PLANIRANJE, REGRUTIRANJE I SELEKCIJA KADROVA

Mikin, Nikolina

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

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:124:493782

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

PLANIRANJE, REGRUTIRANJE I SELEKCIJA KADROVA

Mentor: **Student:**

Izv.prof.dr.sc.Anita Talaja **Nikolina Mikin**

Split, rujan, 2019.

SADRŽAJ:

1. UVOD 4

1.1. Definiranje problema 4

1.2. Ciljevi rada 4

1.3. Metode rada 5

1.4. Struktura rada 5

2. PLANIRANJE, REGRUTIRANJE I SELEKCIJA KADROVA 6

2.1. Kadroviranje 6

2.2. Planiranje kadrova – osnova regrutiranja kadrova 8

2.2.1. Ocjena tekućih potreba za kadrovima 12

2.2.2. Prognoziranje budućih potreba za kadrovima 13

2.2.3. Formuliranje strategije kadroviranja 14

2.3. Regrutiranje kadrova 15

2.4. Selekcija kadrova 19

2.4.1. Individualne razlike kao faktor selekcije 20

2.4.2. Sposobnosti kandidata 20

2.4.3. Osobine ličnosti kandidata 21

2.4.4. Kompetencije kandidata 21

2.4.5. Informacijska osnova o kandidatima 22

2.4.5.1. Testovi 23

2.4.5.2. Intervju 23

2.4.6. Odluka o izboru kandidata 24

3. PROCES PLANIRANJA, REGRUTIRANJA I SELEKCIJE KADROVA U PODUZEĆU „AMADRIA PARK D.D.“ 26

3.1. Osnovni podaci o poduzeću 26

3.2. Planiranje kadrova u poduzeću 29

3.3. Prognoziranje budućih potreba za kadrovima 30

3.4. Regrutiranje kadrova u poduzeću 30

3.5. Selekcija kadrova u poduzeću 32

3.6. Odluka o izboru kandidata 32

4. Zaključak 34

5. Literatura 35

6. Sažetak..... 37
7. Summary..... 38

1. UVOD

Kadrovi su ljudski resursi koji predstavljaju živi dio organizacije poduzeća. Doprinose uspješnosti poslovanja svojim sposobnostima, potrebnim znanjima i vještinama. Kadroviranje je jedna od osnovnih funkcija menadžmenta kojom se upravlja raspoloživim kadrovima i osigurava potreban broj zaposlenika s adekvatnim znanjima.

1.1. Definiranje problema

Ljudski resursi su najbitniji dio organizacije poduzeća i u velikoj mjeri doprinose uspješnosti poslovanja. Upravljanje kadrovima, pravilno provođenje procesa planiranja, regrutiranja i selekcije omogućuju raspolaganje potrebnim brojem zaposlenika, koji posjeduju potrebna znanja, vještine i sposobnosti. Navedeni procesi, te njihova pravilna provedba osnovni su faktor uspjeha poslovanja poduzeća. U ovom radu opisat će se ti procesi, te proučiti njihova važnost za samo poduzeće. Proučit će se jedna od osnovnih funkcija menadžmenta, a to je kadroviranje. Također na primjeru iz prakse, na poduzeću Amadria Park d.d. pokazat će se kako se svi navedeni i proučeni procesi provode, te kako poduzeće upravlja i vodi svoje kadrove.

1.2. Ciljevi rada

Jedan od osnovnih ciljeva rada je u teoretskom dijelu detaljno proučiti i objasniti procese planiranja, regrutiranja i selekcije kadrova, te upravljanje njima. Također od velike važnosti je pravilno pokazati kako se upravlja kadrovima i provode procesi u praksi na primejru poduzeća Amadria Park d.d. U zaključku je kao jedan od ciljeva rada bitno navesti koje su sve mogućnosti unaprijeđenja procesa regrutiranja, selekcije i planiranja kadrova, na osnovu promatranog poduzeća koje te procese pravilno i redovito provodi.

1.3. Metode rada

U teoretskom dijelu završnog rada za kvalitetno istraživanje koristit će se metode sinteze i analize, a u praktičnom dijelu metoda studije slučaja.

1.4. Struktura rada

U uvodnom dijelu završnog rada definira se problem koji se obrađuje te ciljevi i metode rada koje će se koristiti. U drugom dijelu se obrađuje teoretski dio procesa planiranja, regrutiranja i selekcije kadrova te se utvrđuje njihova važnost. U trećem dijelu se navode osnovni podaci o poduzeću Amadria Park d.d. te se na praktičnom primjeru poduzeća obrađuju procesi planiranja, regrutiranja i selekcije kadrova. U zadnjem dijelu završnog rada donosi se zaključak o obrađenoj temi.

2. PLANIRANJE, REGRUTIRANJE I SELEKCIJA KADROVA

2.1. Kadroviranje

Kadroviranje predstavlja skup aktivnosti managementa koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću. [1]

Kadrovi, odnosno ljudski resursi s vremenom postaju središnji faktor uspjeha poslovanja poduzeća. Prateći promjene koje se tokom godina zbivaju na području ekonomije i tehnologije mijenja se i pogled na kadrova u poduzeću. Uslijed tehnoloških promjena i informatičkih tehnologija koje se sve više primjenjuju u poslovanju, ljudski resursi postaju najvažniji resurs u poduzeću, te se traži njihova maksimalna upotreba. Također uslijed ekonomskih kriza, glavni naglasak stavlja se upravo na ljudske resurse, te njihovu stručnost i snalažljivost.

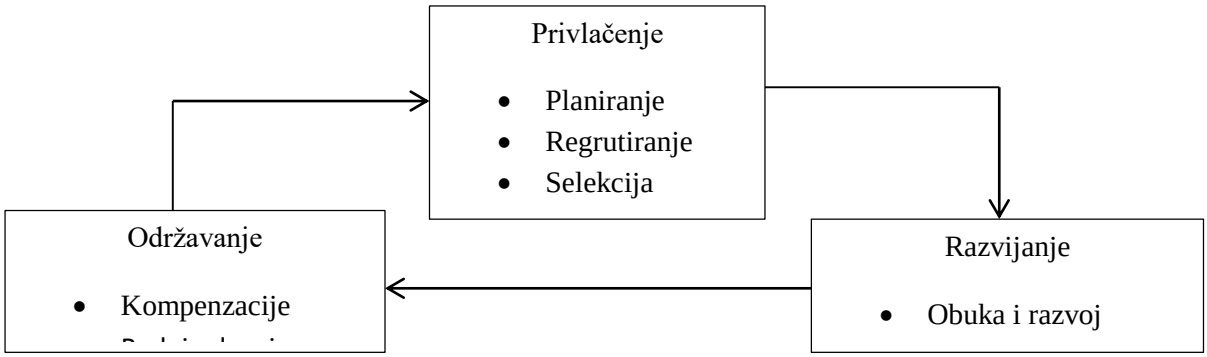
Uslijed promjena koje nastaju i u internoj okolini poduzeća, mijenja se pogled na kadrove, te se orijentacijja sa strukture prebacuje na pojedince. Time se stvara veća sloboda i autonomija kadrova, a i sama uspješnost poslovanja poduzeća samim tim podignuta je na veću razinu.

Tri su primarna cilja kadroviranja:

1. Privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji
2. Razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu
3. Dugoročno održavanje radne snage[2]

[1] Buble M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 357.
[2] Buble M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 358.

Povezanost tri primarna cilja kadroviranja prikazano je na slici.



Slika 1: Glavne aktivnosti HRM

Izvor: Buble M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 358.

Za efikasno provođenje ovih aktivnosti menadžment treba angažirati specijaliste – posebne stručnjake.

Danas kadroviranje zauzima važno mjesto u organizaciji poduzeća, te predstavlja jednu od osnovnih funkcija menadžmenta. Svako poduzeće u svojoj organizacijskoj strukturi ima i posebnu organizacijsku jedinicu koja se profesionalno bavi svim procesima vezanim za kadrove.

Kadroviranje je rezultat dinamičkih promjena kojima je bilo izloženo poduzeće, a koje su sve više zahtijevale da se problemima ljudi posveti adekvatna pozornost. Na toj se osnovi došlo do spoznaje:

- Da su ljudski resursi najvažniji resurs poduzeća, te da je efikasno upravljanje ljudskim resursima ključ uspjeha poduzeća
- Da je taj uspjeh najlakše postići ako između upravljanja ljudskim resursima i upravljanja drugim resursima poduzeća postoji uska koordinacija usmjerena prema ostvarenju cilja poduzeća.[3]

Na osnovi toga je oblikovan sadržaj menadžmenta ljudskih resursa koji obuhvaća ove funkcije:

- Regrutiranje

[3] Buble M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str.358.

