

# REGRUTIRANJE I SELEKCIJA U PODUZEĆU INCLUDE

---

Škobalj, Dino

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:802012>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-22**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**REGRUTIRANJE I SELEKCIJA U PODUZEĆU INCLUDE**

Split, srpanj 2016.

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**REGRUTIRANJE I SELEKCIJA U PODUZEĆU INCLUDE**

**Završni rad**

Mentor: prof. dr.sc. Danica Bakotić

Student: Dino Škobalj

Broj indeksa: 4120442

Split, srpanj 2016

## Sadržaj

1. UVOD.....	5
2. ANALIZA POSLA.....	6
2.1. Metode analize posla.....	8
2.2. Upitnik za analizu radnog mjesta.....	8
2.3. Metode utvrđivanja zahtjeva posla .....	10
2.4. Sustav analize posla (Flesihmanov sustav sposobnosti).....	11
3. OPĆA STRATEGIJA REGRUTIRANJA.....	13
3.1. Izvori regrutiranja .....	14
3.2. Oglašavanje.....	16
3.2.1. Unutarnji izvori oglašavanja .....	16
3.2.2. Preporuka stručnjaka .....	17
3.2.3. Informacije i prijedlozi odjela ljudskih potencijala.....	18
3.3. Vanjski izvori oglašavanja i metode pribavljanja.....	18
3.4. Mediji oglašavanja .....	19
4. REGRUTIRANJE U PODUZEĆU INCLUDE.....	20
4.1. Općenito o poduzeću.....	20
4.2. Regrutiranje kadrova.....	21
4.2.1. Planiranje aktivnosti u poduzeću.....	21
4.2.2. Proces regrutiranja.....	22
4.2.3. Selekcija kadrova .....	23
4.2.4. Izbor kandidata.....	24
5. ZAKLJUČAK.....	26
SAŽETAK.....	27

SUMMARY.....28  
LITERATURA ..... 29

## 1. UVOD

Regrutiranje kvalitetnih ljudi vrlo je važna aktivnost i zadatak funkcije ljudskih potencijala u organizacijama. O tome kako se kvalitetno ovo obavi ovise i mnoge druge aktivnosti. Stoga mu se posvećuje sve više pozornosti, vremena, energije i sredstava. Da bi bile uspješne, organizacije moraju privući visoko kvalitetne i sposobne ljude. Obuhvaća niz aktivnosti i postupaka koji određuju karakteristike kandidata koji se javljaju i na koje se poslije primjenjuju postupci selekcije.

Regrutiranje uključuje traženje, privlačenje i osiguravanje bazena kandidata od kojih se kroz proces selekcije odabiru oni koji najbolje odgovaraju zahtjevima slobodnih poslova i radnih mjesta.

Regrutiranje i selekcija su faktori u kojoj ključnu ulogu ima management ljudskih potencijala. Iznimno su važni jer mogu voditi stabiliziranju statusa quo organizacije ili prednosti inovacijama, socijalnim promjenama i razvoju. U ovom radu za primjer regrutiranja i zapošljavanja uzet ćemo primjer poduzeća Include i na primjeru njega definirati sve važne čimbenike i prikazati regrutiranje u praksi.

## 2. ANALIZA POSLA

Analiza posla ima neprocjenjivu ulogu u procesu selekcije. Bez nje jednostavno nije moguće uspostaviti dobar proces selekcije, utvrditi zahtjeve koje postavlja posao na izvršitelja, izabrati instrumente, vrednovati ih, niti utvrditi kriterije radne uspješnosti. Također, bez nje nije moguće odrediti kriterije za procjenu uspješnosti i vrednovanje procesa selekcije bez kojeg je odabir ljudi jednostavno >igra slučaja<.

U kontekstu selekcije analiza posla ima tri cilja:<sup>1</sup>

- ❖ Utvrđivanje specifičnih karakteristika ljudi koji najbolje odgovaraju zahtjevima posla,
- ❖ Utvrđivanje kriterija po kojima će se ocjenjivati radna uspješnost kandidata
- ❖ Postavljanje odgovarajućih evaluativnih standarda i utvrđivanje metrijskih karakteristika selekcijskih instrumenata i postupaka.

Analiza služi za preciznije određivanje pojedinih karakteristika izvršitelja i njihovo provjeravanje kod kandidata putem specifičnih, njima primjerenih metoda i postupaka.

Posebno je važna detaljna i sustavna analiza za određivanje potrebnih vještina i njihovu provjeru. Dok su sposobnosti opće značajke i individualni preduvjeti za postizanje uspješnosti u različitim poslovima, vještine su specifične za konkretan posao. One su uže mogućnosti pojedinca za uspješno obavljanje aktivnosti specifičnog posla. Obično se provjeravaju putem “uzorka posla“, odnosno konkretnih zadataka iz posla koje kandidati trebaju obaviti. Dok su testovi sposobnosti usmjereni na konkretno radno ponašanje.<sup>2</sup>

