Proces planiranja, regrutiranja i selekcije zaposlenika Centra za vozila Hrvatske (CVH)

Štimac, Antonio

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:610082

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

PROCES PLANIRANJA, REGRUTIRANJA I SELEKCIJE ZAPOSLENIKA CENTRA ZA VOZILA HRVATSKE (CVH)

MENTOR:

Izv.prof.dr.sc. Danica Bakotić

STUDENT:

Antonio Štimac

Split, srpanj 2017.

SADRŽAJ:

1. UVOD……4

1.1. Definiranje problema istraživanja……...4

1.2. Ciljevi rada……....4

1.3. Metode rada……..5

1.4. Struktura (sadržaj) rada…….....5

2. PROCES PLANIRANJA, REGRUTIRANJA I SELEKCIJE S TEORIJSKOG ASPEKTA……...6

2.1. Planiranje ljudskih resursa.....6

2.1.1. Razlozi planiranja ljudskih resursa.....6

2.1.2. Ciljevi planiranja ljudskih resursa.....7

2.1.3. Važnost planiranja ljudskih resursa……....8

2.1.4. Posljedice neodgovarajućeg planiranja ljudskih resursa.....8

2.1.5. Prednosti planiranja ljudskih resursa.....9

2.1.6. Vrste planiranja ljudskih resursa.....10

2.1.7. Metode planiranja ljudskih resursa.....11

2.2. Regrutiranje ljudskih resursa.....13

2.2.1. Pojam i važnost regrutiranja.....13

2.2.2. Unutarnji izvori regrutiranja.....14

2.2.3. Vanjski izvori regrutiranja.....16

2.3. Selekcija ljudskih resursa.....18

2.3.1. Individualne razlike kandidata.....19

2.3.2. Proces profesionalne selekcije.....20

2.3.3.Metode i tehnike profesionalne selekcije.....22

3. ANALIZA PROCESA PLANIRANJA, REGRUTIRANJA I SELEKCIJE U CENTRU ZA VOZILA HRVATSKE (CVH).....26

3.1. Opće informacije o Centru za vozila Hrvatske…….....26

3.2. Struktura zaposlenika u Centru za vozila Hrvatske…….....27

3.3. Planiranje ljudskih resursa u Centru za vozila Hrvatske…….....28

3.3.1. Vrste planiranja ljudskih resursa.....28

3.3.2. Metode planiranja ljudskih resursa…….....28

3.3.3. Interna ponuda zaposlenika…….....28

3.4. Regrutiranje zaposlenika u Centru za vozila Hrvatske…….....29

3.4.1. Unutarnji izvori regrutiranja.....29

3.4.2. Vanjski izvori regrutiranja.....30

3.5. Selekcija zaposlenika u Centru za vozila Hrvatske…….....30

3.5.1. Proces selekcije zaposlenika…….....30

3.5.2. Potpisivanje ugovora s kandidatom.....31

4. ZAKLJUČAK……...32

LITERATURA……..33

PRILOZI…….....33

SAŽETAK…….....34

1.UVOD

1.1. DEFINIRANJE PROBLEMA ISTRAŽIVANJA

Planiranje, regrutiranje i selekcija su procesi koji poduzeću osiguravaju pravi broj ljudi na pravom mjestu, u pravo vrijeme, sposobnih za učinkovito i uspješno obavljanje zadataka koji omogućuju ostvarenje ciljeva poduzeća. Svrha planiranja ljudskih resursa je osigurati potreban broj zaposlenika zadovoljavajuće razine znanja, vještina i sposobnosti za sadašnje i buduće potrebe poduzeća. Poslovi regrutiranja (pribavljanja) ljudskih resursa se izravno nastavljaju na poslove planiranja i predstavljaju smjernicu daljnjeg razvoja funkcije upravljanja ljudskim resursima. Regrutiranje predstavlja postupak traženja, privlačenja i poticanja kandidata, koji udovoljavaju zahtjevima, za prijavu na slobodna radna mjesta, dok je selekcija postupak odabiranja kandidata primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika (Bahtijarević - Šiber, 1999).

Problem istraživanja ovoga rada je utvrditi na koji način Centar za vozila Hrvatske planira, pribavlja i selektira zaposlenike.

1.2. CILJEVI RADA

Glavni ciljevi ovoga rada, nakon upoznavanja sa procesom planiranja, regrutiranja i selekcije s teorijskog aspekta, su analiza istih na primjeru Centra za vozila Hrvatske. Analiza procesa planiranja, regrutiranja i selekcije u Centru za vozila Hrvatske pokazat će nam kolika je sukladnost između teorije i prakse, tj. kolika je važnost pravilnog planiranja i selekcije, koje su posljedice neodgovarajućeg planiranja, regrutiranja i selekcije, te da li ovaj proces značajno utječe na uspjeh, odnosno neuspjeh poduzeća.

1.3. METODE RADA

Metode koje se koriste za izradu ovoga rada su proučavanje literature, analiza javne dokumentacije CVH-a te intervju sa djelatnicima Centra za vozila Hrvatske, u kojima su pobliže pojašnjeni načini regrutiranja i selekcije zaposlenika.
Uz navedene metode također treba navesti zahtjev i odobrenje za pristup internoj dokumentaciji, u kojoj se nalaze opće informacije o Centru za vozila Hrvatske, te njihova struktura zaposlenika.

1.4. STRUKTURA (SADRŽAJ) RADA

Rad je podijeljen u četiri dijela. Prvi dio obuhvaća uvod u kojem će biti definirani problemi, ciljevi i metode istraživanja. U drugom dijelu će biti obrađena tema s teorijskog aspekta u kojem će biti naglašena važnost procesa planiranja, regrutiranja i selekcije zaposlenika te će se utvrditi njegovi elementi. Treći se dio sastoji od praktičnog primjera i analize procesa planiranja, regrutiranja i selekcije u Centru za vozila Hrvatske. U četvrtom dijelu završnog rada bit će iznesen zaključak o obrađenoj temi rada.

2. PROCES PLANIRANJA, REGRUTIRANJA I SELEKCIJE S TEORIJSKOG ASPEKTA

2.1. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA

Planiranje ljudskih potencijala vrlo je važna funkcija managamenta ljudskih potencijala koja pridonosi uspješnom ostvarivanju strategijskih ciljeva organizacije. Da bi strategije postale djelatne, organizacija mora imati pravi broj ljudi koji imaju vještine, znanja i talente za njihovo realiziranje. Planovi su instrumenti ostvarivanja strategije, njezina prevođenja u konkretne ljude, aktivnosti i druge potrebne resurse. Planiranje ljudskih potencijala posredna je faza između strategijske namjere i praktične akcije (Bahtijarević–Šiber, 1999). Planiranje ljudskih resursa odgovara na naizgled jednostavna, ali važna pitanja :

- Koliko nam ljudi treba za ostvarivanje poslovnih planova i ciljeva?
- Kakav mix znanja, vještina i sposobnosti trenutno trebamo?
- Kakvi ljudi, kojih vještina, znanja i sposobnosti će nam trebati u budućnosti?
- Kako osigurati potrebne ljude?
- Kako pripremiti sadašnje zaposlenike za buduće potrebe i zahtjeve posla?
- Gdje i kako ćemo pronaći ljude koji nam trebaju?

Koliko god ova pitanja djelovala jednostavna, pravovremeni i odgovarajući odgovori su od velike važnosti u planiranju ljudskih resursa.

2.1.1. Razlozi planiranja ljudskih potencijala

Više je razloga za izraziti naglasak na planiranje ljudskih resursa :

- oskudno tržište radne snage
- troškovi zapošljavanja, razvoja i održavanja
- vrijeme potrebno za obrazovanje i razvoj

- troškovi nedjelotvorne upotrebe ljudskih resursa
- tehnološke promjene
- demografske promjene
- povećana upotreba računala
- naglasak na proizvodnost, kvalitetu i uslugu.

Planiranje ljudskh potencijala omogućava da se jače poveže buduće poslovanje i njegovi zahtjevi s potrebnim ljudima, te spriječe problemi koji mogu ugroziti konkurentski položaj organizacije (Bahtijarević–Šiber, 1999).

