PROCES SELEKCIJE PODUZEĆA AD-PLASTIK

Žura, Bepo

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:124:525345

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

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 SELEKCIJE PODUZEĆA AD-PLASTIK

Mentor: **Student:**

Prof.dr.sc. Srećko Goić **Bepo Žura**

Split, rujan, 2019.

SADRŽAJ

1. UVOD 1

1.1. Definiranje problema istraživanja 1
1.2. Ciljevi rada 1
1.3. Metode rada 2
1.4. Struktura rada 3

2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA 4

2.1. Pojam i značenje kadrova 4
2.2. Kadroviranje 5
2.3. Analiza posla kao osnova kadroviranja 6
2.4. Regrutiranje 7

3. SELEKCIJA KADROVA 10

3.1. Pojam selekcije 10
3.2. Informacijska osnova o kadndidatima 11
3.2.1. Inicijalna selekcija 12
3.2.2. Pregled molbi i pismenih preporuka 12
3.2.3. Biografske informacije 14
3.2.4. Testovi 14
3.2.5. Intervju 17
3.2.6. Ocjene uspješnosti 21
3.2.7. Ocjene kolega 21
3.2.8. Odluka o izboru kandidata 22
3.3. Selekcija menadžera 23
3.3.1. Individualne osobine menadžera 23
3.3.2. Metode selekcije menadžera 24

4. SELEKCIJA KANDIDATA U PODUZEĆU AD-PLASTIK 26

4.1. Općenito o poduzeću AD-Plastik 26
4.1.1. AD-Plastik kroz povijest 26
4.1.2. Vizija i misija 27
4.1.3. Djelatnosti poduzeća 28
4.1.4. Organizacijska struktura 29
4.2. Podatci o financijskom poslovanju poduzeća AD-Plastik 30
4.3. Selekcijski postupak u poduzeću AD-Plastik 32

5. ZAKLJUČAK 37

LITERATURA 39
SAŽETAK 41
SUMMARY 42
POPIS SLIKA I TABLICA 43

1. UVOD

1.1. Definiranje problema istraživanja

U ovom završnom radu, predmet i problem istraživanja je proces selekcije zaposlenika u poduzeću AD-Plastik. Izvršavanjem aktivnosti kao što je selekcija omogućuje se izbor pravih kandidata za jedan ili više poslova. Proces selekcije je jako značajan za poslovanje svakog poduzeća jer ljudski potencijali su neophodni za ostvarivanje pozitivnog poslovnog rezultata poduzeća te stvaranja konkurentskih prednosti u odnosu na konkurenciju. Poduzećima koje proizvode kao što je poduzeće AD-Plastik, selekcija je ključan proces kako bi održali status tržišnog lidera u proizvodnji i distribuciji autodijelova na širem području Europe.

Kod definiranja problema istraživanja ovog završnog rada, pozornost je usmjerena na način kako se postupak selekcije kadrova odvija, prvo u teoriji te kako se ona odvija u poduzeću AD-Plastik. Pod selekcijom se smatra proces izbora jednog ili više kandidata za jedan ili više poslova, te se polazi od zahtjeva posla i kandidata koji imaju odgovarajuće osobine, sposobnosti te znanja za zahtijevani posao. Kako bi se istakla važnost ljudskih resursa u poduzećima i općenito u ekonomiji proces selekcije je jako značajan, ali ako poduzeća zanemare selekciju mogu se suočiti sa velikim i trajnim poslovnim posljedicama.

1.2. Ciljevi rada

Glavni ciljevi ovoga završnog rada jesu definiranje procesa selekcije sa teorijskog aspekta, te prikaz i analiza kako se proces selekcije vrši u samom poduzeću AD-Plastik. Definiranjem teorijskog dijela i prikazom kako se odvija u stručnoj praksi omogućiti će uspoređivanje između prakse i teorije, te naglasiti prednosti i nedostatke procesa selekcije u realnom životu i okruženju.

1.3. Metode rada

Metode koje će se koristit u ovome radu su usmjerene na znanstvena istraživanja koje su prikazane kao skup različitih postupaka u izvršavanju ciljeva ovoga završnog rada. Imajući u vidu da se metode društvenih znanosti zasnivaju na dijalektici, dijele se na dvije osnovne metode: dijalektička i sintetička metoda. Dijalektička metoda se koristi na međusobnoj povezanosti i uvjetovanosti pojava koje će se istraživati, a sintetička metoda se koristi zbog sagledavanja zakonitosti u području selekcije kandidata.

U cilju izrade ovog rada se koriste sljedeće metode:[1]

- Metoda deskripcije – postupak jednostavnog očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te opisivanje njihovih veza bez objašnjavanja.
- Metoda kompilacije – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno istraživačkog rada odnosno tuđih opažanja i spoznaja.
- Metoda analize dokumentacije – postupak preuzimanja i analiziranja svih dostupnih dokumenata i radnih aktivnosti.
- Metoda sinteze – postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem jednostavnih sudova.
- Induktivna metoda – postupak zaključivanja na temelju analize činjenica po kojima se dolazi do zaključa o općem sudu.
- Deduktivna metoda – postupak deduktivnog zaključivanja u kojima se iz općih sudova izvode pojedinačni zaključci.
- Metoda sinteze – istraživačka metoda kojim se jednostavne misaone tvorevine sastavljaju u složenije i još složenije, povezujući izdvojene elemente, pojave i procese u jedinstevnu cjelinu.