- Selekcija
- Obuka i razvoj
- Procjena performansi
- Upravljanje kompenzacijama
- Radni odnos

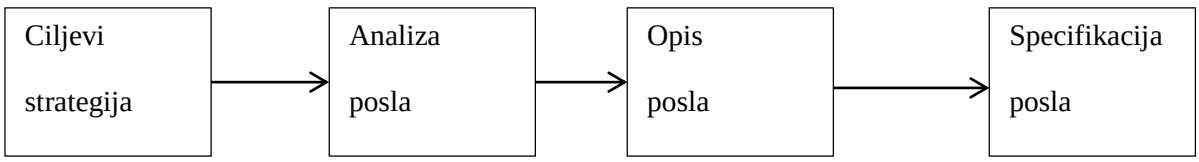
2.2. Planiranje kadrova – osnova regrutiranja kadrova

Planiranje ljudskih potencijala vrlo je važna funkcija managementa ljudskih potencijala koja pridonosi uspješnom ostvarivanju strategijskih ciljeva organizacije.[4]

Planiranje kadrova sastavni je dio menadžmenta i jedan od najtežih zadataka. Do najvećeg izražaja dolazi u kriznim situacijama i kada se poduzeće nalazi u neuobičajenim, iznenadnim situacijama.

Promatrajući razne autore koji pručavaju planiranje kadrova, odnosno ljudskih potencijala, vidljivo je kako je glavni razlog planiranja kadrova ostvarenje strategijskih ciljeva same organizacije poduzeća. Kadrovi se planiraju na temelju postavljenih ciljeva u poduzeću, ponajviše strategijskih, koji se žele ostvariti. Tako je glavni cilj planiranja kadrova upravo promatranje postavljenih ciljeva koje poduzeće u budućnosti želi ostvariti kako bi se pronašli adekvatni i potrebni ljudski resursi.

Slika 2: Kronološki slijed faza planiranja ljudskih potencijala



Izvor: Rupčić N., Suvremeni menadžment, Ekonomski fakultet Rijeka, 2006., str. 236.

[4] Bahtijarević-Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 180.

Analiza posla se definira kao postupak prikupljanja podataka o poslovima koji se obavljaju u poduzeću.

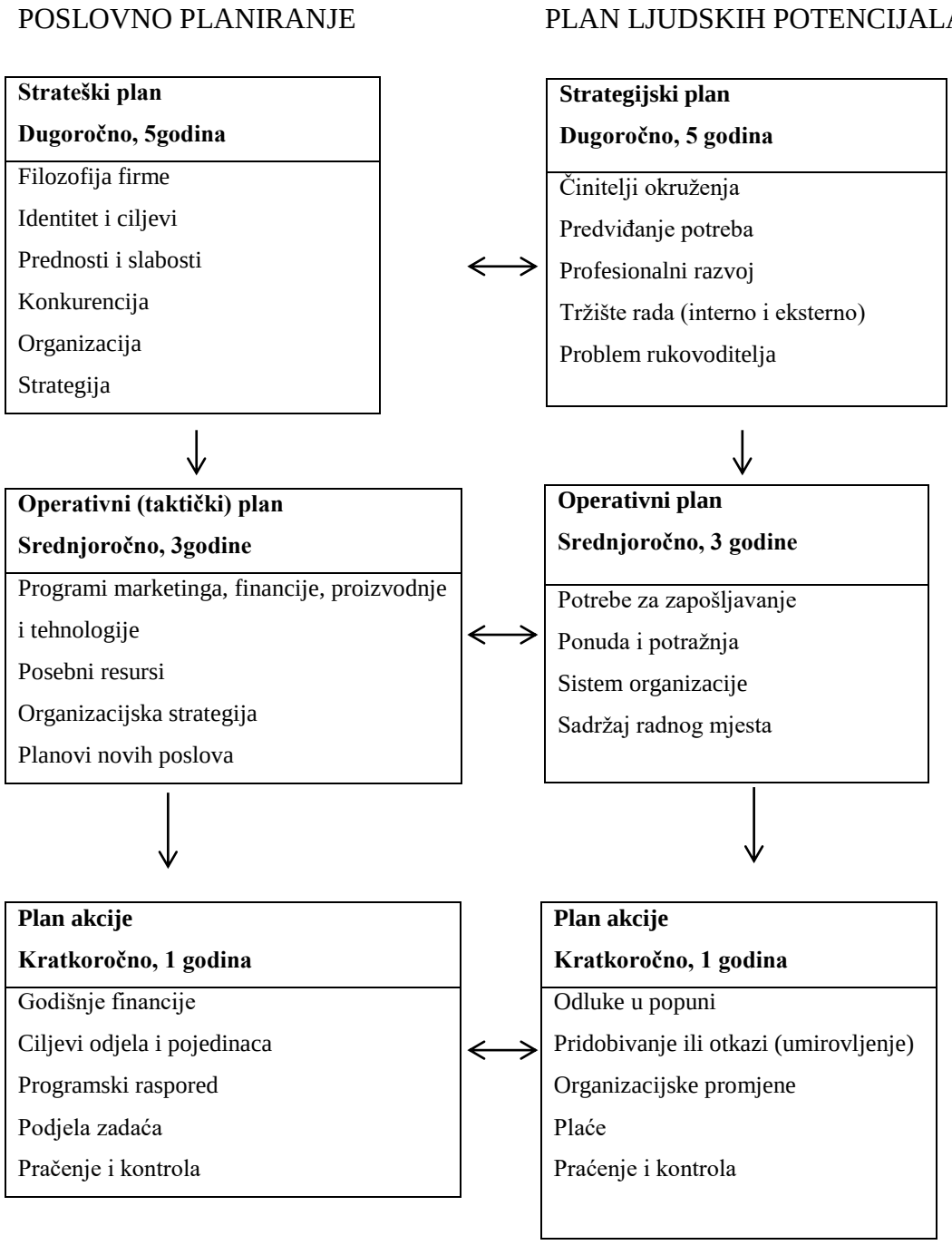
Analiza se vrši pomoću podataka koji se odnose na posao, sredstva koja se koriste za izvršavanje posla, potrebne vještine i znanja, uvjeti za rad, norme učinka, materijal i tehnologija rada i drugo. Podaci se prikupljaju pomoću raznih metoda i načina; promatranjem, vođenjem dnevnika izvršitelja posla, intervjuom, anketom.

Opis posla je poseban dokument na kojemu se uz šifru i naziv posla daje detaljan opis posla. Obično se provodi u dvije etape – prva je popis, a druga je opis posla.

U popisu posla se evidentiraju svi poslovi koje se na jednom mjestu trebaju obavljati. U opisu posla se navode najvažnije radnje od kojih se sastoji posao.

Specifikacija posla je dokument kojim se definiraju zahtjevi i vještine koje su potrebne za obavljanje posla; potrebno radno iskustvo, spol, dob, ritam i drugo.

Slika 3: Poslovno planiranje i ljudski potencijali

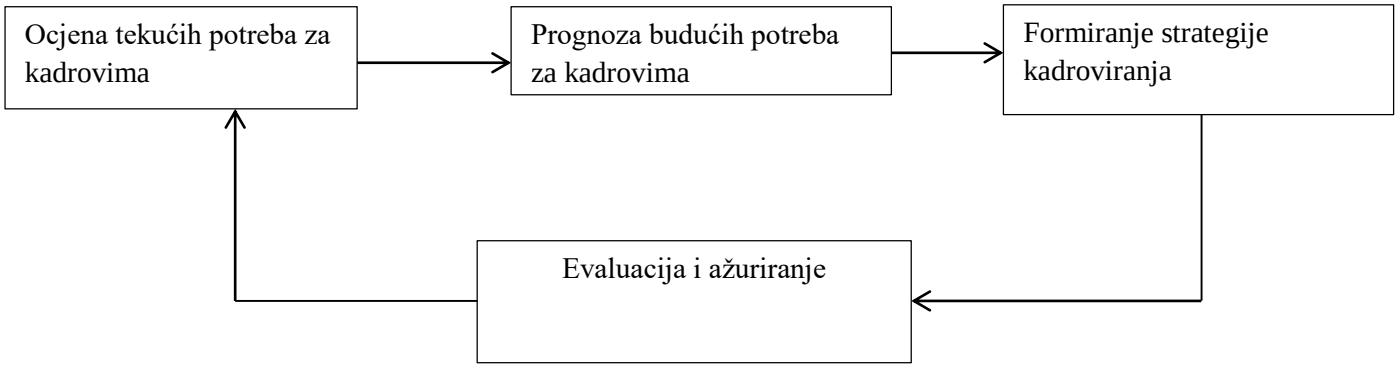


Izvor: Marušić S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2006., str. 147.