2.1.2. Ciljevi planiranja ljudskih resursa

Svrha planiranja ljudskih resursa je osigurati potreban broj zaposlenika zadovoljavajuće razine znanja, vještina i sposobnosti za sadašnje i buduće potrebe poduzeća. Stoga, planiranje ljudskih resursa predstavlja sustavno definiranje svih aktivnosti koje treba poduzeti da bi se osigurao adekvatan broj i struktura zaposlenika potrebnih za ostvarenje organizacijskih ciljeva.

Ciljevi planiranja ljudskih resursa mogu se sumirati u sljedećem (Bahtijarević - Šiber, 1999) :

- Uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih resursa te maksimalno pridonijeti ostvarenju strategijskih ciljeva.
- Povezati sve potrebe za ljudskim resursima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije.
- Utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim resursima u globalu i po specifičnim potrebama.
- Zaštititi organizacijska ulaganja i osigurati maksimalni povrat na ulaganja u ljudske resurse
- Omogućiti organizaciji da se uspješno nosi s konkurencijom i dugoročno postiže konkurentsku sposobnost i prednost.

Iz navedenog se može zaključiti da se osiguravanjem pravog broja ljudi na pravim radnim mjestima ostvaruju određeni kratkoročni, ali i dugoročni ciljevi poduzeća.

2.1.3. Važnost planiranja ljudskih potencijala

Danas su gotovo sve organizacije i njihovi manageri okrenuti planiranju ljudskih potencijala kao sastavnom dijelu planiranja poslovanja i razvoja. Jedan od najvažnijih interesa managamenta postaje sposobnost organizacije da unaprijed isplanira buduće potrebe ljudskih potencijala.

Poduzeća postaju svjesna da kvalitetna organizacija ljudskih resursa uspješno odgovora na šokove i izazove konkurenata i okoline, te da isto tako za vrijeme velikih šokova i promjena u poduzeću najvažniji segment postaje planiranje ljudskih resursa.

2.1.4. Posljedice neodgovarajućeg planiranja ljudskih resursa

Upoznali smo se već s važnošću planiranja ljudskih resursa u poduzećima. No što se događa kada poduzeće ne pridaje veliku pažnju odgovarajućem planiranju ljudskih resursa? Naime, ako se poduzeće fokusira na kratki rok te ne postoji adekvatna suradnja između službe ljudskih resursa i linijski managera, dolazi do posljedica neodgovarajućeg planiranja ljudskih resursa koje se manifestiraju kroz višak ili manjak zaposlenika, a očituju se i s aspekta poduzeća, i s aspekta zaposlenika.

Posljedice neodgovarajućeg planiranja ljudskih resursa prikazane su u tablici br. 1.

Tablica 1. : Posljedice neodgovarajućeg planiranja ljudskih resursa

MANJAK ZAPOSLENIKA	
Poduzeće	Zaposlenici
Povećani troškovi prekovremenog rada Zastoji u proizvodnji Propuštene poslovne prilike Problemi unutar industrije	Iscrpljenost Dugo radno vrijeme Pojačan pritisak Oslabljene performanse Smanjel moral Preopterećenost Povećana fluktuacija
VIŠAK ZAPOSLENIKA	
Poduzeće	Zaposlenici
Preveliki troškovi plaća Neiskorištenost zaposlenika Smanjena produktivnost Gubitak konkurentnosti Troškovi otpuštanja i smanjivanja broja zaposlenika	"Zakržljalost" Nepotpuna iskorištenost talenata Ograničene mogućnosti razvoja karijera Nesigurnost radnog mjesta Smanjen moral Gubitak motivacije Oslabljene performanse

Izvor: Goić, Tadić, Bakotić, 2016. Prilagođeno od Stone, R. J.: Human resource management, John Wiley and Sons, 2002., str. 46.

Od ostalih problema koje uzrokuje neodgovarajuće planiranje ljudskih resursa može se spomenuti dodjela važnih managerskih mjesta ljudima izvana, dok određeni zaposlenici očekuju promociju i napredak, uvođenje nove tehnologije u poduzeće bez posebne pripreme zaposlenika, te odlazak sposobnih ljudi iz poduzeća jer ne vide mogućnost razvoja i napretka njihove karijere.

2.1.5. Prednosti planiranja ljudskih resursa

Organizacije i njihovi manageri smatraju da sustavno i dugoročno planiranje ljudskih resursa donosi velike prednosti.

Prednosti planiranja ljudskih potencijala su (Bahtijarević–Šiber, 1999):

- razvija se "bazen" talenata

- zadržavaju se najbolji ljudi i pruža im se stalni izazov
- promoviranje iznutra
- održava se kontinuitet managementa
- razvija objektivne i valjane informacije o managerima
- omogućuje najbolje odluke postavljanja i razmještanja ljudi
- poboljšava managersku uspješnost.

Uspješna poduzeća ulažu velike novce u planiranje ljudskih resursa jer su svjesni mnogobrojnih prednosti koje im donosi.

2.1.6. Vrste planiranja ljudskih resursa

Planiranjem se determinira buduće stanje koje treba dostići u određenom vremenskom intervalu. Vjerojatnost da će to stanje biti i dostignuto obrnuto je proporcionalna s vremenskim horizontom planiranja – što je on kraći, to je vjerojatnost veća, a što je on duži, to je vjerojatnost dostignuća planiranog stanja manja (Buble, 2000).

Planiranje dijelimo na dugoročno (strateško) planiranje, srednjoročno (taktičko) planiranje i kratkoročno (operativno) planiranje.

Dugoročno planiranje obuhvaća vremensko razdoblje duže od pet godina, te podrazumijeva definiranje strategije i politike djelovanja na području ljudskih resursa. Strateško planiranje ljudskih resursa obuhvaća analizu tržišta rada, analizu upravljanja cjelokupnim sustavom te potrebe za ljudskih resursima i njihovim razvojem.

Srednjoročno planiranje obuhvaća vremensko razdoblje od dvije do pet godina, te sadrži pojedine planove vezane za upravljanje ljudskim resursima poput :

- plana kretanja broja i strukture zaposlenika
- plana razvoja sistema plaćanja,
- plana potrebe i dinamike zapošljavanja

- plana razvoja zaštite na radu
- itd.

Kratkoročno (kvartalno, mjesečno, godišnje) planiranje obuhvaća (Bahtijarević–Šiber, 1999):

- plan potreba radne snage (broja i strukture zaposlenika)
- plan fonda radnog vremena
- operativni plan zapošljavanja
- (operativni) plan obrazovanja i stručnog usavršavanja
- operativne programe mjera zaštite na radu
- operativne programe unaprjeđenja uvjeta rada i kvalitete života na radnom mjestu
- plan potrebnih sredstava (budžet funkcije upravljanja ljudskim resursima)

Ono bi trebalo sadržavati konkretne zadatke na planu razvoja ljudskih resursa u poduzeću unutar godinu dana.

2.1.7. Metode planiranja ljudskih resursa

Za predviđanje potrebnog broja i strukture ljudskih resursa primjenjuju se brojne metode i modeli. Dvije osnovne kategorije su: kvantitativne metode i kvalitativne metode, te se koriste za predviđanje potražnje za zaposlenicima te za predviđanje interne ponude zaposlenika.

U kvantitativne metode za predviđanje potražnje za zaposlenicima spadaju:

- normativna metoda – potreban broj zaposlenika dobiva se dijeljenjem potrebnog fonda radnog vremena sa raspoloživim fondom radnog vremena
- analiza trenda – na temelju neke varijable u prošlosti (relevantni pokazatelj poslovanja koji dobro upućuje na razinu poslovanja) predviđa se kretanje broja zaposlenika u budućnosti
- ekonometrijsko modeliranje – uključuje razvijanje složenih kompjuterskih modela kojim

se na temelju vjerojatnosti i pretpostavki simuliraju budući događaji.