[1] Zelenika, R. (2000): *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 323-366.

1.4. Struktura rada

Završni rad sadrži pet poglavlja. Prvo poglavlje rada je uvod koji obuhvaća definiranje problema istraživanja te definiranje predmeta rada. Uz definiranje problema istraživanja i predmeta rada pod uvodom je obuhvaćeno upoznavanje s ciljevima rada te definiranjem metoda i struktura završnog rada. U drugom poglavlju rada pozornost je usmjerena kadroviranje odnosno prikazivanje značenja ljudskih resursa i prognoziranja potreba za kadrovima. Treće poglavlje odnosi se na teorijski aspekt procesa selekcije koji uključuje pojam, sadržaj i sami proces selekcije. Četvrto poglavlje završnog rada jest praktični dio rada koji obuhvaća upoznavanje sa poduzećem AD-Plastik, osnovne i financijske podatke te interpretiranje i analiziranje procesa selekcije kandidata u poduzeću AD-Plastik. Peto poglavlje završnog rada predstavlja zaključak u kojemu se donose zaključci o iznesenim informacijama i postupcima koji se odvijaju tokom selekcija kandidata u poduzeću AD-Plastik. Završni rad još uključuje i literaturu koja je korištena prilikom pisanja završnog rada, a uključuje razne knjige, informacije s interneta, informacije dobivene iz samog poduzeća. Na kraju rada se nalazi sažetak na engleskom jeziku (Summary) te na hrvatskom jeziku te slike i tablice koje se nalaze u radu.

2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

2.1. Pojam i značenje kadrova

Ljudski resursi čine živi faktor organizacije poduzeća koji svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnošću danas najviše pridnosi uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća. Bitno se razlikuju od materijalnih resursa – ljudski su resursi jedinstveni za svako poduzeće i ne mogu se kopirati.[2] Ono što ih razlikuje jest činjenica da ukupne organizacijske, intelektualne, stručne i druge sposobnosti nisu jednostavan zbroj individualnih sposobnosti nego nova kvaliteta koja, ovisno o drugim faktorima (ukupnoj praksi i programima upravljanja ljudskim potencijalima, stilu menadžmenta, organizacijskoj kulturi, strukturi, općim socijalnim odnosima i dr.) , može biti veća ili manja.[3] Na važnost ljudskih resursa već je davno upozoreno, ali se tek početkom osamdesetih godina dvadesetog stoljeća počela na njih usmjeravati sve veća pozornost ka ona važnog činitelja ukupnog razvoja. Tome su pridonijeli sljedeći utjecaji:

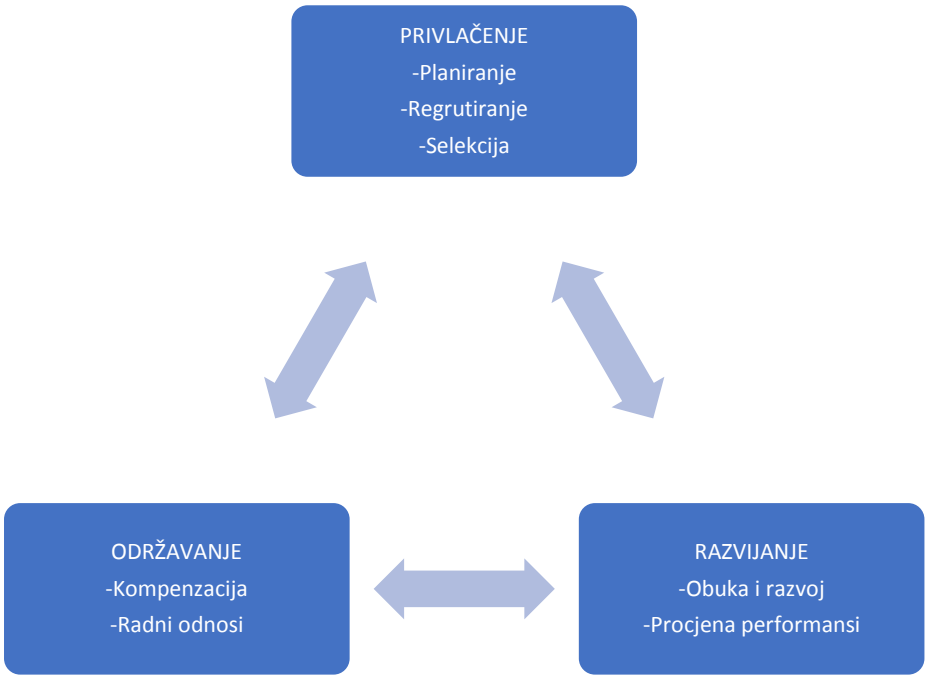
1. promjene u općoj ili socijalnoj okolini,
2. promjene u poslovnoj okolini,
3. promjene u internoj okolini.