Prema gore prikazanoj shemi poslovnog planiranja i ljudskih potencijala, očito je kako ova dva plana ne mogu biti izrađena bez da se jedan na drugog nadovezuju. Primarno je postavljanje poslovnih planova, te se na temelju tih planoca i ciljeva koje se u određenom

razdoblju želi ostvariti provodi i planiranje ljudskih potencijala. Poslovni planovi samog poduzeća se najprije određuju, te se sukladno njima provode i planiranja potrebnih ljudskih potencijala.

Poduzeće koje pretendira na uspješnost poslovanja razvija sistemski model planiranja ljudskih resursa, te je model prikazan slikom.



Slika 4: Bazni model sistemskog planiranja kadrova

Izvor: Buble M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 370.

2.2.1. Ocjena tekućih potreba za kadrovima

Da bi menadžment mogao formulirati strategiju kadroviranja usmjerenu na ostvarivanje prognoze budućih potreba za kadrovima, neophodno je da izvrši ocjenu tekućih potreba za kadrovima.

Ocjena tekućih potreba za kadrovima daje odgovore na temeljna pitanja:

- Kojim kadrovima poduzeće raspolaže (brojna, kvalifikacijska, profesionalna, dobna i spolna struktura kadrova)
- Koji je stupanj kvalificiranosti raspoloživih kadrova
- Koji je stupanj kvalificiranosti poslova
- Kakva je raspoređenost kadrova po tipovima procesa
- Kakva je raspoređenost kadrova po temeljnim grupama poslova (managerski, kreativni, repetitivni, rutinski

Temelj analize je datoteka kadrova i datoteka radnih mjesta.

Datoteka kadrova je skup podataka o svakom zaposlenom u poduzeću iz kojih se može utvrditi stupanj kvalificiranosti zaposlenika.

Datoteka radnih mjesta sadrži sve podatke o radnim mjestima koja su ustanovljena u poduzeću. To su oni podaci koji su utvrđeni opisom i specifikacijom posla.

Podatke iz ove dvije datoteke potrebno je povezati kako vi se mogao utvrditi stupanj iskorištenja kvalificiranosti zaposlenika i njihova raspoređivanja po temeljnim grupama poslova i tipovima procesa. Također podaci se koriste i kakao bi se mogao odrediti broj potrebnih zaposlenika. To se provodi određenim metodama planiranja, a najpoznatije su metoda studija rada i regresijska analiza.

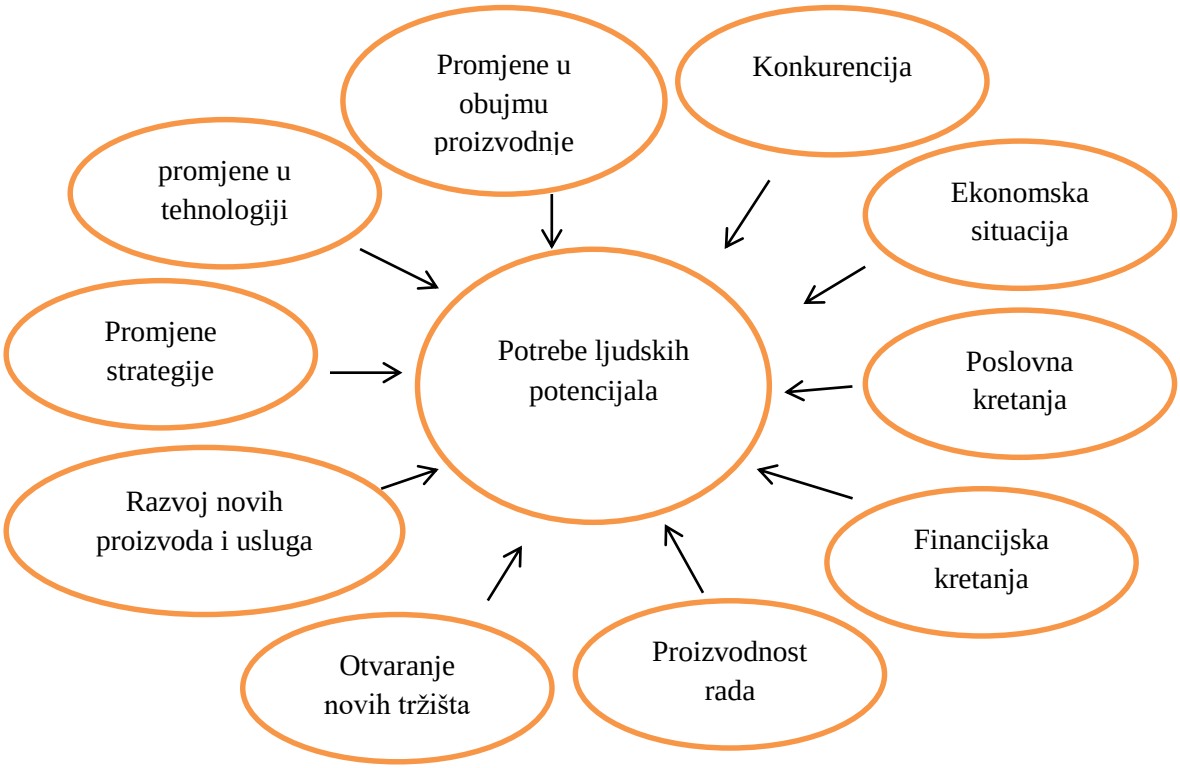
2.2.2. Prognoziranje budućih potreba za kadrovima

U predviđanju budućih potreba za kadrovima poduzeće mora poći od određenih parametara koji se odnose na buduću potražnju proizvoda/usluga poduzeća, buduće ekonomije njegova poslovanja, tehnoloških inovacija u poduzeću, kao i raspoloživih financijskih mogućnosti, s jedne strane, te fluktuacije i apsentizam, promjena u organizaciji i management filozofije, s druge strane.

Buduće potrebe za kadrovima se rješavaju tako da se analiziraju eksterne i interne ponude.

Za predviđanje eksterne ponude se prate kretanja na tržištu rada, i to ona koja pokazuju podatke vezane za kretanja nezaposlenih i demografska kretanja, kao i kretanja potreba za određenim zanimanjima. Kod eksterne ponude također se koriste metode scenarija i simulacije, te delfi metoda.

Slika 5: Faktori koji utječu na potrebe za ljudskim potencijalima



Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 198.

Iz gore prikazane slike vidljivo je kako mnogi vanjski, a i unutarnji faktori utječu na potrebe za ljudskim resursima. Stoga je izrazito važno proučavati ove faktore kako bi se potrebe za ljudskim potencijalima mogle prilagoditi, te adekvatno koristiti ljudski potencijal.

Za predviđanje interne ponude poduzeće razmatra mogućnost iskorištavanja kadrova kojima već raspolaže. Te se za to koristi određeni instrumentima , kao što su:

- Tablica osoblja
- Pregled kvalifikacija
- Pregled managementa
- Karte zamjene

Tablica osoblja prikazuje popis svih radnih mjesta u poduzeću i broj zaposlenih na njima, te potrebe zakadrovima u budućnosti.

Pregled kvalifikacija je dokumnet koji pokazuje sve kvalifikacije koje zaposlenici posjeduju, kao što su: radno iskustvo, stupanj obrazovanja, poslovi koje obavlja zaposlenik, posebna znanji i vještine.

Pregled managementa je dokument koji pokazuje sve kvalifikacije koje se na management odnose.

Karte zamjene su dokumenti koji prikazuju zaposlenikovu dob, mogućnost promocije, ocjenu uspješnposti rada, te nositelja radnog mjesta.