U kvalitatitvne metode za predviđanje potražnje za zaposlenicima spadaju:

- procjena eksperata – zaposlenici koji prate i analiziraju stanje ljudskih resursa u poduzeću, njihovo obavljanje zadataka i performansi itd.
- delfi metoda - kombiniranje različitih mišljenja neovisnih eksperata u cilju predviđanja potražnje za zaposlenicima
- tehnika nominalne grupe – privremeno okupljena skupina od 4-5 eksperata radi predviđanja potražnje za zaposlenicima.

U kvantitativne metode za predviđanje interne ponude zaposlenika spadaju:

analiza fluktuacije – odgovara na pitanje koliko zaposlenika napušta poduzeće, te se od istih traži izlazni intervju

Markovljev model – matematička tehnika za predviđanje interne ponude zaposlenika bazirana na principu matrice, koja pokazuje mogućnost kretanja između radnih mjesta kao i odlaske iz organizacije.

U kvalitativne metode za predviđanje interne ponude zaposlenika spadaju četiri metode:

tablica osoblja – predstavlja prikaz svih radnih mjesta u poduzeću

pregled kvalifikacija – podaci o školskim kvalifikacijama, radnom iskustvu, sposobnosti, vještinama, kompenzacijama, profesionalnim interesima, te poslovi koje je svaki zaposlenik obavljao

karte zamjene – služe za popunjavanje radnih mjesta za tehničke struke, stručnjake i managere

sukcesijsko planiranje – služi za internu ponudu managerskih pozicija i pozicija visokih

stručnjaka

Kombiniranjem kvalitativnih i kvantitativnih metoda osigurava se preciznija i potpunija prognoza.

2.2. REGRUTIRANJE LJUDSKIH RESURSA

2.2.1. Pojam i važnost regrutiranja

Regrutiranje (pribavljanje) ljudskih resursa je aktivnost koju organizacija provodi u svrhu prepoznavanja i privlačenja novih zaposlenika. Regrutiranje se definira kao privremeni spremnik između planiranja i stvarne selekcije novih zaposlenika. Aktivnosti pribavljanja oblikovane su tako da utječu na (1) broj ljudi koji se prijavljuje za radno mjesto, (2) vrstu ljudi koji se prijavljuju i/ili (3) vjerojatnost da će oni koji se natječu za radno mjesto prihvatiti ponuđeni posao. Cilj programa pribavljanja organizacije je osigurati da ona ima određen broj dovoljno kvalificiranih kandidata (kojima je posao prihvatljiv) između kojih će odabrati kad se pojavi prazno radno mjesto (Stone, 2004). Postoje dva osnovna izvora regrutiranja zaposlenika : unutarnji (interni) i vanjski (eksterni) izvor. Unutarnje izvore čine potencijalni kandidati poslodavca koji rade na drugim poslovima ili radnim mjestima ili pak organizacijskim jedinicama, a imaju potrebne kvalifikacije. Drugu skupinu. odnosno vanjske izvore, čine potencijalni kandidati koji se nalaze van organizacije, poslodavca, tj. na tržištu rada, zaposleni su kod drugih poslodavaca ili su još uvijek u procesu školovanja (Buble, 2000).

Koji će se izvor regrutiranja odabrati, ovisi o brojnim pitanjima poput:

- Koliko je slobodnih radnih mjesta u poduzeću?
- Koja vrsta radnog mjesta nam je potrebna?
- Koje kvalifikacije mora imati potencijalni zaposlenik?
- Kakva je konkurencija na tržištu rada?

- Koliko su zadovoljni sadašnji zaposlenici u poduzeću?

Neki od prednosti i nedostataka navedeni su u tablici br. 2.

Tablica br. 2. Prednosti i nedostaci unutarnjih i vanjskih izvora regrutiranja

UNUTARNJI IZVORI	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
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	Ljudi mogu biti promovirani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao (razine sposobnosti) 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	NEDOSTACI
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	Privlačenje, kontaktiranje i evaluiranje potencijalnih djelatnika mnogo je teže i skuplje Duže je vrijeme prilagodbe i orijentacije Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme međuonim zaposlenima koji se osjećaju kvalificiranim za taj posao Uvijek postoji opasnost da se izbor pokaže pogrešnim

Izvor: Fikreta Bahtijarević Šiber; Managament ljudskih potencijala, 1999. , str. 294.

Budući da se poduzeće susreće sa pregršt različitih situacija, većina se odlučuje za kombiniranje oba izvora regrutiranja, od kojih svaki ima svoje prednosti i nedostatke.

2.2.2. Unutarnji izvori regrutiranja

Korištenjem unutarnjih izvora regrutiranja, poduzeća potiču zaposlenike na napredak i razvoj njihovih karijera, omogućujući im zapošljavanje na radnim mjestima gdje razvijaju svoje spo-

sobnosti, vještine i znanja, ali i preuzimanje većeg stupnja odgovornosti. Prvo, stvara uzorak kandidata koji su dobro poznati tvrtki. Drugo, ovi kandidati su relativno dobro upoznati s radnim mjestima u tvrtki što minimalizira mogućnost bombastičnih očekivanja od posla. Treće, općenito je brže i jeftinije interno popuniti radna mjesta(Stone, 2004).

Unutarnje regrutiranje uključuje nekoliko izvora i metoda poput: oglašavanja, preporuke i prijedloga odjela ljudskih resursa.

OGLAŠAVANJE

Unutarnje oglašavanje slobodnih radnih mjesta jedan je od najčešćih i najpopularnijih načina osiguravanja popunjenja slobodnih radnih mjesta. Može se obavljati preko oglasne ploče, organizacijskog lista ili specifičnih biltena.

Po pravilu bi trebalo uključivati ne samo nova radna mjesta već sve promocije i transfere u poduzeću. Obično se oglašava određeno vrijeme prije vanjskog oglašavanja. Mora biti poznato i dostupno svim zaposlenima i pratiti logiku vanjskog oglašavanja, što znači da mora imati jasno precizirane uvjete i postupak prijave, kriterije izbora i druge važne informacije koje osiguravaju korektno i kvalitetno provođenje cijelog postupka i osiguravanje najboljih ljudi (Bahtijarević–Šiber, 1999).

PREPORUKE

Poduzeća koja su priklonjena internom regrutiranju, potičući promociju iznutra, velikim djelom se oslanjaju na preporuke izravnih menadžera. Menadžeri su dobro upoznati sa sposobnostima svojih zaposlenika i njihovim potencijalnim razvojnim mogućnostima te ih vrlo lako mogu povezati sa zahtjevima slobodnih radnih mjesta (Stone, 2004).

U internom procesu regrutiranja uloga menadžera je dvojaka:

- informira zaposlene o mogućim organizacijskim potrebama koje se javljaju, te o otvaranju novih poslova i radnih mjesta
- daje informacije o uspješnosti zaposlenika te preporuke za kompliciranije i teže poslove koje mogu obavljati

Osim managera, preporuku za pribavljanje kandidata mogu dati i sami zaposlenici poduzeća. Preporučeni kandidati su zaposlenici koje je netko iz poduzeća nagovorio ili potaknuo na prijavu za novi posao ili radno mjesto.

PRIJEDLOZI ODJELA LJUDSKIH RESURSA

Kod unutarnjih izvora pribavljanja vrlo je važan dobro razrađen sustav informiranja i evidencije zaposlenih, njihovih potencijala i interesa. U tome ključnu ulogu ima odjel ljudskih potencijala. Slobodna radna mjesta zahtijevaju analizu i pretraživanje informacijskog sustava ljudskih potencijala i identificiranje onih koji po svojim sposobnostim, znanjima i interesima udovoljavaju njihovim zahtjevima (Bahtijarević–Šiber, 1999).

2.2.3. Vanjski izvori regrutiranja

Postoji nekoliko dobrih razloga zbog kojih bi poduzeće moglo pribavljati izvana. Prvo, za radna mjesta početnika i možda čak za neka specijalizirana radna mjesta više razine ponekad nema nijednog unutarnjeg kandidata. Drugo, dovođenje nekoga izvana može organizaciji donijeti nove ideje ili novi način obavljanja posla. Korištenje samo unutarnjeg regrutiranja može rezultirati radnom snagom čiji članovi svi slično razmišljaju i stoga bi mogli biti nespremni na inovacije (Stone, 2004).