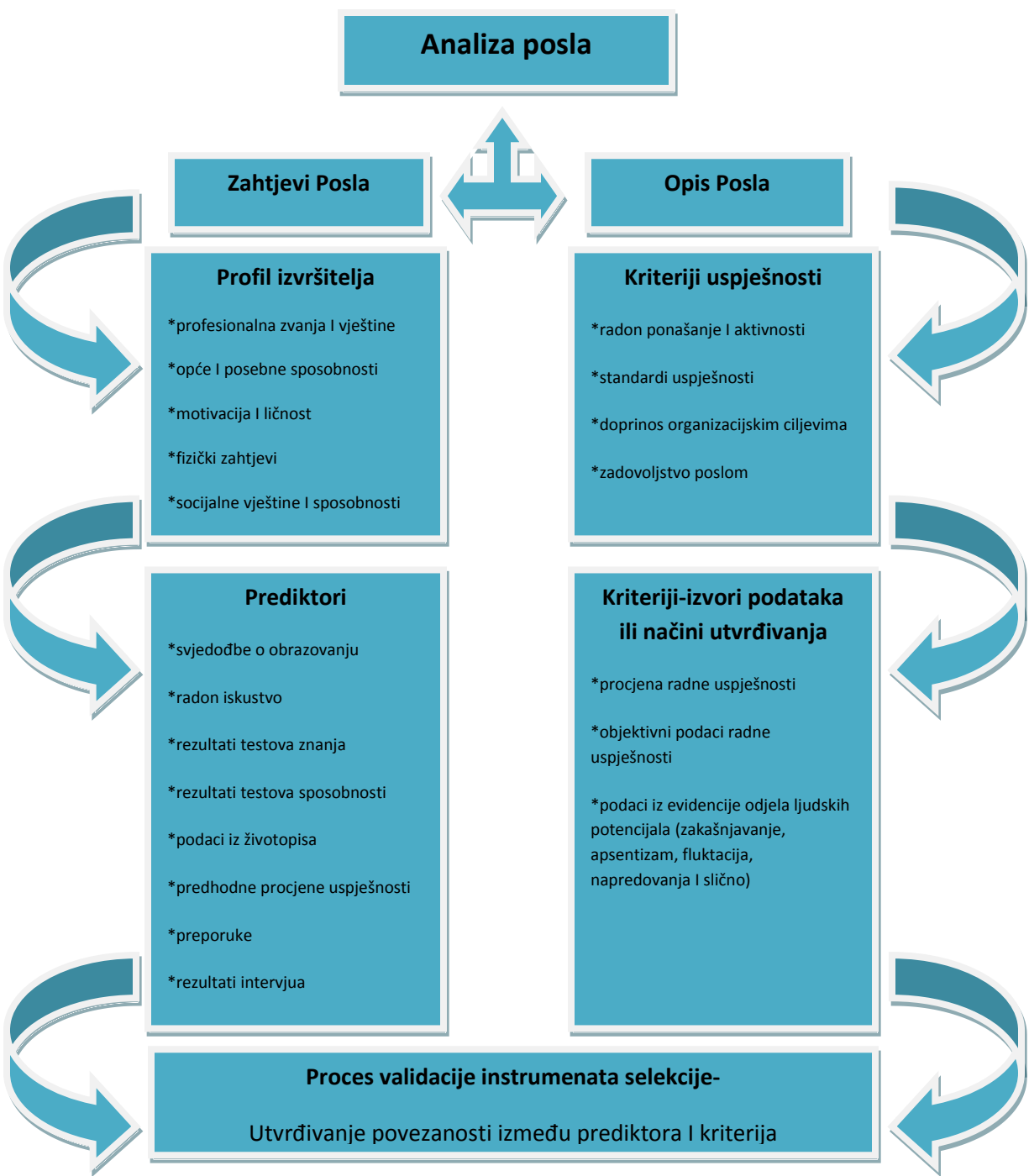
Analiza posla ima veliku važnost pri razvoju specifičnih postupaka i metoda pribavljanja informacija o kandidatima, a razvijaju ih same organizacije kako bi provjerile prikladnost kandidata za posao. Posebno je važno kod koncipiranja i provođenja intervjua.

---

<sup>1</sup> Buble, M.: Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011., str.32.

<sup>2</sup> Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str.45.

**Slika 2.** Uloga analize posla u selekciji



Izvor; Management ljudskih potencijala, prof.dr.sc.Fikreta Bahtijarević-Šiber, str. 67.



## **2.1. Metode analize posla**

Postoje razne metode za analiziranje poslova i nema "najboljeg načina". U ovom ćemo djelu obraditi tri metode za analiziranje posla:<sup>3</sup>

- ❖ Upitnik za analizu radnog mjesta
- ❖ Utvrđivanje zahtjeva posla
- ❖ Sustav analize posla

Na radnom mjestu čovjek provede velik dio svog života. Poznato je da radnik koji se ugodno osjeća na svom radnom mjestu, više daje. U interesu je poslodavca da njegov proizvod s kojim izlazi na tržište bude što bolji. Zato on mora radno mjesto što bolje opremiti i učiniti ga što jednostavnijim za rad. Da bi to bilo moguće, prvo treba znati što se na određenom radnom mjestu radi, kako se radi, u kojim uvjetima i sa čime se radi.

Postupak pomoću kojeg dobivamo odgovore na ta pitanja zove se analiza radnog mjesta. Rad ukazuje na to koje se metode koriste kod analize i oblikovanja radnog mjesta, te se analizira i oblikuje radno mjesto u proizvodnji, a općenito i ostala radna mjesta.

Iako većina menadžera nema vremena koristiti svaku od ovih tehnika točno na način koji je predložen, tri tehnike pružaju neke smjernice za razmišljanje o općenitim pristupima, pristupima usredotočenim na zadatak i pristupima orijentiranim na osobu u provođenju analize posla.

## **2.2. Upitnik za analizu radnog mjesta**

Upitnik za analizu radnog mjesta je jedan od najraširenijih i najbolje istraženih instrumenata za analiziranje posla. Njegov naglasak na inputima, procesima, vezama i outputima u skladu je s pristupom analize tijekom rada.

Upitnik za analizu radnog mjesta je standardizirani upitnik analize posla i sadrži 194 pitanja. Ta pitanja predstavljaju radna ponašanja, radne uvjete i karakteristike posla koja općenito vrijede za mnoge različite poslove.

---

<sup>3</sup> Sikavica, P., Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije, Novi informator, Zagreb, 2011., str.56.

Organizirana su u šest stavaka:

- *Input informacija* – gdje i kako radnik dobiva informacije potrebne za obavljanje posla.
- *Mentalni procesi* – zaključivanje, donošenje odluka, planiranje i aktivnosti obrade informacija, koje su vezane za obavljanje posla.
- *Output na radu* – fizičke aktivnosti, alat i strojevi koje radnik koristi pri obavljanju posla.
- *Odnos s drugim osobama* – odnosi s drugim ljudima koji su neophodni za obavljanje posla.
- *Okruženje posla* – fizičko i društveno okruženje na mjestu gdje se posao obavlja.
- *Ostale karakteristike* – aktivnosti, uvjeti i karakteristike osim ranije opisanih koji su vezani za posao.

