doprinijeti razvoju tvrtke u cjelini i omogućiti joj konkurentnost na tržištu na kojem posluje. Stoga je i znanje i iskustvo stručnjaka iz područja upravljanja ljudskim potencijalima jako cijenjeno, a kvalitetni ljudi iz ovog sektora traženi na tržištu rada.

Istražujući način na koji se vrši regrutiranje i selekcija ljudskih potencijala u poduzeću „Računala TINA" vrlo jednostavno i lako se može uočiti kako mala tvrtka ima manjkavost u odnosu na velike sustave, a to je nedostatak stručnog osoblja za provođenje ispravne kadrovske politike. Poduzeće koje ima samo dvoje zaposlenih u jedinici stručnih poslova nije u mogućnosti detaljno se posvetiti najispravnijim metodama regrutiranja i selekcije kadrova. Stoga glavnina ideja o opisu posla i profilima traženih kandidata dolazi od strane direktora poduzeća kojemu je to, uz mnošto drugih poslova i zadaća koje obavlja, zapravo usputni posao. To sve skupa može rezultirati manjkavošću u procesu regrutiranja kadrova jer se, zbog nedovoljnog iskazivanja pažnje izradi natječaja i oglasa za radno mjesto, događa da se javi puno osoba koje ne odgovaraju traženim uvjetima, što zahtijeva veći vremenski angažman oko pristiglih zamolbi ionako malom broju zaposlenika u jedinici stručnih poslova. Nadalje, nedostatak stručnih osoba za provođenje kadrovske politike se osjeća i prilikom procesa selekcije jer nakon što kompetentni ljudi HZZ-a provedu psihološko testiranje i eliminiraju određene kandidate, ostaje na trojici nedovoljno sturčnih ljudi da provedu intervju s kandidatima i donesu ispravnu odluku o odabiru.

Odluka se vrlo često može donijeti na temelju subjektivnog mišljenja članova povjerenstva, naročito zbog toga što se radi o maloj sredini u kojoj svatko svakoga poznaje pa se ponekad dogodi da ispitivač svoje mišljenje o kandidatu formira unaprijed i postavi ga ispred sveukupnog dojma kojeg je kandidat ostavio na intervju-u. Zato je jako važno da proces selekcije provede stručna, objektivna osoba koja ima znanje i iskustvo da prepozna odgovarajuću osobu za traženi profil radnog mejsta, jer ispravan odabir djelatnika u konačnici pridonosi uspješnosti poslovanja poduzeća i njegovoj konkurentnosti na tržištu.

LITERATURA:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing
2. Buble, M. (2009): Management, Split, Ekonomski fakultet
3. Marušić, S. (1994): Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala, Zagreb, Ekonomski institut
4. Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb, Adeco d.o.o.
5. Noe, Hollenback, Gerhart, Wright (2000): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Zagrebačka škola ekonomije i managementa

OSTALI IZVORI:

1. Moodle materijali: https://moodle.efst.hr/moodle2014/
2. Računala TINA: http://www.tina-comp.com/

SAŽETAK

Završni rad „Regrutiranje i selekcija u poduzeću Računala TINA d.o.o. Omiš“ ima za cilj teorijski analizirati procese regrutiranja i selekcije, iste procese analizirati s praktičnog aspekta te na kraju usporediti praktičnu sa teorijskom analizom. U ovom radu predstavljeni su procesi regrutiranja i selekcije kao veoma važne aktivnosti koje poduzeću mogu pomoći da razvije svoje konkurentske prednosti i prilagodi se suvremenom tržištu. Problem istraživanja je utvrditi je li praksa poduzeća „Računala TINA d.o.o.“ Omiš po pitanju regrutiranja i selekcije zaposlenika u skladu s temeljnim spoznajama. Rad je podijeljen na 5 dijelova: Uvod, teorijski dio, praktični dio (podaci o poduzeću i konkretna analiza regrutiranja i selekcije u poduzeću) te zaključak.