Najčešći izvori i metode koji se primjenjuju kod vanjskog regrutiranja su: oglašavanje, agencije, obrazovne institucije te elektronsko regrutiranje.

OGLAŠAVANJE

Oglašavanje je jedan od najčešće korištenih izvora vanjskog regrutiranja. Prilikom oglašavanja, poslodavac treba definirati koga i koji broj kandidata želi privući i zaposliti te specificirati opis i funkcije posla. Nadalje, potrebno je procijeniti karakteristike i motivaciju onih koje poslodavac želi privući, što omogućava izbor pravog medija. Na posljetku je potrebno utvrditi informacije koje treba uključiti u oglas, poput radnih dužnosti i minimalno zahtijevanih kvalifikacija (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Najčešći mediji koji se koriste za oglašavanje su: dnevni i tjedni tisak, specijalizirani stručni

časopisi, radio, televizija, posebni oglasi, priručnici, bilteni te posebni promotivni materijali.

AGENCIJE

Agencije su vrlo popularan i čest vanjski izvor regrutiranja kandidata. Osnovni oblici agencija za zapošljavanje su: državne (javne) agencije, koje su prisutne u svim zemljama, te privatne agencije. Osim javnih i privatnih, moguće je i postojanje agencija koje posluju kao savjetnici prilikom zapošljavanja poput popularnih "headhuntersa" (lovaca na talente), agencija za privremenu pomoć, itd.

Osnovna razlika između svih agencija je vrsta kandidata na koje su orijentirani.

OBRAZOVNE INSTITUCIJE

Jedan od najčešćih izvora pribavljanja talenata i kandidata za managerske i profesionalne (stručne) razine poslova jesu fakulteti i sveučilišta. Po pravilu, organizacije šalju jednog ili više "pribavljača" koji obavljaju "snimanje" i incijalne intervjue.U mnogim sveučilištima i fakultetima u svijetu postoje centri za pomoć pri zapošljavanju studenata s kojim se koordiniraju te aktivnosti (Bahtijarević – Šiber, 1999).

Kada poslodavci obavljaju regrutiranje u okvirima obrazovnih institucija, tada već dobiju uvid odgovara li potencijalni kandidat njihovim potrebama te treba li ga uputiti u daljnji tijek procesa regrutiranja. Nadalje, dobiju osnovne spoznaje o kandidatu, poput njegovih komunikacijskih vještina, uspjeha u obrazovanju, iskustva koje je stekao tijekom školovanja te interpersonalnih vještina.

ELEKTRONSKO REGRUTIRANJE

Elektronsko regrutiranje jedan je od novijih metoda regrutiranja, koji za razliku od tradicionalnih metoda, koristi Internet kao glavno sredstvo kojim: objavljuje oglase za slobodna mjesta i/ili daje mogućnost kandidatu da se samostalno elektronskim putem prijavi za oglašeno radno mjesto.

Prednosti:

- vrlo jednostavno se dolazi do kandidata izvan lokalnog područja, te jača image poduzeća,

  ali i inovativnost i fleksibilnost

- brz, jeftin i efikasan način za pribavljanje kandidata
- privlačenje velikog broja kandidata koji su obrazovani i kompjutersko pismeni

Nedostaci:

- diskriminacija između aktivnih, tj. kompjuterski pismenih i neaktivnih tj. kompjuterski nepismenih kandidata
- problem sigurnosti, privatnosti i ispravnosti informacija koje se prijavljuju putem interneta
- za regrutiranje kandidata nije dovoljan samo elektronski put, već i osobni kontakt

Budući da kompjuterska pismenost bilježi konstantan porast među ljudima, ovaj način regrutiranja je sve popularniji među poduzećima.

2.3. SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA

Jedno od najvažnijih područja managamenta ljudskih resursa jest selekcija kvalitetnih ili, jednostavno, pravih ljudi. Njezina je važnost povezana s činjenicom da često sve kasnije aktivnosti i ukupna uspješnost ovise o tome kakve smo ljude odabrali za organizaciju (Bahtijarević–Šiber, 1999)

Prava definicija bila bi ta da je selekcija postupak u kojem se pomoću standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao odabiru oni koji najbolje ispunjavaju postavljene zahtjeve.

Selekciju je moguće provoditi na dva načina (Buble, 2000):

1. Ispituju se osobine, sposobnosti i znanje kandidata kako bi se utvrdilo koji od njih posjeduje minimum zahtjeva posla. Izbor se vrši između onih koji posjeduju taj minimum, dok se ostali kandidati isključuju iz daljnjeg postupka izbora.
2. Najprije se ispitaju osobine, sposobnosti i znanja kandidata koji zahtijevaju dotični posao, a zatim se izrađuje rang lista kandidata s obzirom na pokazane rezultate u psihološkom

ispitivanju. Izabiru se oni kandidati koji imaju najviše rangove na rang listi.

U realnom je životu moguće i kombinirati oba načina izbora, tako da se s rang liste izrađene po drugom načinu uzimaju samo oni kandidati koji ispunjavaju određeni minimum zahtjeva. Vrlo je važno obavljati kvalitetne procese selekcije, jer selekcijske odluke bitno utječu na buduće troškove ili dobiti organizacije. Selekcija sama od sebe nosi određeni trošak, a loša selekcija može donijeti: niži radni učinak i uspješnost, nezadovoljstvo zaposlenika, frustracije, pogreške i nesreće na radu, fluktuacije, loše odnose između zaposlenika, itd.

2.3.1. Individualne razlike kandidata

Ljudi se međusobno razlikuju po mnoštvu psihičkih varijabli: percepcijama, interesima, potrebama i motivima, aspiracijama, sposobnostima, karakteristikama ličnosti itd. Sve te varijable utječu na socijalno i radno ponašanje. Za selekciju su najznačajnije razlike u sposobnostima i karakteristikama ličnosti jer se one najčešće i najneposrednije povezuju s različitim radnim ponašanjem i uspješnošću u radu (Bahtijarević–Šiber, 1999).

Sposobnosti se kandidata mogu definirati kao psihičke osobine ljudi koje čine osnovni preduvjet za postizanje uspješnosti u određenoj aktivnosti. Razlikuju se četiri vrste ljudskih sposobnosti:

1. intelektualne (mentalne) sposobnosti

2. senzorne (čulne) sposobnosti

3. psihomotorne sposobnosti

4. fizičke sposobnosti

Drugo područje individualnih razlika važnih za selekciju, posebice kod managerskih i drugih složenih poslova, jest ličnost. Pojam ličnosti ima šire i uže značenje. U širem značenju taj pojam obuhvaća sve psihološke osobine pojedinca i sve ono što čini jednu osobu različitom od druge, a u užem opisiva nekognitivne i neintelektualne karakteristike osobe (Bahtijarević–Šiber, 1999).

2.3.2. Proces profesionalne selekcije

Kreiranje kvalitetnog procesa selekcije složen je i izazovan zadatak. Ovaj proces povezujeorganizacijske ciljeve i strategiju, analizu posla, praćenje i utvrđivanje uspješnosti, pribavljanje i odabir (Bahtijarević–Šiber, 1999). Faze procesa selekcije su:

- organizacijski ciljevi (Zašto organizacija postoji i koji su njeni ciljevi?)
- analiza posla (Što su zadaci, dužnosti i odgovornosti posla koji bi trebao obavljati pojedinac za organizaciju?)
- kriteriji radne uspješnosti (Što u poslu razlikuje uspješnost od neuspješnosti i kako se mjeri radna uspješnost?)
- zahtjevi posla – specifikacija osobe (Koje su individualne osobine, vještine i kvalitete potrebne za uspješno obavljanje poslova?)
- instrumenti selekcije (Koji su instrumenti dostupni i adekvatni za utvrđivanje tih osobina kod kandidata te posjeduju li potrebne psihometrijske karakteristike?)
- selekcija kandidata (Imaju li kandidati, i koji, potrebne osobine koje zahtijeva posao?)

Analiza posla je važan dio procesa selekcije, jer bez kvalitetne analize nije moguće utvrditi zahtjeve postavljene na posao izvršitelja, izabrati i vrednovati instrumente, niti utvrditi kriterije radne uspješnosti.