Analitičar posla mora odrediti je li svaki stavak primjenjiv na određeni posao koji se analizira. Analitičar potom procjenjuje stavke prema šest mjerila: stupanj koristi, količina vremena, važnost za posao, vjerojatnost događaja, primjenjivost i poseban kod ( posebna ljestvica s ocjenama koje se koriste kod određenog stavka). Ove se procjene predaju u sjedište upitnika za analizu radnog mjesta, gdje računalni program proizvodi izvještaj koji pokazuje koliko je posao dobio bodova na određenoj dimenziji posla.

Istraživanje je pokazalo da upitnik za analizu radnog mjesta mjeri 32 dimenzije i 13 ukupnih dimenzija poslova (prikazanih u dolje navedenoj tablici) i da podaci o tome kako je pojedini posao ocjenjen po tim dimenzijama mogu biti vrlo korisni. Unatoč raširenoj upotrebi, upitnik za analizu radnih mjesta nije lišen problema. Jedan od problema je činjenica da zaposlenik za ispunjavanje mora imati razinu čitanja srednje škole, što znači da upitnik nije prikladan za sve radnike. Zato se preporučuje da upitnike ispunjavaju samo analitičari posla koji su obučeni za korištenje upitnika, a ne radnici ili nadglednici.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Sikavica, P., Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije, Novi informator, Zagreb, 2011, str.57.

**Slika 3.** Tablica ukupnih dimenzija poslova

<b>UKUPNE DIMENZIJE UPITNIKA ZA ANALIZU RADNOG MJESTA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Opće odgovornosti i odgovornosti za odluke/komunikacije</li><li>• Činovničke/povezane aktivnosti</li><li>• Tehničke/povezane aktivnosti</li><li>• Raspored redovnog dnevnog rasporeda nasuprot drugim radnim rasporedima</li><li>• Rutinske/ponavljajuće radne aktivnosti</li><li>• Svijest o okolišu</li><li>• Opće fizičke aktivnosti</li><li>• Nadgledanje/koordiniranje drugog osoblja</li><li>• Odnosi s javnošću/potrošačima i povezane aktivnosti</li><li>• Neugodno/rizično/zahtjevno okruženje</li><li>• Netipični radni rasporedi</li></ul>

Izvor; Postizanje konkurentske prednosti; Noe,Hollenbeck,Gerhart,Wright.

### **2.3. Metode utvrđivanja zahtjeva posla**

Odnose se na nekoliko različitih metoda od kojih svaka ima male otklone. Svakako, osim na pristupima zajednička usredotočenost na analizu svih zadataka određenog posla.

Po CODAP metodi utvrđivanja zahtjeva posla, na primjer, predmetni stručnjaci izrađuju popis zadataka koji se izvršavaju u nekom poslu. Nakon što naprave popis, predmetni stručnjaci boduju svaki zadatak prema dimenzijama poput količine vremena utrošenog na zadatku, učestalosti zadatka, relativne važnosti zadatka, relativne težine zadatka i mogućnosti da se zadatak nauči relativno brzo uz rad. Ovi se bodovi unose u računalni program CODAP koji

organizira zadatke u zadatke sličnih dimenzija. Preciznost informacije može pomoći u izradi planova selekcije i kriterija za procjenu uspješnosti.<sup>5</sup>

Iako se metodom utvrđivanja zahtjeva posla mogu neizravno dobiti znanja, vještine, sposobnosti i ostale karakteristike koje bi ljudi mogli trebati za obavljanje posla, te znanja, vještine, sposobnosti i ostale karakteristike ne proizlaze izravno iz procesa. Zato su razvijeni drugi pristupi koji se usredotočuju upravo na ljudske zahtjeve vezane za posao.

#### **2.4. Sustav analize posla (Flesihmanov sustav sposobnosti)**

Flesihmanov sustav analize potrebnih sposobnosti još je jedna tehnika koja traži informacije o karakteristikama radnika. Ovaj pristup definira sposobnosti kao trajne osobine pojedinca koje uzrokuju razlike u uspješnosti obavljanja posla. Sustav se bazira na shemi klasifikacije sposobnosti koja odgovarajuće predstavlja sve značajke vezane za posao. Ova shema klasifikacije obuhvaća 52 kognitivne, psihomotorne, fizičke i osjetilne sposobnosti popisane u tablici, slika 4. Stvarne ljestvice Fleishmanova sustava analize potrebnih sposobnosti sadrže opise sposobnosti, ogledne primjere ponašanja različitih razina sposobnosti i ljestvicu od sedam točaka.

Pri korištenju tehnike analize posla predmetnim je stručnjacima predočena svaka od 52 ljestvice. Ovi stručnjaci označuju točku koja najbolje predstavlja potrebnu razinu te sposobnosti na određenom poslu. To bodovanje daje točnu sliku sposobnosti potrebnih za određeni posao. Brojna su istraživanja pokazala vrijednost ovog općeg pristupa za aktivnosti ljudskih potencijala poput razvoja karijere, selekcije i obuke.

---

<sup>5</sup> Sikavica, P., Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije, Novi informator, Zagreb, 2011., str. 67.