2.2.3. Formuliranje strategije kadroviranja

Na temelju izvršenih analiza management pristupa formuliranju odgovarajuće strategije koristeći tri temeljne opcije, a to su:

- Opcija istog broja zaposlenika
- Opcija manjka zaposlenika
- Opcija viška zaposlenika[5]

[5] Buble M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str.373.

Opcija istog broja zaposlenika ima različite podopcije, kao što su:

- Isti broj zaposlenika u budućnosti, ali različitih kvalifikacija
- Isti broj zaposlenika koji je i trenutno u poduzeću, ali različiti profili zaposlenika

Opcija manjka zaposlenika zahtjeva eksterno regrutiranje i to tako što se zapošljavanje odvija na jedan od tri najčešća načina, a to su: zapošljavanje na poziv, s punim radnim vremenom i s dijelom radnog vremena.

Opcija viška zaposlenika je opcija u kojoj poduzeće nakon provedenih istraživanja i anliza utvrdi da im je u budućnosti potreban manji broj zaposlenika nego što je sada, te tada slijede otpuštanja zaposlenika. Kako bi se otpuštanje donekle ublažilo poduzeće svojim zaposenicima nudi pomoć pri pronalaženju novog posla. Osim ove drastične mjere također se mogu primijeniti i one blaže, kao što su: skraćeno radno vrijeme, snižavanje plaća, ranije umirovljavanje, democije, dijeljenje radnog mjesta.

2.3. Regrutiranje kadrova

Regrutiranje kadrova je proces kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima, te iznalaze potencijalni kandidati za upražnjene poslove.[6] Kako bi se potencijalne kandidate upoznalo s njihovim položajima u poduzeću, a ne samo o poslu za koji se natječu potrebno je navesti i informacije o beneficijama, plaći, kompenzacijama.

Regrutiranje se obavlja pomoću dva izvora: internih i eksternih. Interni izvori obuhvaćaju već postojeće zaposlenike u poduzeću, a eksterni kada poduzeće posredstvom raznih institucija i tržišta radne snage dolazi do novih zaposlenika.

Interni izvori:

- Interno oglašavanje slobodnih poslova

[6] Buble M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str.369.

- Neposredni slobodni kontakt
- Pisani poziv
- Tvornički list
- Evidencija ljudskih potencijala i plan
- Znanci

Interno oglašavanje slobodnih mjesta je način oglašavanja tako da je taj oglas vidljiv i dostupan svim zaposlenicima, te se tako objavljuje u internom listu poduzeća, stavlja na oglasnu ploču koja je svim zaposlenicima vidljiva, šalje putem elektroničke pošte ili telefonskim sistemom.

Neposredni slobodni kontakt je način internog regrutiranja gdje menadžer osobno ili odgovorna osoba u službi ljudskih resursa obavještava određene zaposlenike o mogućnosti promjene radnog mjesta.

Pisani poziv je način u koje odgovorna osoba iz službe ljudskih resursa kontaktira zaposlenike o slobodnom radnom mjestu, te ukoliko su zainteresirani za njega da se jave.

Tvornički list, odnosno list poduzeća je interni medij, namjenjen isključivo određenoj skupini ljudi, zaposlenicima poduzeća gdje je oglas za slobodno radno mjesto lako uočljiv svim zaposlenicima.

Evidencija ljudskih potencijala i plan je jedan od najobjektivnijih internih izvora regrutiranja. Ukoliko se evidencija ljudskih potencijala vodi na adekvatan način, sa svim potrebnim podacima o zaposlenicima (stučna sprema, vještine, ocjena uspješnosti, učinkovitost) najbolji je izbor kod odabira već postojećeg zaposlenika za novo, slobodno radno mjesto.

Znanci predstavljaju jedan od internih izvora regrutiranja, gdje se o pojedinim zaposlenicima i njihovoj učinkovitosti i sposobnosti doznaje od drugih zaposlenika u poduzeću, koji s njima provode vrijeme na poslu, te su vrlo dobro upućeni u njihov rad.

Eksterni izvori se koriste kada interni izvori nisu dovoljni, te se tada u regrutiranju poduzeće može koristiti formalnim i neformalnim izvorima.

Formalni izvori:

- Oglašavanje
- Sindikati
- Obrazovne institucije
- Agencije za zapošljavanje

Oglašavanje je najznačajniji način eksternog regrutiranja kadrova. Poduzeće se može oglašavati koristeći razne medije, kao što su: radio, televizija, internet, tisak, stručni časopisi, izravna pošta, oglasi na javnim mjestima, priručnici.

Sindikati su izvor eksternog regrutiranja jer posjeduju podatke o zaposlenicima, te mogu utjecati na njih. Tako da sindikati mogu imati veliku ulogu u premještanju zaposlenika iz jednog poduzeća u drugo.

Obrazovne institucije su izvor eksternog regrutiranja gdje se žele privući mlade stručne osobe, te se poduzeća povezuju s obrazovnim institucijama kako bi im oni preporučili najbolje i najtalentiranije mlade osobe.

Agencije za zapošljavanje su vrlo značajne, te se razlikuju privatne i državne agencije. Državne agencije postoje u većini zemalja, a u Hrvatskoj je to zavod za zapošljavanje. Privatne agencije su specijalizirane agencija za eksterno regrutiranje kadrova, te se najčešće bave pronalaženjem posebno stručnih osoba. Tako postoje „lovci na talente“ koji pronalaze sturčne osobe za važne pozicije, kao što je pronalazak menadžera.također postoje specijalne privatne agencije za pronalazak ljudi za posao na određeno vrijeme kao zamjena za stalnog zaposlenika u slučaju njegovog oboljenja ili godišnjeg odmora.

Neformalni izvori regrutiranja odnose se na to kada se zaposlenici u poduzeću koriste kao „posrednici“ u zapošljavanju.

Slika 6: Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutiranja

	INTERNI IZVORI	EKSTERNI IZVORI
PREDNOSTI	Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata	Mnogo je veći izvor talenata
	Kandidat bolje poznaje poduzeće, njegove jake i slabe strane	Unose se nove ideje i uvidi u poduzeće
	Pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih	Omogućava promjene
	Stvara prostor za promociju	Smanjuje unutarnje napetosti, rivalitete i sukobe
	Jača percepciju o brizi poduzeća o dobrim zaposlenicima	Često omogućuje promjenu unitarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja
	Koristi dosadašnja ulaganja u ljudske resurse	
	Obično je brže i jeftinije	
NEDOSTACI	Zaposlenici mogu biti promovirani na poslove koje ne mogu dobro obavljati	Privlačenje, kontaktiranje i evaluiranje potencijala kandidata mnogo je teže i skuplje
	Unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral	Duže je vrijeme adaptacije i orijentacije
	Može voditi gušenju novih ideja i inovacija	Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među onim zaposlenicima koje se osjećaju kvalificiranim za taj posao
	Može učvrstiti ustaljeni način djelovanja te time usporavati pa i sprječavati promjene	Uvijek postoji opasnost pogrešnog izbora

Izvor: Buble M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 376.

2.4. Selekcija kadrova

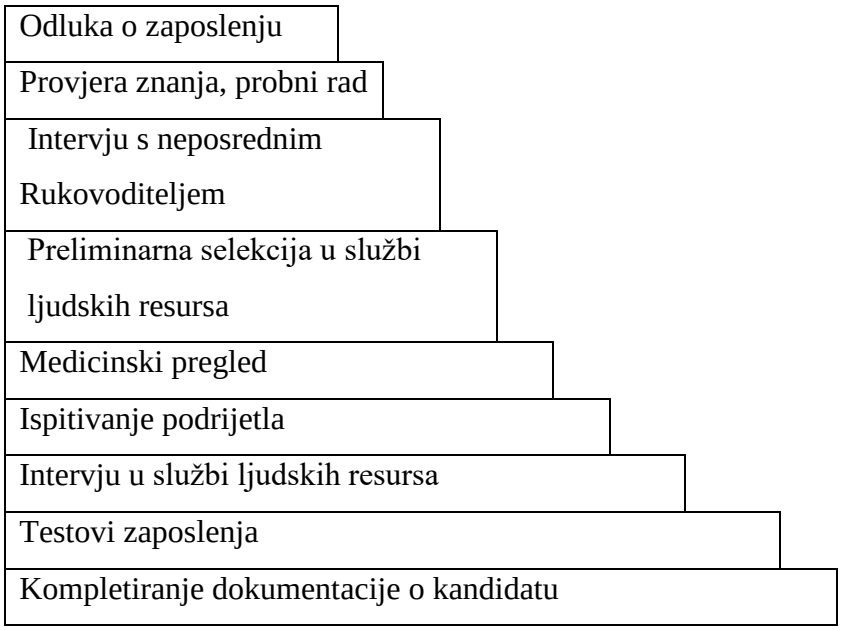
Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima.