Analiza posla prilikom provođenja selekcija ima tri cilja (Bahtijarević-Šiber, 1999.):

- 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 intstrumenata i postupaka

Iz opisa posla utvrđuju se aktivnosti i ponašanja koja se očekuju od izvršitelja posla, te se

preciznije određuju pojedine karakteristike izvršitelja posla.

Osim analize posla, važno je i utvrditi kriterije radne uspješnosti. Kriteriji nam pomažu odrediti koje ćemo kvalitete i osobine tražiti od kandidata za posao. Istraživanja pokazuju da se najčešće upotrebljavaju ovi kriteriji (Bahtijarević – Šiber, 1999):

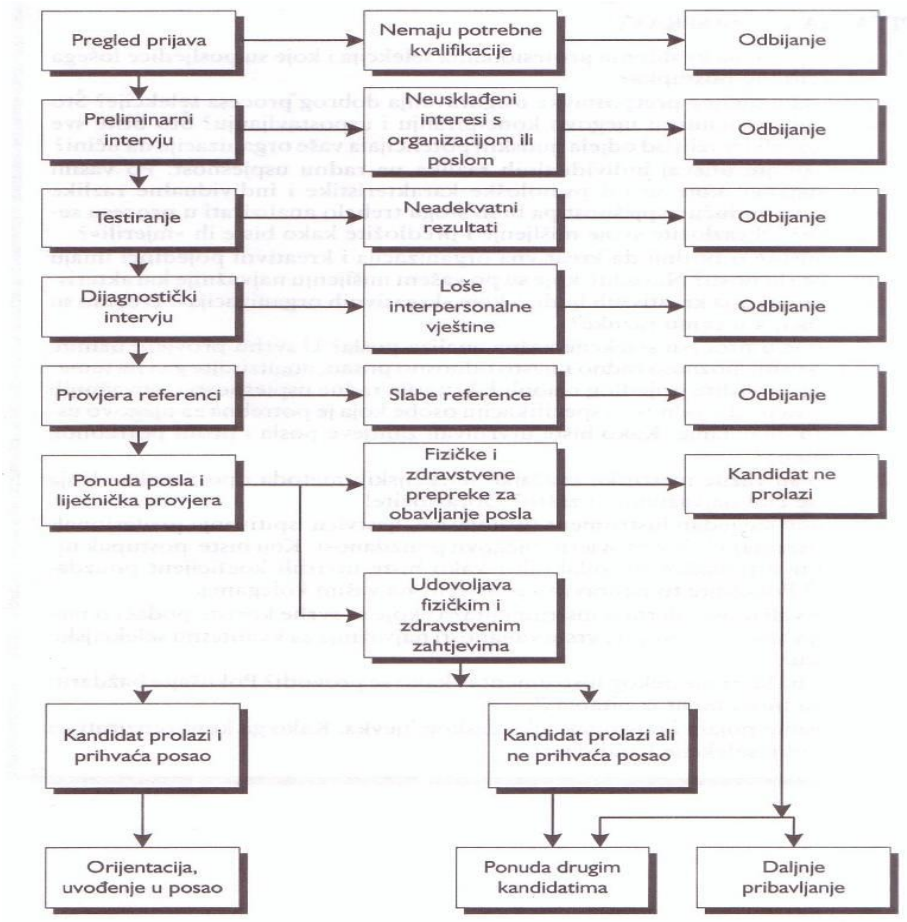
- rezultat/učinak – uspješnost u obavljanju zadatka
- prisutnost na radu – važan pokazatelj u uvjetima kojima je odsutnost problem organizaciji
- staž – posredan pokazatelj odanosti organizaciji
- napredovanje – kretanje kroz relevantne stupnjeve u organizacijskoj hijerarhiji
- uspješnost u obučavanju – djelotvornost u uključivanju i profitiranju od obučavanja koje pruža organizacija

Važan korak prilikom selekcije je kreiranje i odabir metoda i postupaka za utvrđivanje individualnih karakteristika kandidata i ocjenu njihove usklađenosti sa zahtjevima posla.

Metode i tehnike koje se koriste, bilo da ih organizacija sama kreira ili da ih kupuje od nadležnih institucija, mora imati unaprijed provjerene i utvrđene metrijske karakteristike. Metrijske karakteristike su svojstva nekog mjernog instrumenta (test sposobnosti, intervju,..)koja omogućuju prosuđivanje njegove dijagnostičke i prognostičke valjanosti u mjerenju određene veličine (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Kada se utvrde svi zahtjevi posla, sve kvalitete i osobine kandidata, odrede kriteriji i instrumenti koji će se koristiti, mora se odrediti postupak selekcije kojim će se utvrditi koji od prijavljenih kandidata najbolje odgovara zahtjevima posla i koji jamči da će ga najbolje obavljati.

Na slici br. 1. prikazani su koraci u postupku selekcije kandidata.



Slika 1. : Koraci u postupku selekcije kandidata

Izvor: Bahtijarević – Šiber Fikreta, Managament ljudskih potencijala, Zagreb 1999. ,str. 369.

2.3.3. Metode i tehnike profesionalne selekcije

Važan segment ukupnoga procesa profesionalne selekcije jest odabir odgovarajućih metoda za ispitivanje individualnih osobina i utvrđivanja sukladnosti između zahtjeva posla ili radnog mjesta i individualnih mogućnosti. Na temelju individualnih osobina i oblika ponašanja provjeravanih u postupku selekcije, primjenom različitih metoda i tehnika prognozira se buduća radna uspješnost (Bahtijarević–Šiber, 1999).

Selekcijske metode, radi preglednosti, mogu biti svrstane u sljedeće kategorije:

- standardni izvori i tehnike prikupljanja informacija o kandidatima – prijava na

  na natječaj, preporuke i životopis

- psihologijski testovi – testovi sposobnosti, testovi ličnosti i testovi interesa i znanja
- intervju
- metode i tehnike vezane uz posao – testovi uzoraka posla i probni rok
- nekonvencionalne metode selekcije – poligrafska ispitivanja, grafološka analiza, testovi na drogu i dr.

STANDARDNI IZVORI INFORMACIJA

prijava na natječaj – standardizirani upitnik, tj. obrazac prijave koju popunjava kandidat kada se javlja na natječaj. Ovim putem se na standardiziran i sustavan način prikupljaju relevantni podaci o kandidatima, kao što su temeljni osobni i obrazovni podaci, radno iskustvo, prethodni poslovi, koji uz podatke o bračnom statusu i obiteljskoj odgovornosti mogu biti relevantni prediktori kasnijeg radnog ponašanja.

preporuke – važan izvor informacija o prethodnom radnom ponašanju i uspješnosti kandidata od onih koji ga poznaju (suradnici, bivši poslodavci, profesori itd.)

Preporuke imaju dvije temeljne funkcije (Bahtijarević – Šiber, 1999):

- provjeriti točnost informacija koje je dao kandidat
- na temelju ocjene i informacija o prethodnoj radnoj uspješnosti predvidjeti uspješnost u poslu za koji se natječe

životopis (curiculum vitae; rezime) – drugi način prikupljanja biografskih podataka koji se prilaže uz obrazac za prijavu. Važnost životopisa, posebice profesionalne povijesti, temelji se na utvrđenoj povezanosti između određenih životnih i profesionalnih događanja u prošlosti i radne uspješnosti u budućnosti (Bahtijarević–Šiber, 1999).