**Slika 4.** Tablica sposobnosti uključene u Fleishmanov sustav analize potrebnih sposobnosti

1. Usmeno izražavanje	2. Pismeno izražavanje	3. Usmeno izražavanje	4. Pismeno izražavanje
5. Tečnost ideja	6. Orginalnost	7. Sposobnost pamćenja	8. Osjećaj za probleme
9. Matematičko zaključivanje	10. Razumjevanje brojeva	11. Duduktivno zaključivanje	12. Induktivno zaključivanje
13. Obrada informacija	14. Fleksibilnost kategorija	15. Brzina zaključivanja	16. Fleksibilnost zaključivanja
17. Orijehtacija u prostoru	18. Vizualizacija	19. Brzina uočavanja	20. Selektivna pažnja
21. Raspodjela vremena	22. Kontrolna preciznost	23. Višestruka koordinacija	24. Odgovorna orijentacija
25. Kontrola brzine	26. Vrijeme reakcije	27. Sigurnost ruke	28. Spretnost ruku
29. Spretnost prstiju	30. Brzina zapešće-prst	31. Brzina kretanja udova	32. Statička snaga
33. Eksplozivna snaga	34. Dinamička snaga	35. Snaga trupa	36. Razmjerna fleksibilnost
37. Dinamička fleksibilnost	38. Koordinacija cijelog tijela	39. Izdržljivost	40. Vid na blizinu
41. Vid na daleko	42.	43. Vizualno razlikovanje boja	44. Vid po noći
45. Periferni vid	46. Percepcija dubine	47. Osjetljivost pogleda	48. Osjetljivost sluha
49. Slušateljska pažnja	50. Lociranje zvuka	51. Prepoznavanje govora	52. Jasnoća govora

Izvor; Postizanje konkurentske prednosti; Noe,Hollenbeck,Gerhart,Wright.

### 3. OPĆA STRATEGIJA REGRUTIRANJA

Procesu regrutiranja i selekcije treba predhoditi definiranje i utvrđivanje opće politike i strategije zapošljavanja. Ona se temelji na misiji i strategiji organizacije i izvire iz opće poslovne i menagerske filozofije i orijentacije kroz koju se operacionalizira filozofija i misija ljudskih potencijala i određuje temeljni odnos prema ljudima i njihovim potencijalima.<sup>6</sup>

Ona usmjerava cijeli proces regrutiranja i selekcije jer određuje:<sup>7</sup>

- ❖ Kakve ljude želi organizacija,
- ❖ Hoće li ih tražiti unutar organizacije ili izvan nje,
- ❖ Hoće li ljude prilagođavati poslu ili poslove ljudima,
- ❖ Hoće li naglasak stavljati na razvojne potencijale ili timske igrače,
- ❖ Trebaju li joj specijalisti ili generalisti,
- ❖ Koliko je spremna ulagati u osiguranje potrebnih ljudi,
- ❖ Kojim će se kriterijima i instrumentima koristiti pri selekciji.

Strategija određuje želi li organizacija ljude s određenim tehničkim vještinama, stručnim znanjima i iskustvim koji će vrlo savjesno i točno izvršavati određene zadatke ili traži opće sposobnosti, talentirane ljude pune samopouzdanja, ambicije, inicijative, jakih interpersonalnih i komunikacijskih vještina koji su sposobni uspješno prodavati sebe i poduzeće.

Ako se pogledaju oglasi u našem tisku u posljednje vrijeme, posebice oni inozemnih kompanija, može se zamjetiti da i oni traže upravo te vještine, odnosno komunikativne, inicijativne, fleksibilne ljude, spremne na suradnju i timski rad, s motivom postignuća i uspjeha.

---

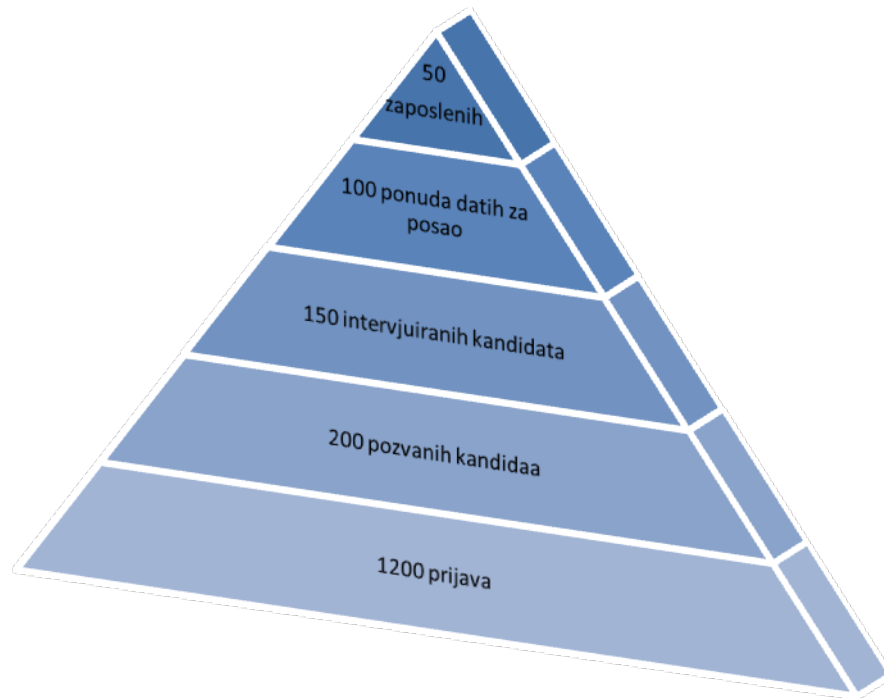
<sup>6</sup> Rheinberg, F.: Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2004., str. 78.

<sup>7</sup> Sikavica, P., Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije, Novi informator, Zagreb, 2011., str. 72.

### 3.1. Izvori regrutiranja

Dva su temeljna izvora pribavljanja kandidata za određene poslove i zadatke za obavljanje kojih je utvrđena potreba a i planiran broj potrebnih izvršitelja.

*Slika 5. Piramida prinosa pribavljanja*



Izvor; Menagement ljudskih potencijala, prof.dr.sc.Fikreta Bahtijarević-Šiber

Prvi čine kandidati izvan organizacije na aktualnom tržištu rada, u obrazovnim institucijama i drugim poduzećima, uobičajeno označeni kao vanjski izvori pribavljanja. Drugu skupinu čine potencijalni kandidati iz organizacije koji rade na drugim poslovima i radnim mjestima ili u drugim organizacijskim jedinicama, odnosno unutarnji izvori pribavljanja.

Organizacije po pravilu koriste oba izvora od kojih svaki ima svoje prednosti i nedostatke. Neki od njih su navedeni u tablici.