Selekcija se obavlja na dva načina:

- Prvi način je da se ispituju sposobnosti i znanja kandidata, te njegove osobine kako bi se utvrdilo ispunjava li kandidat osnovne uvjete za posao. Oni koji ne ispune osnovne uvjete odmah se isključuju iz daljne selekcije.
- Drugi način je da se prvo sposobnosti, znanja i osobine kandidata ispituju, te kada se ispitaju ti osnovni uvjeti radi se rang lista, te se odabiru kandidati sa najviših rangova na rang listi.

Uobičajeno se proces selekcije u poduzećima odvija u više etapa čiji se broj utvrđuje ovisno o vrsti i veličini poduzeća, te samoj organizaciji poduzeća.

Slika 7: Postupak selekcije u 10 etapa



Izvor: Buble M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 382.

Napomena: Etape mogu biti različite. Kandidat može biti odbačen nakon svake etape u procesu selekcije.

2.4.1. Individualne razlike kao faktor selekcije

Individualne razlike se odnose na razne psihičke varijable, kao što su: sposobnost, interesi, motivi, a najbitnije za selekciju su sposobnosti kandidata, osobine ličnosti i kompetencije kandidata, te razlike u njima.

2.4.2. Sposobnosti kandidata

Sposobnosti su psihičke osobine ljudi koje čine osobne preduvjete za postizanje uspješnosti u određenoj aktivnosti.1 fikreta

Četiri su skupine ljudskih osobina:

- Intelektualne (mentalne) sposobnosti
- Senzorne (čulne) sposobnosti
- Psihomotorne sposobnosti
- Fizičke sposobnosti[7]

Intelektualne sposobnosti su sposobnosti ljudi da procesiraju numeričke, verbalne i druge informacije, te razumiju i znaju riješiti nastale probleme.

Senzorne sposobnosti odnose se na ljudska čula, kao što su sposobnosti razlikovanja oblika, boja, dužina, slušne sposobnosti razlikovanja jačine tona, šumova. Ove sposobnosti omogućuju dobivanje informacija iz okoline, te zauzimanje pravog položaja prema toj okolini.

Psihomotorne sposobnosti su sposobnosti obavljanja malih i složenih pokreta, kao što su spretnosti prstiju, šake, ruku, brzina reagiranja. Vrlo su bitne u industrijskim zanimanjima, te su povezane s mentalnim sposobnostima.

Fizičke sposobnosti se odnose na fizički izgled i snagu, građu tijela i slično.

[7] Buble M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 382.

2.4.3. Osobine ličnosti kandidata

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. Pojam ličnosti u psihologijskoj se literaturi upotrebljava u užem smislu da opiše nekognitivne i neintelektualne karakteristike osobe.[8]

Dvije su osnovne vrste osobina:

- Opće osobine
- Individualne osobine

Opće osobine su generalizirani način ponašanja koji se pronalazi kog velikog broja ljudi i na osnovi njih se pojedinci međusobno mogu uspoređivati.

Individualne osobine su osobine koje su karakteristične za pojedinca, po kojima se on razlikuje od drugih ljudi.

2.4.4. Kompetencije kandidata

Kompetencija predstavlja sposobnost pojedinca da uspješno obavlja određene poslove, odnosno da te poslove obavlja prema određenim standardima.[9] To su kompleksna ponašanja koja nastaju iz sposobnosti i karakteristika pojedinca.

[8] Bahtijarević-Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 342.
[9]Buble M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 386.

2.4.5. Informacijska osnova o kandidatima

Selekcija kandidata provodi se na temelju informacija koje poduzeće posjeduje prikupljanjem iz različitih izvora.

Ti izvori su:

- Prijava za zaposlenje
- Molba za zaposlenje
- Preporuka za prijem na posao
- Upitnik o općim podacima
- Ispitivanje školskih kvalifikacija
- Podaci iz radnih karakteristika
- Banka biografskih informacija
- Ispitivanje podrijetla
- Prikupljanje podataka od drugih pojedinaca i institucija
- Ispitivanje laži pomoću poligrafa
- Medicinski pregledi
- Pokusni rad
- Testovi
- Intervjui[10]

Od ovih izvora najveći značaj imaju testovi i intervjui.

[10] Buble M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 386.

2.4.5.1. Testovi

Testovi predstavljaju instrument za ispitivanje znanja i vještine kandidata, njegove sposobnosti, te različitih osobina.[11]

Postoje četiri velike skupine testova:

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

Testovi znanja se koriste kako bi se vidjela naučena znanja kandidata i stečene vještine, te radne navike.

Testovi sposobnosti se koriste za utvrđivanje intelektualnih sposobnosti kandidata, za ispitivanje općih i specifičnih sposobnosti.

Testovi interesa se koriste kako bi se odredilo koliko je profesionalni interes kandidata sukladan interesima onih koji isti posao uspješno obavljaju.

Testovi ličnosti se koriste za ispitivanje složenih osobina kandidata, kao što su: odnos prema društvu, odnos prema sebi i drugima, osobni motivi i interesi.

2.4.5.2. 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.[12]

Postoji više vrsta intervjua.

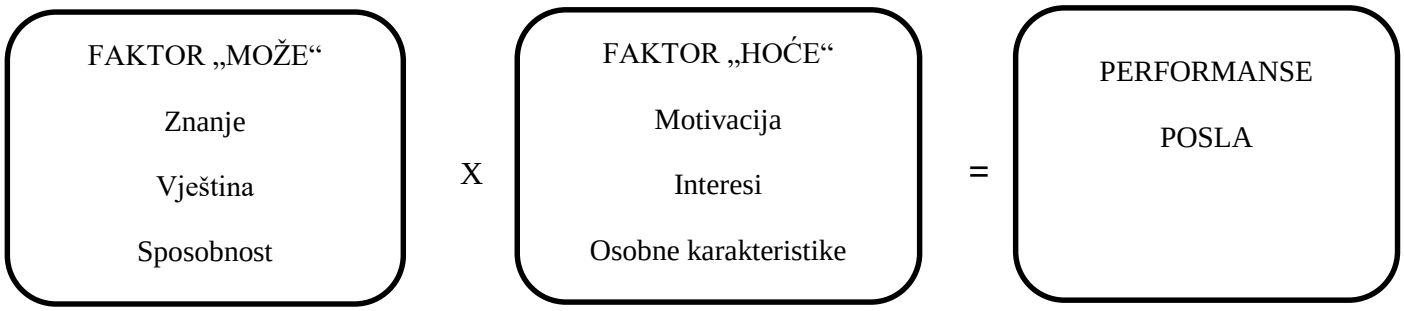
[11] Buble M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 389.
[12] Buble M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 392.

Po obliku se razlikuju: strukturirani, nestrukturirani i polustrukturirani. Strukturirani ima unaprijed određenu strukturu i sadržaj, dok nestrukturirani intervju nema ništa unaprijed određeno. Polustrukturirani intervju ima samo jedan dio strukture i sadržaja unaprijed određen.

Po broju sudionika razlikuju se: individualni, panel i grupni intervju. Individualni intervju je razgovor intervjuera i jednog kandidata posebno. Panel intervju je gdje više intervjuera razgovara s jednim kandidatom, a grupni je gdje jedan ili više intevjuera razgovara sa više kandidata.

2.4.6. Odluka o izboru kandidata

Odluka o izboru kandidata je kritična etapa u procesu selekcije s obzirom da se između više kandidata prijavljenih za dati posao mora izvršiti izbor.[13]



Slika 8: Faktori selekcije kandidata

Izvor: Buble M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 396.

[13] Buble M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 395.

Faktor „može“ saznaje se iz rezultata testova i verificiranih informacija o kandidatu, dok se faktor „hoće“ saznaje iz intervjua i upitnika za posao.[14]

Postoje dva pristupa donošenju odluke, a to su: klinički i statistički.

Klinički pristup koristi informacije o kandidatu, te se te informacije o kandidatu uspoređuju s poslom i na temelju toga donosi odluka. Glavni nedostatak ovog pristupa je što različiti ljudi mogu na temelju informacija o kandidatima donijeti različite odluke.