PSIHOLOGIJSKI TESTOVI

Psihologijski testovi predstavljaju instrument za ispitivanje znanja i vještine kandidata, njegove sposobnosti, te različitih osobina. Oni su najvažniji i najrazvijeniji instrument selekcije kojim se, s jedne strane, utvrđuje razvijenost neke individualne karakteristike relevantne za dotični posao i razlika između kandidata po toj karakteristici, te, s druge strane,

provodi predviđanje budućih performansi na temelju rezultata testa (Buble, 2000).

testovi sposobnosti – služe za dobivanje podataka o latentnim mogućnostima čovjeka prije uvježbavanja da tijekom osposobljavanja za neki posao steče odnosno usavrši određene specifične vještine i znanja (Buble, 2000). U testove sposobnosti ubrajamo testove inteligencije, testove specifičnih sposobnosti i testove mehaničkih sposobnosti.

testovi ličnosti – nastoje otkriti neke temeljne individualne osobine i razlike, vrlo često upotrebljavanih u selekciji. Za razliku od testova sposobnosti, oni mjere neke fluidnije i složenije osobine i tendencije ljudi za određenim oblicima reagiranja i ponašanja, odnosno stilom ponašanja koji je relativno trajan i specifičan za neku osobu tijekom života. Dvije su glavne skupine testova ličnosti (Bahtijarević–Šiber, 1999):

- *objektivni testovi* – (testovi prisilnog izbora; analitički testovi) osoba mora izabrati jedan od malog broja mogućih odgovora na jasno i precizno pitanje ili tvrdnju
- *projektivni testovi* – potiču ispitanike da odgovaraju slobodno dajući vlastite interpretacije različitih objekata i poticaja

testovi interesa i znanja – testovi interesa služe za utvrđivanje koliko su profesionalni interesi i vrijednosti ispitanika sukladni s interesima onih koji su uspješni u obavljanju specifičnog posla, dok testovi znanja utvrđuju stupanj u kojem je osoba usvojila određena znanja, tj. provjeravaju se rezultati obrazovnog procesa i usklađenost znanja sa zahtjevima posla (Bahtijarević-Šiber, 1999).

INTERVJU

Najraširenija metoda selekcije koju organizacije koriste je intervju. Intervju bi se mogao definirati kao ciljno usmjeren razgovor kojim se ispituje da li je kandidat sposoban za obavljanje posla za koji se prijavio. U tu se svrhu nastoje dobiti adekvatne informacije o kandidatu, kao što su individualni potencijal, interes za posao, sposobnost djelovanja i druge, ali isto tako dati kandidatu i informacije o poslu i poduzeću (Bahtijarević - Šiber, 1999).

Tri su osnovne svrhe intervjua : prikupiti informacije o kandidatu, dati kandidatu informacije o poslu te utvrditi je li kandidat sposoban za uspješno obavljanje posla. S obzirom na broj

sudionika u intervjuu (intervjuera i intervjuiranih), razlikuju se individualni, panel intervju (3 do 5 intervjuera) i grupni intervju (više kandidata istodobno).

Po obliku intervjua mogu se razlikovati (Bahtijarević – Šiber, 1999):

- nestruktuirani intervju – nema unaprijed određen sadržaj i strukturu, već se pitanja postavljaju slobodno prema nahođenju intervjuera, pa se stoga naziva i slobodnim intervjuom.
- struktuirani intervju – ima unaprijed određen sadržaj, što znači da se svim intervjuiranima postavljaju ista pitanja istim redoslijedom
- polustruktuirani intervju – ima unaprijed određen dio sadržaja i strukturu, dok je drugi dio prepušten slobodi intervjuera.

Metode prikupljanja informacija i informacije (rezultati) koje daju, označavaju prediktore za prognozu radne uspješnosti te su stoga i iznimno važne (Bahtijarević – Šiber, 1999).

3. ANALIZA PROCESA PLANIRANJA, REGRUTIRANJA I SELEKCIJE U CENTRU ZA VOZILA HRVATSKE (CVH)

3.1. OPĆE INFORMACIJE O CENTRU ZA VOZILA HRVATSKE (CVH)

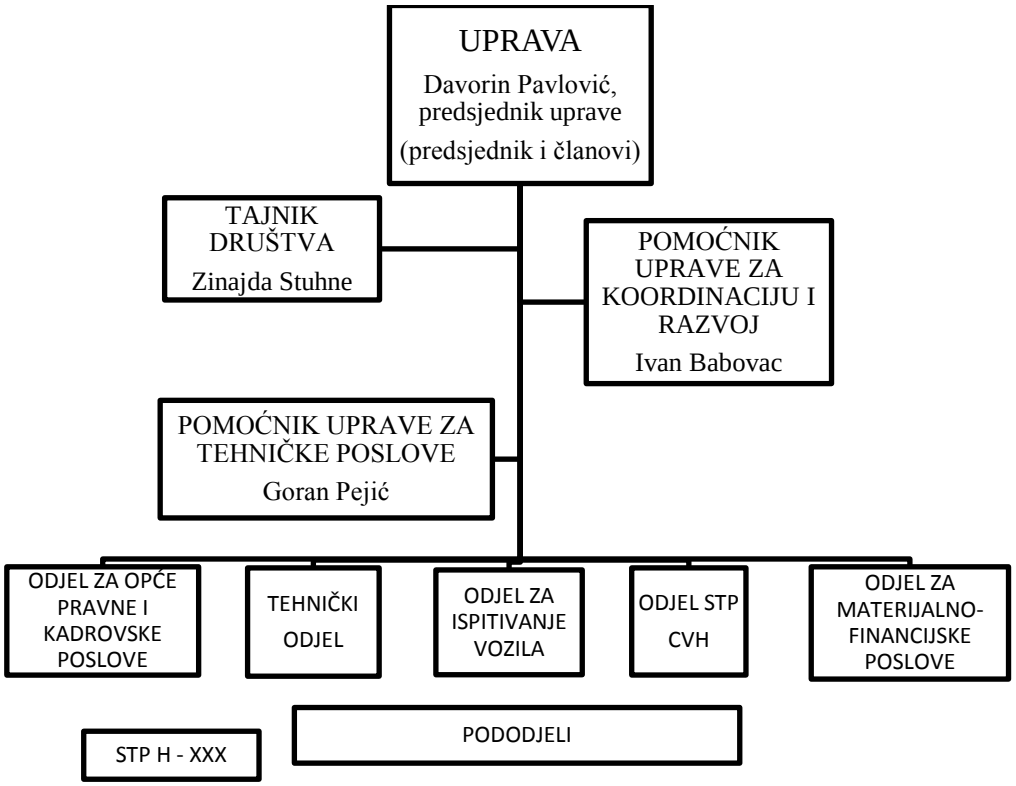
Centar za vozila Hrvatske (CVH) je stručna organizacija koja se bavi tehničkim pregledom vozila u Hrvatskoj. Tu djelatnost obavljaju od 1972. godine, kada su tek u nekolicini zemalja obavljani tehnički pregledi vozila. Kao stručna organizacija, CVH organizira i stručno prati rad svih stanica za tehnički pregled vozila (STP) u Republici Hrvatskoj, kontinuirano izdaje stručne upute za obavljanje tehničkih pregleda vozila i povezanih poslova, održava i umjerava ispitne uređaje u stanicama za tehnički pregled, osigurava odgovarajuću informatičku i tehničku podršku za obavljanje poslova u stanicama za tehnički pregled, provodi osposobljavanje postojećih i budućih djelatnika stanica za tehnički pregled te uvodi nove tehnologije u postupak tehničkog pregleda vozila i povezanih poslova. Misija CVH je :

- Osigurati stručno i zakonito obavljanje djelatnosti tehničkih pregleda vozila i poslova produženja važenja prometnih dozvola u STP, poslova pregleda vozila i utvrđivanja sukladnosti (homologacije), kao i ostalih poslova koji se obavljaju u STP.
- Osigurati povezanost svih STP u jedinstveni informatički sustav koji omogućuje prikupljanje i automatsku obradu podataka s tehničkih pregleda i registracije vozila, uz osiguravanje točnosti i tajnosti prikupljenih podataka.
- Informirati vlasnike vozila o pozitivnim propisima te tako preventivno djelovati na smanjenje broja neispravnih vozila na tehničkom pregledu.
- prati trendove u području tehničkih pregleda vozila, te svojim prijedlozima nadležnim ministarstvima doprinositi sigurnosti prometa na cestama u Republici Hrvatskoj.

3.2. STRUKTURA ZAPOSLENIKA U CENTRU ZA VOZILA HRVATSKE

Centar za vozila Hrvatske sa svojim stanicama za tehnički pregled posluje diljem Hrvatske. 112 stanica za tehnički pregled posluje pod CVH-om, 9 je preventivnih tehničkih stanica a ostalih 48 stanica posluju samostalno uz odobrenje CVH.