*Slika 6. Tablica prednosti i nedostataka unutarnjih i vanjskih izvora kandidata*

---

### Unutarnji izvori

#### PREDNOSTI

- Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata
- Kandidat bolje poznaje organizaciju, njezine jake i slabe strane
- Pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih
- Otvara prostor za promociju
- Jača percepciju o brizi organizacije o dobrim djelatnicima
- Koristi dosadašnja ulaganja u ljudske potencijale
- Obično je brže i jeftinije

#### NEDOSTACI

- Ljudi mogu biti promovirani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao
- Unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral
- Može voditi gušenju novih ideja i inovacija
- Može učvršćivati ustaljeni način djelovanja, te time usporavati pa i sprječavati promjene

### Vanjski izvori

#### PREDNOSTI

- Mnogo je veći pool talenata
- Unose se nove ideje i uvidi u organizaciju
- Omogućava promjene
- Smanjuje unutarnje napetosti, rivalitet i sukobe
- Često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja

#### NEDOSTACI

- Privlačenje, kontaktiranje i evaluiranje potencijalnih djelatnika mnogo je teže i skuplje
- Duže je vrijeme prilagodbe i orijentacije
- Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među onim zaposlenicima koji se osjećaju kvalificiranim za taj posao
- Uvijek postoji opasnost da se izbor pokaže pogrešnim

---

*Izvor; Management ljudskih potencijala, prof.dr.sc.Fikreta Bahtijarević-Šiber*



### 3.2. Oglašavanje

Traženje kandidata u organizaciji za slobodna ili nova radna mjesta uobičajni je postupak kojemu pribjegava većina organizacija. Svrha je pružiti mogućnost zaposlenicima da promjene posao ili dođu na poslove za koje se smatraju kvalificiranima i zainteresiranima.

Tri su načina pribavljanja kandidata iznutra:<sup>8</sup>

- ❖ Oglašavanje
- ❖ Preporuke neposrednih menagera
- ❖ Informacije i prijedlozi odjela ljudskih potencijala

Za pribavljanje ljudi izvana, organizacije se zainteresirane da privuku najbolje kandidate, služe raznolikim metodama i izvorima.

#### 3.2.1. Unutarnji izvori oglašavanja

Unutarnje oglašavanje slobodnih radnih mjesta jedan je od najčešćih i najpopularnijih načina osiguravanja popunjavanja slobodnih radnih mjesta unutar organizacije. To potvrđuje istraživanje u praksi. Analiza 6000 kompanija pokazuje da 75% njih koristi taj način za popunu slobodnih radnih mjesta u proizvodnji, preko 60% u službeničkim poslovima, a oko 50% za stručne i niže menagerske pozicije. Ono se može obavljati preko oglasne ploče, organizacijskog lista ili specifičnih biltena. Treba uključivati ne samo nova radna mjesta nego i sve promocije i transfere.<sup>9</sup>

Obično se oglašava određeno vrijeme prije vanjskog oglašavanja. Mora biti poznato i dostupno svim zaposlenicima i pratiti logiku vanjskog oglašavanja, što znači da mora imati jasno precizirane uvjete i postupke prijave, kriterije izbora i druge važne informacije koje osiguravaju korekno i kvalitetno provođenje cijelog postupka i osiguranje najboljih ljudi.

---

<sup>8</sup> Sikavica, P., Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije, Novi informator, Zagreb, 2011., str. 45.

<sup>9</sup> Buble, M.: Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011., str. 64.

Zbog posljedica koje neprimjeren postupak pribavljanja i izbora, posebice dojam nejednakog i ne fer tretmana zainteresiranih može imati na moral i zadovoljstvo zaposlenih, potrebno je precizno definirati politiku unutarnjeg pribavljanja i pravila igre.

Uz klasično oglašavanje slobodnih radnih mjesta preko biltena poduzeća, oglasne ploče i slično, u novije se doba primjenjuju suvremeniji oblici oglašavanja (računalno ili telefonsko).

Sve više organizacija u svijetu razvija sustave oglašavanja preko elektroničke pošte, dok neke razvijaju posebne telefonske sustave na kojima se oglašavaju slobodna radna mjesta i daju sve potrebne informacije u svezi sa zahtjevima, uvjetima i slično. Time se ujedno i ukida veliki "papirnat" posao potreban u klasičnom pristupu.

Interes poduzeća u internom pribavljanju mora biti da odabere najbolje ljude za slobodna radna mjesta i da stvori klimu jednakih mogućnosti i da promovira stručnost i sposobnost, istodobno štiteći ljude od frustracija i nezadovoljstva. Potrebno je razvijati otvoreno unutarnje tržište rada, slobodnu konkurenciju za bolja radna mjesta i stalne poticaje za osobni razvoj i usavršavanje.

### **3.2.2. Preporuka stručnjaka**

Stručnjaci ili Manageri su važan izvor znanja i informacija o zaposlenicima, posebice onima kojima neposredno rukovode. Njihova odgovornost je praćenje uspješnosti, poticanje usavršavanja i razvoj karijere neposrednih suradnika.

U procesu internog regrutiranja oni imaju dvojnu ulogu:<sup>10</sup>

- ❖ Informirati zaposlene o mogućnostima koje se javljaju i organizacijskim potrebama, pa tako i novim mjestima i poslovima
- ❖ Davati informacije o uspješnosti i mogućnostima suradnika te preporuke za složenije poslove koje mogu obavljati

Zapravo, jedan dio unutarnjih potreba zadovoljava se kroz promociju uspješnih djelatnika na složenije poslove. Posebno važnu ulogu manageri imaju u otkrivanju potencijalnih managerskih talenata i kandidata za managerska mjesta.

---

<sup>10</sup> Buble, M.: Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011., str. 79.

### **3.2.3. Informacije i prijedlozi odjela ljudskih potencijala**

Kod unutarnjih izvora pribavljanja vrlo je važan dobro razrađen sustav informiranja i evidencija zaposlenih, njihovih potencijala i interesa. U tome ključnu ulogu ima odjel ljudskih potencijala. Slobodna radna mjesta zahtjevaju analizu i pretraživanje informacijskog sustava ljudskih potencijala i indentificiranje onih koji po svojim sposobnostima, zanimanjima i interesima udovoljavaju njihovim zahtjevima.