Statistički pristup je objektivniji, te se on koristi statističkim obradama određenih pokazatelja i njihove važnosti, te na temelju tih obrada se donosi odluka.

Definitivnu odluku ipak mora donijeti menadžment područja poslova za koje se kandidat bira. Za to postoje tri različite strategije:

- Zaposliti onog kandidata koji ima najmanje izgleda na neuspjeh
- Zaposliti onog kandidata koji ima najviše izgleda na uspjeh
- Zaposliti onog kandidata koji ima najmanje izgleda na neuspjeh i najviše izgleda na uspjeh[15]

Prva strategija je usmjerena na izbor kandidata koji ima najmanju mogućnost za neuspjeh, te na sprječavanje neuspjeha.

Druga strategija je usmjerena na izbor kandidata koji ima najvišu mogućnost za uspjeh, te na povećanje uspjeha.

Treća strategija je usmjerena na izbor kandidata koji istodobno ima najvišu mogućnost uspjeha i najnižu mogućnost neuspjeha, te je zbog toga najteže ostvariva.

[14] Buble M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 396.
[15] Buble M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str. 397.

3. PROCES PLANIRANJA, REGRUTIRANJA I SELEKCIJE KADROVA U PODUZEĆU „AMADRIA PARK D.D.“

3.1. Osnovni podaci o poduzeću

Amadria Park d.d. je novi brand hotela koji predstavlja nekadašnji Solaris Resort iz Šibenika, te Milenij hotele iz Opatije. Amadria Park d.d. predstavlja Solaris Resort koji se nalazi u blizini Šibenika, te ima 40-godišnju tradiciju u hotelijerstvu i ugostiteljstvu. Nalazi se na poluotoku sa 4 km dugom plažom koja se ističe raznim sadržajima koje nudi svojim posjetiteljima, te je također i nositeljica Plave zastave. Amadria Park d.d. sastoji se od pet hotela (Hotel Jure 4*, Hotel Ivan 4*, Hotel Andrija 4*, Hotel Jakov 4* i Hotel Niko 3*), auto-kampa i yacht marine. Osim samog smještaja, Amadria Park d.d. obiluje i brojnim atrakcijama i dodatnim sadržajima, kao što su: Aquapark, Dalmatinsko etno selo, En Vogue Beach Club, slastičarnica Sweet Dreams.

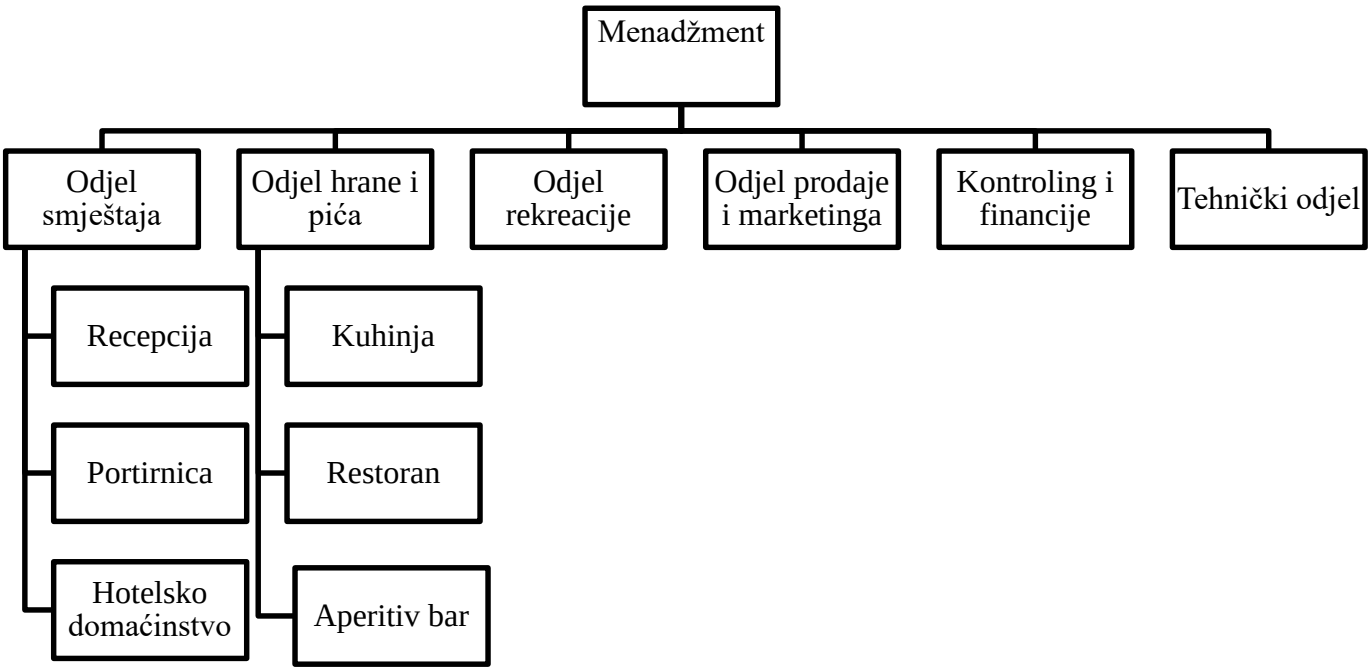
Glavna misija poduzeća je:

- Pružiti kvalitetu na razini višoj od broja hotelskih zvjezdica
- Kontinuirano educirati i usavršavati zaposlenike
- Stvoriti brand kroz kvalitetu usluge
- Osigurati kontinuirani povratak i povjerenje gostiju
- Voditi brigu o kvaliteti usluga na dnevnoj bazi

Osnovna vizija poduzeća je osiguranje očekivane dobiti vlasnicima, zaposlenicima osigurati očekivana primanja, a gostima uvijek pružiti više od vrijednosti za novac.

Poduzeće raspolaže ukupno s 1300 soba u hotelima, 500 vezova u marini, te 800 kamp jedinica, te time predstavlja posebnost posebnost u turističkoj ponudi Dalmacije. Dobro je pozicionirano i u kongresnom turizmu jer poduzeće također raspolaže i sa 12 polivalentnih dvorana sveukupnog kapaciteta za 2000 gostiju.

Slika 9: Organizacijska struktura poduzeća



Izvor: Kadrovska služba, Amadria Park d.d.

Organizacijska struktura prikazuje kako je na čelu poduzeća izvršni menadžer, a iza njega stoje menadžeri svakog pojedinog odjela koji dalje vode zaposlenike koji su pod kontrolom određenog odjela. Svaki odjel poduzeća je zajednički za sve smještajne jedinice i ostale usluge i sadržaje koje poduzeće nudi.

Tablica 1: Prikaz poslovnih i financijskih rashoda i prihoda, te bruto i neto dobiti

	Elementi	**2018.godina**
1.	Poslovni prihodi	386.241.836
2.	Poslovni rashodi	407.610.977
	DOBIT (GUBITAK) IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI	**-21.369.142**
3.	Financijski prihodi	7.051.756
4.	Financijski rashodi	22.122.863
	DOBIT (GUBITAK) IZ FINANCIJSKIH AKTIVNOSTI	**-15.071.107**
	UKUPNA DOBIT (GUBITAK) PRIJE OPOREZIVANJA	**-36.440.249**
5.	Porez na dobit	1.576.149
	UKUPNA DOBIT (GUBITAK) POSLIJE OPOREZIVANJA	**-38.016.398**
6.	Realizacija revalorizacijskih rezervi	43.018.214
	UTJECAJ NA ZADRŽANU DOBIT TEKUĆEG RAZDOBLJA	**5.001.816**

Izvor: http://www.solaris.hr/wp-content/uploads/2019/05/Godi%C5%A1nje-financijsko-izvje%C5%A1%C4%87e-za-2018.-konsolidirano.pdf

Iz tablice financijskih i poslovnih prihoda i rashoda, te bruto i neto dobiti za 2018.godinu, vidljivo je kako je poduzeće bez obzira na ostvarene gubitke iz financijskih i poslovnih aktivnosti na kraju promatranog razdoblja ostvarilo dobit od 5.001.816 HRK.