U teorijskom dijelu rad se bazira na definiranju, proučavanju i objašnjenju pojmova regrutiranja i selekcije kadrova. Teorijski dio podijeljen je na 5 dijelova; pojam i važnost regrutiranja, planiranje regrutiranja, izvori regrutiranja, selekcija kadrova, odluka o izboru kandidata. Predstavljeni su pojmovi regrutiranja i selekcije, objašnjeno je zašto je važno kvalitetno isplanirati sami proces regrutiranja, odabrati pravilne izvore regrutiranja te zašto je metoda intervjua najzastupljenija metoda pri selekciji novih zaposlenika u poduzeću.

Prvi dio praktičnog dijela rada govori općenito o poduzeću „Računala TINA d.o.o.“ iz Omiša. Prikazan je kratak povijesni razvoj poduzeća i njegovi osnovni podaci. Detaljno su objašnjene i sve djelatnosti kojima se navedeno poduzeće bavi na suvremenom tržištu (računala, antenski sistemi, klima uređaji, TimeReader), kao i vlasnička struktura poduzeća, način poslovanja poduzeća te na kraju organizacija ljudskih resursa u poduzeću. U drugom dijelu praktičnog dijela rada analiziran je sami proces regrutiranja i selekcije u poduzeću na primjeru zapošljavanja djelatnika na oglašeno radno mjesto referenta prodaje. Objašnjeno je na koje probleme nailaze mala poduzeća kod zapošljavanja novih djelatnika te koji su nedostaci malih poduzeća u odnosu na velika kod procesa regrutiranja i selekcije.

U zaključku je dano mišljenje o kvaliteti procesa regrutiranja i selekcije u promatranom poduzeću. Uspoređuje se praksa poduzeća u odnosu na teorijske aspekte. Navode se nedostaci malih poduzeća kod zapošljavanja u odnosu na velika, a naglašena je i važnost ispravnog odabira djelatnika koji u konačnici može biti prijeloman za uspjeh poduzeća i razvoj konkurentnosti na tržištu. Ključne riječi rada su: regrutiranje, selekcija i zapošljavanje.

SUMMARY

Project "Recruitment and selection of the company TINA Computers Ltd. Omiš " aims to analyze the theoretical processes of recruitment and selection, the same processes analyzed with practical aspect and finally compare the practical with the theoretical analysis. This project presents the processes of recruitment and selection as a very important activities for the company which can develop their competitive advantage and adapt to the modern market. Research requirements is to determine whether the practice of the "Computers TINA Ltd." Omiš in terms of recruitment and selection of employees in accordance with the fundamental knowledge. The work is divided into 5 parts: introduction, theoretical part, practical part (company informations and analysis of recruitment and selection) and a conclusion.

Theoretical part is based on the definition, study and explanation of the terms of recruitment and selection of human resources. This part is divided into five parts; The concept and importance of recruitment, recruitment planning, sources of recruitment, selection of personnel, decision on the selection of candidates. Presented terms of recruitment and selection, explained why recruitment planning is important process, select the correct recruitment sources and why the interview method is the most common method during selection of new employees in the company.

The first part of the practical work speaks about the company and shows historical development of the company and basic informations. All activities which company works with in the modern market are explained (computers, antenna systems, air conditioners, TimeReader), ownership structure, operation method of the company and organization of human resources in the company. Second part of practical work analyzes process of recruitment and selection of employees in the company in the case of employment additional resources in the sales department. Project explaines the problems encountered by small businesses in the recruitment of new employees and the disadvantages of small businesses compared to large businesses in the process of recruitment and selection.

Conclusion gives an opinion on the quality of the recruitment process and selection in the company. It also compares the practice of the company in relation to the theoretical aspects. Cited disadvantages small businesses employment in relation to the large businesses, and importance of proper selection of employees who may ultimately be the milestone for the success of the company. Keywords are: recruitment, selection and employment.