Neophodan instrument u tome su i planovi sukcesije i promocije, planovi razvoja individualne karijere i slično. Na temelju toga odjel ljudskih potencijala može identificirati i predložiti na daljnji postupak one koji najbolje odgovaraju uvjetima novih poslova i radnih mjesta.

### **3.3. Vanjski izvori oglašavanja i metode pribavljanja**

Uspješno pribavljanje putem oglasa zahtjeva odgovore na sljedeća pitanja:<sup>11</sup>

❖ Koga želimo privući?

Valja odlučiti koga bismo željeli privući i zaposliti, koliko ljudi i u kojemu vremenu. Moramo napraviti točan opis posla i naglasiti kritične funkcije posla i uključiti ih u oglas.

❖ Koga želimo privući?

Treba procjeniti karakteristike i motivaciju onih koje organizacija želi privući. To omogućava izbor pravog medija. Treba razviti psihološki profil ciljane skupine. Na temelju njega odabiru se i naglašavaju karakteristike koje mogu motivirati potencijalne kandidate da se javljaju na oglas.

❖ Što treba obuhvaćati poruka?

Potrebno je utvrditi informacije koje treba uključiti u oglas kao što su, primjerice radne dužnosti i minimalne kvalifikacije. Čitatelj treba već u oglasu vidjeti vezu između općeg imega organizacije i potrebe koju oglašava.

---

<sup>11</sup> Rheinberg, F.: Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2004., str. 78.

Oglas o potrebnim zaposlenicima ima dvije temeljne funkcije:

- Privući kandidate za posao
- Informirati

### **3.4. Mediji oglašavanja**

Važan je dio procesa pribavljanja odluka o mediju u kojemu će se oglasiti potrebe. Valja analizirati prednosti i nedostatke svakog i odabrati onaj koji će najvjerojatnije doprijeti do ciljne skupine. Suvremene organizacije koriste mnoštvo medija za privlačenje potencijalnih i poželjnih kandidata. To su:<sup>12</sup>

- ❖ Dnevni i tjedni tisak
- ❖ Specijalizirani, stručni časopisi
- ❖ Radio i televizija
- ❖ Izravna pošta
- ❖ Posebni oglasi (poster) na javnim mjestima
- ❖ Priručnici i bilteni
- ❖ Posebni promotivni materijali
- ❖ Internet

---

<sup>12</sup> Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb, 2006., str. 78.

## 4. REGRUTIRANJE U PODUZEĆU INCLUDE

### 4.1. Općenito o poduzeću

Include Steora je privatno poduzeće koje je osnovao Ivo Mrvoš. Poduzeće se bavi inovativnom modernom klupom, koja je u početku bila nazvana „pametna klupa“ a sada su je radi prodaje i svjetske potražnje preimenovali u „Steora“. Poduzeće se bavi inovacijama na polju tehnologije te ima 20 zaposlenih.

Slika 6: Prikaz pametne klupe.



Izvor: [www.steora.hr](http://www.steora.hr)

Novi model pametne klupe predstavljen je krajem prošle godine i od sada ima dosta jače solarne ploče koje se proizvode u Hrvatskoj. Imaju dva priključka za brzo punjenje mobitela, bežično punjenje mobitela, sustav pročišćavanja zraka, praćenje kvalitete zraka, temperature, vlažnosti i UV indeksa u okolini, zatim hlađenje sjedala kada je visoka temperatura, a svaka klupa je opremljena i Internet paketima.

Najnapredniji model klupe ima i 19-inčni HD ekran putem kojeg se mogu prikazivati statistike, reklame i svašta drugo.

## **4.2. Rekrutiranje kadrova**

Upravljanje ljudskim resursima uključuje upravljanje određenim procesima i sustavima koji podržavaju uspješno funkcioniranje poslovnog sustava. U poslu kao što je Include poduzeće, odnosno čime se onobavi bez poznavanja oblikovanja posla ne može se pristupiti aktivnostima koje su vezane uz organiziranje ljudskih resursa. Redoslijed aktivnosti u Include poduzeću odvija se u nekoliko koraka:<sup>13</sup>

- planiranje ljudskih resursa,
- regrutiranje – pronalazak, novačenje,
- odabir – selekcija,
- izbor ljudi.

### **4.2.1. Planiranje aktivnosti u poduzeću**

Prva aktivnost poduzeća Include je planiranje. Ono je usko povezano s poslovnim strategijama, predviđanjem događaja na gospodarskom planu, demografskim trendovima te starosti trenutno zaposlene radne snage.

Neovisno o tome kakva bila odluka planiranja, treba se donijeti dovoljno rano te stalno provjeravati potrebu za određenim kadrom ovisno o cilju projekta organizacije. Broj ljudi se može planirati tek kada se znaju poslovi koje treba obaviti. Bez obzira koliko poslova se treba obaviti broj ljudi potrebnih za realizaciju ovisi o mnogo čimbenika koji se uzimaju u obzir prilikom planiranja ljudskih resursa. Sukladno tome, postoji primjer koji se odnosi na to hoće li organizacija raditi u dvije ili više smjena, a na temelju toga ljudski resursi će se drukčije planirati.

---

<sup>13</sup> Informacije dobivene od zaposlenika.

Planiranjem u Includeou se predviđa i veći broj potražnje za proizvodom i uslugom ili njihov pad jer će se u protivnom pojaviti velike različitosti i nepravilnosti u organizaciji ljudskih resursa. Kad se ljudski resursi planiraju oni ovise te obuhvaćaju velik spektar aktivnosti usmjerene na problematiku upravljanja ljudskim resursima koja započinje planiranjem, a završava odlaskom zaposlenika u mirovinu.

#### **4.2.2. Proces regrutiranja**

Druga aktivnost poduzeća Include je regrutiranje koje označava novačenje ljudi potrebnih u organizaciji nakon planiranja kojeg su proveli. Nakon što organizacija postavi jasne ciljeve koje planira ostvariti tada pronalazi najadekvatnije ljude za svoje potrebe.