Centar za vozila Hrvatske zapošljava 1232 zaposlenika, od kojih 1028 radi u stanicama za tehnički pregled, a ostalih 204 su članovi uprave i odjela poduzeća čija je struktura jasnije pojašnjena na slici 2.



Slika 2. Organizacijska struktura Centra za vozila Hrvatske

Daljnja podjela organizacijske strukture CVH stanice za tehnički pregled zapošljavaju 504 referenta, te 524 nadzornika među kojima je 112 voditelja. Potrebna kvalifikacija za referenta je srednja stručna sprema (SSS) a za nadzornike visoka stručna sprema (VSS), i to diplomirani inžinjer prometa ili diplomirano strojarstvo, uz iznimku za automehaničare sa pet godina iskustva uz srednju stručnu spremu.

3.3. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA U CENTRU ZA VOZILA HRVATSKE

3.3.1. Vrste planiranja ljudskih resursa

Budući da je Centar za vozila Hrvatske privatno poduzeće s ovlastima obavljanja državnih poslova, planiranje im je ograničeno na srednjoročno (taktičko) planiranje te na kratkoročno (operativno) planiranje, jer dugoročno (strateško) planiranje može biti pokvareno promjenom zakona od strane države. Ti planovi obuhvaćaju: planove kretanja broja i strukture zaposlenika, planove izvora i načina osiguravanja potrebnih zaposlenika, planove razvoja i obrazovanja zaposlenika i planove razvoja sistema plaćanja u srednjoročnom planiranju, a u kratkoročnom plan potrebne radne snage, plan fonda radnog vremena, operativni plan zapošljavanja, plan plaća i drugih kompenzacija i beneficija te operativne programe mjera zaštite na radu.

3.3.2. Metode za predviđanje potražnje za zaposlenicima

U Centru za vozila Hrvatske su, unatoč brojnom izboru metoda za predviđanje potražnje za zaposlenicima, najskloniji odabiranju analize trenda. Naime, analizom trenda u CVH se predviđa povećanje/smanjenje broja zaposlenih u dugom roku na temelju povećanja/smanjenja prodaje automobila u Hrvatskoj.

Tako bi se, idućih godina u Hrvatskoj moglo predvidjeti povećanje broja zaposlenika na stanicama za tehnički pregled i/ili povećanje broja stanica za tehnički pregled s obzirom da je broj prodaje auta u Hrvatskoj u porastu – prvu polovicu 2017. godine prodano je 22.5% više automobila nego u prvoj polovici 2016. godine.

3.3.3. Interna ponuda zaposlenika

Kod predviđanja ponude ljudskih resursa valja predvidjeti dvije vrste ponude: eksternu (vanjsku) na tržištu rada i internu (unutarnju), odnosno onu iz organizacije. Budući da u poduzeću, točnije u stanicama za tehnički pregled nema širokog raspona poslova već se nalaze referenti, nadzornici te voditelj stanice ne postoji veliki prostor za napredak i

promociju, poduzeće se koristi kvantitativnom metodom za predviđanje interne ponude zaposlenika i to:

Analizom fluktuacije kojom manager ljudskih resursa procjenjuje koliko zaposlenika će u budućnosti napustiti poduzeće. Napuštanje poduzeća može biti u obliku umirovljenja, smrću zaposlenika, dobrovoljnim odlaskom zaposlenika ili istekom ugovora o radu te dvjema kvalitativnim metodama:

Tablicom osoblja koja predstavlja prikaz svih radnih mjesta u poduzeću iz kojih se vidi postojeće stanje zaposlenih i popunjenost radnih mjesta uz buduće potrebe zapošljavanja i pregledom kvalifikacija koji uključuje podatke o školskim kvalifikacijama, radnom iskustvu,

sposobnostima, vještinama, kompenzacijama, profesionalnim interesima, kao i poslove koje je svaki zaposlenik obavljao.

3.4. REGRUTIRANJE ZAPOSLENIKA U CENTRU ZA VOZILA HRVATSKE

Kada smo utvrdili da postoji potreba za dodatnim zapošljavanjem, organizira se postupak regrutiranja. CVH se koristi i unutarnjim i vanjskim izvorima regrutiranja, ali samo odabranim metodama.

Centar za vozila Hrvatske ima malu razinu fluktuacije zaposlenika, te malu bazu napretka – referent može napredovati u nadzornika i nadzornik može napredovati u voditelja. Budući da mali broj zaposlenika odlazi, a plaća koja se nudi je iznadprosječna u Republici Hrvatskoj, potražnja za poslovima referenta i nadzornika je velika.

3.4.1. Unutarnji izvori regrutiranja

Metode unutarnjeg izvora regrutiranja kojom se Centar za vozila Hrvatske služi su preporuke i to preporuke managera za voditelje stanica za tehnički pregled, koji su dobro upoznati sa rezultatima i učinkom zaposlenika, te preporuka voditelja za pronalazak referenata i nadzornika, ili promociju referenata u nadzornike, za koje dobar voditelj može dobro procijeniti njegove sposobnosti i razvojne mogućnosti.

Također se osim preporuka, koriste i prijedlozi odjela ljudskih resursa.

3.4.2. Vanjski izvori regrutiranja

Budući da se očekuje rast poduzeća u budućnosti, u skladu s tim rast će i broj potrebnih zaposlenika,očekuje se da će CVH zamijeniti dosadašnje korištenje klasičnog oglašavanja sa elektronskim regrutiranjem, koje je puno brži, efikasniji ali i jeftiniji način privlačenja kandidata za koje se automatski zna da su kompjuterski pismeni i obrazovani. Uz elektronsko regrutiranje nastavit će sa korištenjem obrazovnih institucija, s posebnim naglaskom nakandidate sa završenim fakultetima strojarstva i prometa, koji imaju veliku prednost pri zapošljavanju nadzornika za tehnički pregled vozila.

Moguće je i korištenje državne agencije - Hrvatskog zavoda za zapošljavanje (HZZ) –koje osigurava pomoć poduzeću u nalaženju i odabiru kandidata za njihova slobodna radna mjesta.

3.5. SELEKCIJA ZAPOSLENIKA U CENTRU ZA VOZILA HRVATSKE

Organizacijski ciljevi Centra za vozila Hrvatske već su navedeni, što govori da zaposlenik osigurati stručno i zakonito obavljanje djelatnosti tehničkog pregleda vozila i produženja važenja prometnih dozvola u stanicama za tehnički pregled, ali i praćenje trendova u području tehničkog pregleda vozila, te svojim prijedlozima nadležnim ministarstvima doprinositi sigurnosti prometa na cestama u Republici Hrvatskoj.

3.5.1. Proces selekcije zaposlenika

Nakon što su se regrutirali kandidati putem različitih izvora, pristupa se prijavama za posao. Uz prijavu za posao obavezno se prilaže životopis, te se provodi inicijalna selekcija na temelju podataka iz priloženih životopisa. Provjerava se vjerodostojnost podataka iz životopisa, osobe sa zadovoljavajućim kvalifikacijama se označuju kao potencijalni zaposlenici te ih se poziva na preliminarni intervju.

Preliminarni intervju obavlja komisija sastavljena od: voditelja odjela za opće pravne i kadrovske poslove, voditelja odjela stanica za tehnički pregled i voditelja koordinacije i kontrole rada stanica za tehnički pregled vozila. Nakon što se kandidat predstavi te kaže par

riječi o sebi, intervjueri počinju ispitivati kandidata u obliku polustruktuiranog intervjua, tj. uz unaprijed isplanirana pitanja i određena područja o kojima se diskutira. Cilj intervjua je taj da komisija dobije jasnu sliku o potencijalnom zaposleniku, što olakšava daljnju selekciju.

Nakon obavljenog intervjua kandidati su podvrgnuti testiranju. Testiranje za referenta se obavlja pomoću testa znanja o poslu, kojim se utvrđuje usklađenost znanja sa zahtjevima posla, a za nadzornike se uz test znanja o poslu pridodaje test mehaničkih sposobnosti, i to na vozilima i na računalu. Rezultat testova utječe na odabir potencijalnih zaposlenika, ali ne u tolikoj mjeri kao kvalifikacije, preporuka i dobro odrađen intervju.