3.2. Planiranje kadrova u poduzeću

Poduzeće Amadria Park d.d. kod planiranja kadrova koristi se analizom prijašnjih godina, te usporedbom obujma posla i broja zaposlenika tijekom proteklih godina. To im je osnovni podatak prema kojem vrše proces planiranja kadrova. Također vrlo važan faktor kod planiranja kadrova je ispunjenost smještajnih kapaciteta. Jedna od najkorištenijih politika poduzeća kod planiranja kadrova je da prema postotku povećanja (smanjenja) ispunjenosti kapaciteta prijašnje godine povećaju (smanje) broj zaposlenika. Godišnje poduzeće ima oko 300 stalnih zaposlenika, a tijekom sezone (srpanj i kolovoz) broj zaposlenih raste do 1100. Zaposlenici su različitih stručnih sprema, dobi i spola, kako bi se zaposlenici mogli pravilno rasporediti na primjerena radna mjesta.

Tablica 2: Broj zaposlenika po stručnoj spremi

Stručna sprema	--		NK		PK		KV		SSS		VKV		VS	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
	1	0,09	121	11,09	16	1,47	43	3,94	772	70,76	2	0,18	52	4,77
Ukupno	1	0,09	121	11,09	16	1,47	43	3,94	772	70,76	2	0,18	52	4,77

Izvor: Interni podaci poduzeća Amadria Park d.d.

Tablica 3: Broj zaposlenika po spolu

Spol	Muški		Ženski		Ukupno	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%
	449	41,15	642	58,85	1091	100,00
Ukupno	449	41,15	642	58,85	1091	

Izvor: Interni podaci poduzeća Amadria Park d.d.

Iz priloženih tablica vidljivo je kako u poduzeću prevladava ženski spol (58,85%), te zaposlenici srednje stručne spreme (70,76%), to su ujedno i sezonski zaposlenici koji su

najpotrebniji u ljetnim mjesecima. Ženski spol prevladava isključivo zbog većeg broja radnih mjesta koji su upravo namjenjeni ženskim osobama (sobarice, čistačice).

3.3. Prognoziranje budućih potreba za kadrovima

Poduzeće Amadria Park d.d. planira buduće potrebe za kadrovima na temelju broja zaposlenika u istom razdoblju prošlih godina, te na temelju predviđanja obujma posla. Tako u periodu od 1.6. – 1.10. uz stalne zaposlenika kojih je oko 300, zapošljavaju dodatnih 800 sezonskih zaposlenika. Sezonski zaposlenici zapošljavanju se u nekoliko navrata, ovisno o porastu obujma posla. Tako se tek u samom „srcu sezone“ u poduzeću može pronaći svih 1100 zaposlenika. Osnovna politika prognoziranja budućih potreba za kadrovima u poduzeću se odvija na način da se sa svakim povećanjem posla povećava broj zaposlenika uvećan za do 10%. Dosadašnja praksa pokazala je kako svake godine obujam posla za otprilike 2% raste, te samim time se predviđa i povećanje broja zaposlenika za do 10%.

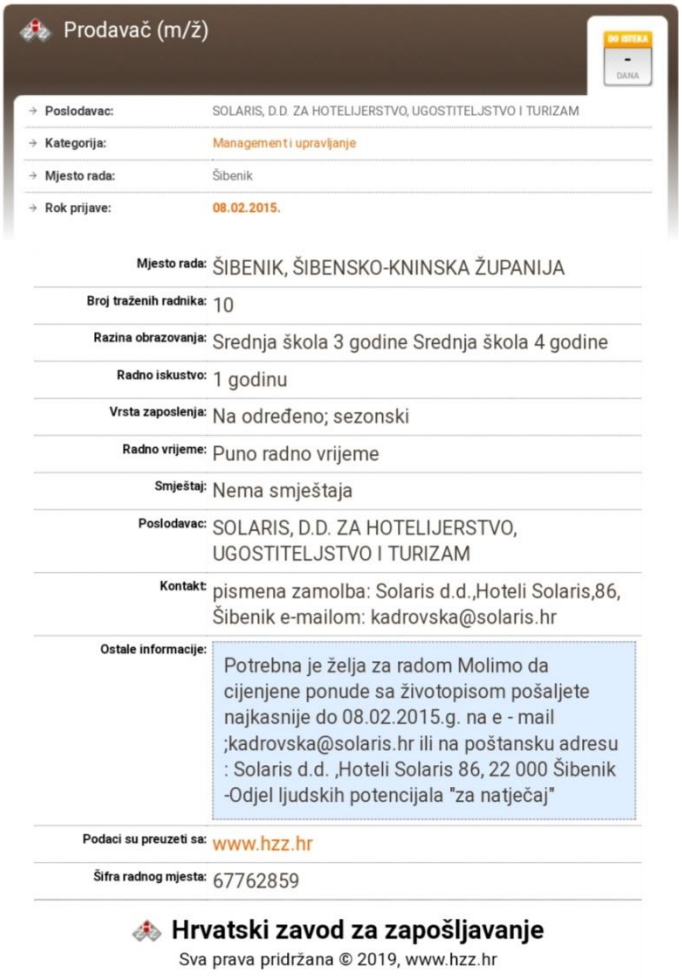
3.4. Regrutiranje kadrova u poduzeću

Poduzeće Amadria Park d.d. regrutiranje kadrova obavlja korištenjem internih i eksternih izvora.

Kod internih izvora regrutiranja najčešće se koriste neposrednim slobodnim kontaktom, tu zaposlenika kojeg smatraju stručnim za rad na nekom drugom radnom mjestu kontaktiraju i daju mu mogućnost promocije ili promjene mjesta rada. Također uz ovaj osnovni interni izvor regrutiranja koriste se i evidencijom ljudskih potencijala i plana, gdje sustavno vode evidenciju o svojim zaposlenicima i njihovom radu, te na taj način utvrđuju koji im od postojećih zaposlenika odgovara za određeno slobodno radno mjesto. Tek kada preko internih izvora ne mogu pronaći adekvatnog zaposlenika ili zaposlenici odbiju to radno mjesto prelaze na eksterne izvore.

Kod eksternih izvora regrutiranja koriste se najviše oglašavanjem. Oglašavaju se u tjednim lokalnim i regionalnim novinama (Šibenski tjednik, Slobodna Dalmacija), na Radio Ritam i Radio Knin, te TV Šibenik, na sajmovima poslova. Također koriste se i agencijama za zapošljavanje, odnosno državnom agencijom Hrvatski zavod za zapošljavanje. Surađuju i sa obrazovnim institucijama (Veleučilište u Šibeniku i Turističko- ugostiteljska škola Šibenik), tu studentima i učenicima omogućuju obavljanje stručne prakse i zapošljavanje sezonski i za stalno.

Slika 10: Primjer oglasa putem HZZO-a



Prodavač (m/ž)

Poslodavac:	SOLARIS, D.D. ZA HOTELIJERSTVO, UGOSTITELJSTVO I TURIZAM
Kategorija:	Management i upravljanje
Mjesto rada:	Šibenik
Rok prijave:	08.02.2015.

Mjesto rada:	ŠIBENIK, ŠIBENSKO-KNINSKA ŽUPANIJA
Broj traženih radnika:	10
Razina obrazovanja:	Srednja škola 3 godine Srednja škola 4 godine
Radno iskustvo:	1 godinu
Vrsta zaposlenja:	Na određeno; sezonski
Radno vrijeme:	Puno radno vrijeme
Smještaj:	Nema smještaja
Poslodavac:	SOLARIS, D.D. ZA HOTELIJERSTVO, UGOSTITELJSTVO I TURIZAM
Kontakt:	pismena zamolba: Solaris d.d.,Hoteli Solaris,86, Šibenik e-mailom: kadrovska@solaris.hr
Ostale informacije:	Potrebna je želja za radom Molimo da cijenjene ponude sa životopisom pošaljete najkasnije do 08.02.2015.g. na e - mail ;kadrovska@solaris.hr ili na poštansku adresu : Solaris d.d. ,Hoteli Solaris 86, 22 000 Šibenik -Odjel ljudskih potencijala "za natječaj"
Podaci su preuzeti sa:	www.hzz.hr
Šifra radnog mjesta:	67762859

Hrvatski zavod za zapošljavanje

Sva prava pridržana © 2019, www.hzz.hr

Izvor: www.posao.hr

Poduzeće se koristi i neformalnim eksternim izvorima, gdje svoje zaposlenike koriste kao posrednike. Svoje stalne zaposlenike, a i one koji se pokažu kao iznimno sposobni i vješti zaposlenici traže za pomoć pri pronalaženju novih zaposlenika. Žele da im oni predlože potencijalne kandidate koje bi oni mogli kontaktirati i ponuditi im određeno radno mjesto.