U teoriji postoje dvije vrste regrutiranja, ali poduzeće Include koristi jednu jer je poduzeće tek u razvoju i sve više su mu potrebni kadrovi i to je regrutiranje.<sup>14</sup>

- izvori izvan organizacije – novačenje mogućih zaposlenika iz vanjskih izvora. Najveća prednost u većoj ponudi i mogućnostima izbora najboljih ljudi koji dolaskom izvana donose nove ideje te nisu opterećeni ljudima iz organizacije.

Glavni nedostatak novačenja ljudi iz vanjskih izvora je relativno velik trošak zbog vremena koje je potrebno za upoznavanje organizacije. Najvažniji vanjski izvori novačenja mogućih zaposlenika koje poduzeće koristi su (novine, časopisi, magazini, radio, televizija, Internet), obrazovne institucije (škole i fakulteti), servisi za zapošljavanje (državni zavod za zapošljavanje, privatne agencije, posrednici) te posebne manifestacije (konferencije o karijerama, dani otvorenih vrata). Include poduzeće je poduzeće koje želi napredovati i biti konkurentno te si ne želi dopustiti nametanje radnika „preko veze“ i sličnih odnosa jer oni mogu biti pogubni za posao.

Takav način ponašanja i stvaranja obrasca u poslovanju napravio je velike šteta gospodarstvu u prošlosti, ali također i danas čini jer kvalitetni ljudi u većini slučajeva ne mogu doći do izražaja pa tako dolazi do nesposobnosti i nestručnosti u mnogim državnim i gradskim poduzećima.

---

<sup>14</sup> Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 79.

### 4.2.3. Selekcija kadrova

Treća aktivnost je selekcija koja označava odabir u procesu izvora ljudi za obavljanje određenih poslova. Odabir ljudi je na određen način istovremeno i lagan, i težak posao. Include poduzeće nastoji se držati svog obrasca prilikom procedure zapošljavanja Lagan je zbog toga jer postoji velika ponuda visoko obrazovanih ljudi te je time na tržištu veća ponuda radne snage od njezine potražnje.

S druge strane, odabir ljudi je težak posao jer se pri njihovom odabiru javljaju veći troškovi i skuplji izbor.

U poduzeću Include, odabrani kandidati prije zaposlenja moraju proći određene formalne procedure:

- preliminarni intervju,
- ocjena molbe,
- testiranje,
- intervjuiranje,
- provjera preporuka i raspitivanje o kandidatu,
- odobrenje menadžmenta.

Prije nastupanja odabranih kandidata na radno mjesto obavezni su prisustvovati intervjuu, jednoj od najvažnijih faza. Intervju, ako je dobro pripremljen i vođen, pruža mogućnost dobivanja brojnih potrebnih informacija i živih slika o kandidatu, a to može biti presudno za odabir kandidata.

Sve to poduzeće Include poduzima kako bi iznašlo najkvalitetnijeg zaposlenika, odnosno kadar koji je kvalitetan i sposoban sutra provesti politiku poduzeća.



#### 4.2.4. Izbor kandidata

Četvrta, a ujedno i posljednja faza, tj. aktivnost organizacije ljudskih resursa je izbor kandidata čime završava aktivnost selekcije. Izbor najboljih kandidata nije nimalo jednostavan. Za obavljanje određenih poslova, bez obzira na sve potrebne zahtjeve koje kandidat ispunjava, izbor ponekad najviše ovisi o osobnosti svakog kandidata. Osobnost je individualna kvaliteta koja obilježava svakog čovjeka, a može biti poželjna ili nepoželjna za različite vrste poslova.

Obzirom na to kako ljudi prikupljaju i razumiju informacije te kako razmišljaju o njima pojedinci se dijele na nekoliko vrsta:<sup>15</sup>

- Razboriti ljudi – maksimalno usredotočeni na problem koji treba riješiti, uporni su i precizni, a svoje odluke donose na temelju činjenica.
- Intuitivni ljudi – inspirativni su i maštoviti te okrenuti budućnosti.
- Misleći ljudi – razmišljaju o svakoj situaciji te se služe logikom bez emocija.
- Osjećajni ljudi – okreću se subjektivnosti u odlučivanju.

Kod izbora ljudi najpoželjnije je da se odabiru oni koji su svojom osobnošću najprikladniji za određenu vrstu posla bez obzira na njihovu kvalitetu i stupanj obrazovanja. Poduzeće Include se povodi za internim obrascom poduzeća kod kojeg se znaju stavke izbora zaposlenika.

Nakon konačnog izbora ljudi glavni cilj poduzeća Include je praćenje njihovog napretka, a praćenje treba uključivati nekoliko elemenata:

- izvođenje zadataka,
- upravljanje ljudima,
- upravljanje troškovima,
- korištenje dostupnih resursa te
- fleksibilnost i potencijal za napredovanje.

---

<sup>15</sup> Ćorić, M., Jelavić, I., Etika u poslovanju, Etičko vodstvo u poslovnom kontekstu sa slučajevima iz prakse, Obnovljivi život, br.64, vol. 3, 2009., str. 15.

Poduzeće Include je u svom poslovanju primijenilo sve moderne trendove i procese kako bi regrutirali što bolje kadrove u poduzeću, jer je kvalitetan kadar važan čimbenik u poslovanju poduzeća, znajući da će ti zaposlenici ispuniti ono što im se stavi na teret. Nekada se nije pridavala pozornost radniku i njegovim potrebama na radnom mjestu. U središtu je bio samo kupac, potrošač i njegove želje te zahtjevi. Danas je to vrlo bitan faktor koji se uzima u obzir kad se izlazi na tržište, čime su i potrebe radnika dobile svoje značenje. Više koristi se ima od radnika koji je zadovoljan radnim uvjetima i koji zadovoljan dođe na posao. Kod toga je važna stimulacija i motivacija. Psihološki i sociološki uvjeti rada utječu pozitivno ili negativno na proizvodne i poslovne rezultate radnog mjesta, pa se zato isplati uložiti u analizu i oblikovanje radnog mjesta.