Za kandidate koji se ne pojave na intervjuu ili kasnijem testiranju smatra se da su povukli prijavu, tj. odustali od mogućeg zapošljenja te ih se više ne smatra potencijalnim zaposlenicima. Kandidati koji nisu dobili posao obavještavaju se putem poruke na mobitelu ili putem e-maila.

Kandidati koji zadovolje sve kriterije moraju proći liječnički pregled te dostaviti potvrde o nekažnjavanju koje ne smije biti starije od 6 mjeseci.

3.5.2. Potpisivanje ugovora sa kandidatom

Nakon što je dostavio potvrde o nekažnjavanju i obavio liječnički pregled, čije troškove snosi Centar za vozila Hrvatske, kandidatu se ponuđuje ugovor o radu. Ponuda se sastoji od vrste ugovora koja se potpisuje (na određeno ili neodređeno vrijeme), opisa posla, iznosa bruto plaće, neto plaće te određenih bonusa i mogućnosti. Ako je kandidat zadovoljan ponuđenim uvjetima, potpisuje ugovor te preuzima sva prava i obveze iz ugovora. Prije sklapanja ugovora o radu zaposlenika je potrebno upoznati sa Pravilnikom o normativima rada i jedinstvenim elementima vrednovanja rezultata rada u stanicama za tehnički pregled vozila te sa Pravilnikom o radu.

Obveze i prava zaposlenika i poslodavca iz ugovora počinju vrijediti od dana kada zaposlenik počne raditi. U pravilu se sklapa ugovor na neodređeno vrijeme. Takva vrsta ugovora obvezuje stranke dok ga jedna od strana ne otkaže ili dok ne dođe do prestanka na neki drugi način određen Pravilnikom o radu, kolektivnim ugovorom ili zakonom.

4. ZAKLJUČAK

Menadžment ljudskih resursa u suvremenim poduzećima postaje jedan od najvažnijih faktora za razvoj i napredak, pa tako i u Centru za vozila Hrvatske. Kvalitetno pribavljanje, selekcija te daljnja obuka i razvoj zaposlenika postali su ključna figura postizanja određenih rezultata i uspjeha poduzeća. Upravo zbog toga, planiranje, regrutiranje i selekcija u Centru za vozila Hrvatske organizirano je kvalitetno i sa velikom pažnjom. Centar za vozila Hrvatske veliko je poduzeće, koje unatoč svojoj veličini, pridaje veliku važnost brizi o zaposlenicima. Zaposlenici Centra za vozila Hrvatske uz iznadprosječne plaće svake dvije godine imaju obavezne seminare i ispite, koje financira sam CVH, što pokazuje da se konstantno radi na razvoju i obuci zaposlenika. Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima pokazuje mala fluktuacija zaposlenika te velika potražnja za poslovima u stanicama za tehnički pregled na tržištu.

U trećem dijelu rada, tj. u analizi procesa planiranja, regrutiranja i selekcije u Centru za vozila Hrvatske vidjelo se da poduzeće sve obavlja vrlo profesionalno i metodički. S obzirom da ovise o zakonima države, tj. hoće li hrvatska vlada odobriti njihov rad u ime države svake četiri godine, ili će promijeniti mišljenje, osuđeni su na taktičko i operativno planiranje. Na tržištu rada poduzeće vrlo dobro stoji, a budući da se u Hrvatskoj počeo događati i predviđa se nastavak rasta broja vozila, CVH će jednostavno pribaviti kandidate za posao, što je dokaz kvalitetnog planiranja. Unatoč jednostavnom načinu regrutacije kandidata, Centru za vozila Hrvatske fali transparentnosti u regrutiranju, prvenstveno misleći na oglašavanje putem medija. Manjak transparentnosti zakida ljude koji imaju završen fakultet a isti ih nije preporučio za posao, ljude koji jednostavno u vrijeme kad se tražilo zaposlenike nisu imali potrebne informacije, čime gube i kandidati jer ostaju bez dobro plaćenog i kvalitetnog posla, i poduzeće na kvalitetnoj i kvalificiranoj radnoj snazi. Što se tiče selekcije, intervjuiranje i testiranje je vrlo dobro definirano iako bi se testiranje za referente moglo zamijeniti sa nekim kraćim probnim rokom (2-4 dana).

Sveukupno gledajući, Centar za vozila Hrvatske kvalitetno obavlja posao vezan za upravljanje ljudskim resursima. Stvorena je pozitivna atmosfera gdje je svaki zaposlenik zadovoljan i motiviran za rad i napredak, u kojem nema presinga i stresa što doprinosi boljem i kvalitetnijem ispunjavanju obveza. Sve u svemu, zaposlenici Centra za vozila Hrvatske obavljaju odličan posao što potvrđuju financijska izvješća poduzeća.

Popis literature:

1. Bahtijarević Šiber F., Managament ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb 1999.

2. Buble M., Managament, Ekonomski fakultet, Split 2000.

3. Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P., Human Resource Managament, Mate d.o.o., Zagreb 2006.

4. Stone R. J., Human Resource Managament, Mate d.o.o., Zagreb 2004.

5. Marušić S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb 2006.

6. Dessler G., Fundamentals of human resource management, Mate d.o.o., Zagreb 2007.

7. Obradović V., Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Plejada, Zagreb 2015.

Internet izvori:

1. Goić S., Tadić I., Bakotić D., Menadžment ljudskih resursa, (raspoloživo na https://moodle.efst.hr/moodle2016/)

2. https://www.cvh.hr/

Ostali izvori:

1. Interna dokumentacija Centra za vozila Hrvatske

Popis slika:

Slika 1 – Koraci u postupku selekcije kandidata – str. 22

Slika 2 – Organizacijska struktura Centra za vozila Hrvatske – str. 27

Popis tablica:

Tablica 1 – Posljedice neodgovarajućeg planiranja ljudskih resursa – str. 9

Tablica 2 – Prednosti i nedostaci unutarnjih i vanjskih izvora regrutiranja – str. 14

SAŽETAK

Glavni cilj ovog završnog rada bio je prikazivanje važnosti kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima u poduzeću u današnjem svijetu.

Prvi dio rada obuhvaća uvod u kojem su definirani problemi, ciljevi i metode istraživanja te struktura rada. U drugom dijelu obrađena je tema s teorijskog aspekta u kojem je naglašena važnost procesa planiranja, regrutiranja i selekcije zaposlenika te su utvrđeni njegovi elementi.

Prvi dio teorijskog rada usmjeren je na planiranje ljudskih resursa te su u njemu detaljno opisani i objašnjeni njegovi razlozi, ciljevi, važnost, vrste, metode te prednosti i nedostatci. U drugom je dijelu naglasak je na regrutiranju u kojem je ključan izbor metoda među unutarnjim i vanjskim izvorima koji mogu biti presudni u zapošljavanju potencijalnih kandidata. U posljednjem, trećem dijelu govori se o individualnim razlikama kandidata tijekom procesa selekcije, o samom procesu te o metodama i tehnikama profesionalne selekcije. Treći dio rada se sastoji od praktičnog primjera i analize procesa planiranja, regrutiranja i selekcije u CVH. Na početku ove analize prikazane su neke opće informacije o CVH i struktura zaposlenika kako bi se što bolje prikazao način upravljanja ljudskim resursima.

Nakon toga je objašnjen postupak planiranja u CVH, gdje je naglasak bio na vrstama i metodama planiranja te na internoj i eksternoj ponudi zaposlenika. Slijedi postupak regrutiranja, uz prikaz unutarnjih i vanjskih metoda izvora regrutiranja potencijalnih zaposlenika, te selekcija, točnije metode kojima se CVH koristi za odabir zaposlenika, te način potpisivanja ugovora sa odabranim kandidatom. Na kraju rada se nalazi zaključak završnog rada u kojem su sagledane pozitivne i negativne strane upravljanja ljudskim resursima u CVH, popis literature i ostalih izvora te prilozi, tj. popis tablica i slika.

KLJUČNE RIJEČI : planiranje, regrutiranje, selekcija