3.5. Selekcija kadrova u poduzeću

U poduzeću Amadria Park d.d selekcija se obavlja na način da se prvo selektiraju sve pristigle zamolbe, te uklone one koje ne zadovoljavaju osnovne uvjete. Zatim se preostale zamolbe pregledavaju detaljno, te se sposobnosti, znanja i vještine potencijalnih zaposlenika pronalaze u zamolbama, prijavama za posao i preporukama. Kada se i tu obavi selekcija potencijalnih zaposlenika prema njihovim sposobnostima, znanjima i vještinama, pozivaju se na panel intervju, gdje kandidata ispituje izvršni direktor, menadžer ljudskih resursa i voditelj odjela za koji se kandidat prijavio. Ukoliko kandidat uspješno obavi intervju potpisuje dokument za obavljanje probnog roka koji traje 15 dana. Unutar probnog roka, kandidat može pokazati smanjene vještine i sposobnosti u obavljanju posla za koji je namjenjen, te također može doći do ne primanja kandidata nakon isteka probnog roka. Tada slijedi pozivanje kandidata koji su stavljeni „u rezervu“ upravo za ovakve slučajeve, te tada oni dobivaju priliku pokazati se na probnom roku.

3.6. Odluka o izboru kandidata

Odluka o izboru kandidata u poduzeću se donosi na temelju informacija iz zamolbe za posao, obavljenog intervjua, te probnog roka. Konačnu odluku donosi izvršni direktor, uz sugeriranje voditelja odjela koji je pratio rad i sposobnosti kandidata za vrijeme obavljanja probnog roka. Ukoliko se voditelj odjela ne slaže sa odabirom kandidata, izvršni direktor se tu povlači, te odluku prepušta voditelju koji je u sam rad više upućeniji.

Razvoj karijere kadrova

Poduzeće Amadria Park d.d. svojim zaposlenicima koji se pokažu kao savjesni i dobri zaposlenici omogućava daljnji razvoj njihove karijere. Ukoliko određeni zaposlenik ima volju i želju napredovati, te pokazuje interes za poboljšanjem samog poslovanja poduzeća i ostvarenja zadanih ciljeva, poduzeće mu omogućava usavršavanja i napredovanje. Na taj način potiču i sve svoje ostale zaposlenike za što boljim radom i interesom za posao. Zaposleniku daju radno mjesto s višim stupnjem autoriteta i odgovornosti prema zahtjevima i

potrebama samog poduzeća. Time također i potiću potencijalne kandidate da se jave na oglase za radno mjesto u njihovom poduzeću jer uvijek mogu još više napredovati i razvijati se u poslovnom svijetu.

4. Zaključak

Za uspješno poslovanje svakog poslovnog subjekta najbitnije je odabrati prave resurse, financijske i materijalne. Od svih resursa, za uspješno poslovanje poslovnog subjekta najbitniji su ljudski resursi i kvalitetno upravljanje njima. U organizaciji samog poduzeća, upravljanje ljudskim resursima predstavlja izrazito važnu funkciju. U ovom radu opisan je proces planiranja, regrutiranja i selekcije kadrova u poduzeću Amadria Park d.d.

Poduzeće Amadria Park d.d. u vrijeme sezone broji i do 1200 zaposlenika, te je za uspješno poslovanje i pružanje što kvalitetnije usluge odabir adekvatnih zaposlenika izrazito bitan. Promatrano poduzeće vrlo profesionalno i kvalitetno obavlja proces planiranja i regrutiranja kadrova. Od eksternih izvora regrutiranja najviše koriste i cijene preporuke vlastitih zaposlenika i suradnju s obrazovnim institucijama (Veleučilište u Šibeniku i Turističko – ugostiteljska škola Šibenik). Kod selekcije baziraju se na informacije koje o potencijalnim zaposlenicima dobiju na temelju njihovih zamolbi i preporuka, te intervjua. Za selekciju ne koriste nikakve testove ni upitnike. Provođenje intelektualnih testova u poduzeću nije potrebno jer poduzeće veću pozornost pridaje komunikativnim sposobnostima i vještinama kandidata, te poznavanje osnovnih termina vezanih za poslovanje.

U vrijeme izrazito velikih konkurencija na tržištu uslužnih djelatnosti, sposobni i vješti zaposlenici poduzeću donose veliku prednost u odnosu na konkurenciju. Najbitnija je selekcija kadrova, gdje je potrebno prepoznati kandidate sa pravim sposobnostima, znanjima i vještinama koji mogu doprinjeti još uspješnijem poslovanju poduzeća. Promatrano poduzeće Amadria Park d.d. ne koristi nikakve upitnike ni testove, te je preporuka da odjel za ljudske resurse uvede barem jedan test ličnosti kako bi se utvrdila sposobnosti kandidata za rad i komunikaciju u timu, te izravna komunikacija s gostima.

5. Literatura

1. Buble M. (2006): Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
2. Rupčić N. (2006): Suvremeni menadžment, Ekonomski fakultet Rijeka
3. Interni podaci poduzeća Amadria Park d.d.
4. Financijsko izvješće dostupno na: http://www.solaris.hr/wp-content/uploads/2019/05/Godi%C5%A1nje-financijsko-izvje%C5%A1%C4%87e-za-2018.-konsolidirano.pdf
5. www.posao.hr
6. Bahtijarević Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
7. Marušić S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb

POPIS SLIKA I TABLICA

Popis slika

Slika 1: Glavne aktivnosti HRM

Slika 2: Kronološki slijed faza planiranja ljudskih potencijala

Slika 3: Poslovno planiranje i ljudski potencijali

Slika 4: Bazni model sistemskog planiranja kadrova

Slika 5: Faktori koji utječu na potrebe za ljudskim potencijalima

Slika 6: Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutiranja

Slika 7: Postupak selekcije u 10 etapa

Slika 8: Faktori selekcije kandidata

Slika 9: Organizacijska struktura poduzeća

Slika 10: Primjer oglasa putem HZZO-a

Popis tablica

Tablica 1: Prikaz poslovnih i financijskih rashoda i prihoda, te bruto i neto dobiti

Tablica 2: Broj zaposlenika po stručnoj spremi

Tablica 3: Broj zaposlenika po spolu

6. Sažetak

U ovom završnom radu prikazano je kako se provode procesi planiranja, regrutiranja i selekcije kadrova u poduzeću. Prvenstveno se ističe važnost kvalitetnog regrutiranja i selekcije kadrova.

Prvi dio završnog rada sastoji se od uvoda, u kojem su navedeni predmet istraživanja, ciljevi i metode rada, te struktura rada. U drugo dijelu se obrađuje teoretski dio zadane teme, u kojem se posebno ističu načini i važnost regrutiranja i selekcije kadrova. U trećem dijelu se teoretski dio prenosi na prikaz primjera u praksi, kako procese planiranja, regrutiranja i selekcije provodi poduzeće Amadria Park d.d.

U trećem dijelu prvo su navedeni općeniti podaci o poduzeću Amadria Park d.d. zatim su navedeni procesi planiranja, regrutiranja i selekcije kako ih oni u svom poduzeću provode. Na kraju dolazi zaključak u kojem se navode kako bi poduzeće Amadria Park d.d. moglo unaprijediti selekciju kadrova. Nakon zaključka slijedi literatura, popis slika i tablica, te sažetak.

Ključne riječi: Amadria Park d.d., selekcija, regrutiranje

7. Summary

This final paper exemplifies the ways in which the processes of planning, staff recruting and selecting in a company are being conducted. Its primary focus is the importance of high quality staff recruitment and selection.

The first part of this final paper consists of the introduction in which the subject of the research, its aims, methods and the structure of the paper itself are being given. In the second part the theoretical aspect of the assigned topic is being tackled with a special focus on the the methods and the importance of staff recruitment and selection. In the third part the theoretical aspect is being transposed to the practical sphere with a description of the ways in which company Amadria Park d.d carries out the process of planning, staff recruiting and selecting.

In the third part, firstly, the general data on the company Amadria Park d.d is given and then the processes of planning, recruiting and selecting are listed as they are being carried out by this company. Finally, the conclusion consists of the ideas about how the company Amadria Park d.d could improve the existing methods of staff selection. The paper ends with the bibliography, the list of the pictures and tables presented and the abstract.