## 5. ZAKLJUČAK

Svi se slažemo sa tvrdnjom da su ljudi najvažniji resurs bilo koje organizacije kao i da ljudi prave i rješavaju praktično sve probleme. Od toga sa kakvim ljudima radimo ili sa kakvim ćemo raditi ovisi koliko ćemo biti uspješni i koliko briga ili koliko zadovoljstva će nam zajednički rad donijeti. Iako nam se čini da je sve to očigledno i razumljivo, činjenica je da se mnoge organizacije suočavaju sa velikim poteškoćama koje uzrokuju neadekvatan izbor ljudi kao i postavljanje suradnika na pogrešna, njima neprimjerena radna mjesta.

Poduzeća kao što je Include u kojima se je shvatilo da su ljudski potencijali jedni od temeljnih čimbenika uspjeha poduzeća uspješnija su od poduzeća u kojima postoji loša uprava koja još nije shvatila značaj ljudskih potencijala i motivacijske tehnike. Usavršavanje i trening zaposlenika, stvaranje ugodnog okruženja u poduzeću te pravedan platni sustav zadaci su koje uspješno provode kako bi stvorili povoljne motivacijske osnove za svakog zaposlenog.

## SAŽETAK

Završni rad „Regrutiranje i selekcija u poduzeću Include“ ima za cilj teorijski analizirati procese selekcije i regrutiranja, te iste procese analizirati s praktičnog aspekta te na kraju usporediti praktičnu analizu sa teorijskom analizom. U radu su predstavljene procesi selekcije i regrutiranja kao važne aktivnosti koje poduzeće može da razvije svoje konkurentske aktivnosti i budi konkurentniji na suvremenom tržištu.

U teorijskom dijelu rad se bazira na analizi posla, strategiji regrutiranja te selekcije kadrova. Predstavljene su pojmovi selekcija, izvori regrutiranja, metode analiza radnog mjesta, metode utvrđivanja zahtjeva posla, sustav analize posla, unutarnji izvori oglašavanja.

U praktičnom dijelu rada se govori o poduzeću Include. Prikazan je odabir kvalitetnog i mladog kadra ljudi koji su spremni na timski rad u mladoj i dinamičkoj okolini. Opisan je opis procesa regrutiranja u poduzeću te selekcija i izbor kandidata za određeno radno mjesto.

Kod zaključka je mišljenje da su ljudi najvažniji resurs bilo koje organizacije kao i da ljudi prave i rješavaju praktično sve probleme. Naglašena je važnost ispravnog odabira kandidata koji u konačnici može biti vrlo važan faktor za daljni razvoj i uspjeh poduzeća. Kvaliteta procesa selekcije i regrutiranja je od velikog značaja za uspjeh poduzeća. U zaključku je navedeno da je usavršavanje i trening zaposlenika, stvaranje ugodnog okruženja u poduzeću te pravedni platni sustav motivacijska osnova za svakog zaposlenika. Ključne riječi rada su: regrutiranje, selekcija i ljudski potencijali.

## **SUMMARY**

The purpose of Final work " recruitment and selection in the company" is to theoretically analyze the process of selection and recruitment as well as those same processes analyze from the practical standpoint and finally compare it to the theoretical analysis. It is shown that process of selection and recruitment are critical activities that company can do to develop competitive strategy and to actually implement them in today's market.

Theoretical part of the work is based on the analysis of the job or position itself, strategy of recruitment and the selection of adequate people for the job positions. The following activities have been presented; selection, source of recruitment and training, methods of analyzing work placement, methods of proper placement within the company, system for the analysis of the work and finally system of job postings within company only.

Company include is mentioned in the practical part of this paper. The selection of qualified and young employees has been presented and their willingness on a team work in the fresh and dynamic work surrounding. Also, the process of recruitment in the company and the selection of the candidates for the specific positions is described.

In the conclusion, people are the most valuable recourses of any organization but people also people are make and realize practically any problems.its been pointed out the significance of proper selection of adequate candidates which in the end can be significant factor for further development and success of the company.the quality of process in the selection and recruitment or hiring is another big significance for the success of the company company. In the end it's been said that the training and teaching of employees, creating comfortable work surroundings and adequate payroll system are the good motivation base for any employee. The key words of this paper are : recruitment and training, selection and human potential.

## LITERATURA

1. Bahtijarević – Šiber; Management ljudskih potencijala
2. Bahtijarević-Šiber, F. Značaj i zadaci managementa u motiviranju zaposlenih. // Slobodno poduzetništvo, 1995.
3. Bahtijarević-Šiber, F.: Motivacija i raspodjela, Informator, Zagreb, 1986.
4. Beck C., R.: Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003.
5. Buble, M.: Menadžerske vještine, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2010.
6. Buble, M.: Poslovno vođenje, M.E.P., Zagreb, 2011.
7. Buble, M. et. al.: Strategijski management, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 1997.,
8. Buble, M.: „Management“, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.
9. Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb 2006.
10. Ćorić, M., Jelavić, I., Etika u poslovanju, Etičko vodstvo u poslovnom kontekstu sa slučajevima iz prakse, Obnovljivi život, br.64, vol. 3, 2009.,
11. Certo, C.; Certo, T. Moderni menadžment. 10. izd. Zagreb, MATE.
12. Drucker, P. F. – Practice of management, 2006.,
13. Covey R., S.: 7 navika uspješnih ljudi, Mozaik knjiga, Zagreb, 1998.
14. Marušić, Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2006.
15. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb, 2006.
16. Philip Kotler i Nancey Lee: Društveno odgovorno poslovanje; M.E.P.d.o.o; Zagreb, travanj 2009.g
17. Rheinberg, F.: Motivacija, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2004.
18. Sikavica, P., Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije, Novi informator, Zagreb, 2011.
19. Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
20. Weihrich H., Koontz H. : Menedžment, MATE d.o.o., Zagreb.

Internet izvori:

<https://moodle.efst.hr/moodle2014/>

[www.legalis.hr](http://www.legalis.hr)

[www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr)

[www.include.hr](http://www.include.hr)