Promjene u općoj okolini poduzeća važne su za sve njezine segmente,a posebice za tri segmenta : ekonomski, tehnološki i sociokulturni. U poslovnoj okolini dolazi do krupnih promjena koje povećavaju stupanj njene neizvjesnosti. U samom poduzeću, njegovoj internoj okolini, dolazi do krupnih promjena u sva tri segmenta – strukturni, kulturi i resursima.[4]

[2] Buble,M. (2006) *: Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str 251.
[3] Bahtarijević – Šiber, F., Management ljudskih potencijala, Goledn marketing, Zagreb, str 25.
[4] Buble,M. (2006) *: Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str 251.

2.2. Kadroviranje

Kadroviranje označuje skup onih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću.[5] To se ostvaruje nizom pojedinačnih aktivnosti koje s odnose na planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, poduku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose. Glavni ciljevi kadrovarianja su: privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji, razvijanje radnje snage prema njezinom potencijalu i dugoročno održavanje radne snage.



Slika 1. Ciljevi kadroviranja

Da bi se navedene aktivnosti ostvarile efektivno i efikasno, menadžment angažira posebne stručnjake – specijaliste koji su usmjereni na jedno područje i generaliste koji su usmjereni na više područja HRM-a. S obzirom na značenje koje danas ima, kadroviranje odnosno HRM zauzima važno mjesto u organizaciji poduzeća.[6]

[5] Daft,L., str. 414.
[6] Buble,M. (2006) *: Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str 253-254.

2.3. Analiza posla kao osnova kadroviranja

Kadroviranje je neodvojivo od poslova koji se obavljaju u poduzeću s obzirom na to da determiniraju profesionalnu, kvalifikacijsku, dobnu pa i spolnu strukturu zaposlenika. Stoga kadroviranje u poduzeću nužno mora polaziti od poslova koji se ondje obavljaju, a koji su rezultanta raščlanjivanja ukupnog zadatka poduzeća. U tom smislu analiza posla čini temelj uspješnog kadroviranja; bez te analize nije moguće kvalitetno obaviti niti jednu glavnu funkciju kadroviranja. Stoga je i razumljivo što joj uspješna poduzeća usmjeruju veliku pozornost i ulažu znatna sredstva u njezinu provedbu. Analiza posla definira se kao postupak prikupljanja podataka o poslovima koji se obavljaju u poduzeću. Ti podatci se odnose na same poslove (popis poslova), norme učinka, informacije potrebne za provedbu poslova, sredstva za obavljanje poslova, materijal, izradak, tehnologiju i organizaciju rada, uvjete rada, potrebna znanja (teorijska i praktična), posebne zahtjeve za obavljanje posla i druge. Izvor tih podataka obično su analitičar rada, sami izvršitelji poslova i njihovi nadređeni. Prikupljanje navedenih podataka provodi se na više načina: intervjuom, anketom, proučavanjem nomenklature zanimanja, promatranjem i vođenjem dnevnika izvršitelja poslova. Prikupljeni podatci služe za izradu opisa posla i specifikaciju posla koji su osnova kadroviranja.

Opis posla poseban je dokument na kojemu se uz šifru i naziv daje detaljan opis posla. Prilikom njegovog izrađivanja treba popisati sve poslove te ih potom opisati. Popis posla je postupak sistematskog evidentiranja svih poslova koji se obavljaju na pojedini radnim mjestima. Opis posla je prikaz bitnog sadržaja svakog pojedinog evidentiranog posla tj. najvažnije radnje od kojih se sastoji posao.

Specifikacija posla je dokument kojim se definiraju zahtjevi koji se postavljaju izvršitelju dotičnog posla. Može se izrađivati kao poseban dokument, a može biti i sastavni dio opisa posla. Specifikacija posla obično definira potrebne kvalifikacije i potrebno radno iskustvo za njegovo obavljanje. Međutim, kad se za obavljanje posla zahtijevaju i drugi uvjeti, tada specifikacija posla sadrži posebne zahtjeve kao što su spol, dob, vid, ritam, itd.[7]

[7] Buble,M. (2006) *: Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str 254-255.

2.4. Regrutiranje

Regrutiranje kadrova je proces kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima, te iznalaze potencijalni kandidati za upražnjene poslove. U tom se okviru provodi veoma široka informativna aktivnost kako bi se potencijalni kandidati upoznali ne samo s poslovima za koje bi se mogli natjecati, već i s njihovim položajem u poduzeću (kompenzacije, beneficije, karijera, itd.)[8]

Proces regrutiranja kadrova može počivati na ad-hoc pristupu i na planskom pristupu. Ad-hoc pristup označava anarhiju u upravljanju poduzećem, pa stoga on može biti samo slučajnost, a nikako princip ako poduzeće namjerava efikasno poslovati. Planski se pristup stoga nameće kao *conditio sine qua non* svakog uspješnog menadžera, a planiranje kadrova se manifestira kao temelj regrutiranja kadrova. Planiranje kadrova se obično definira kao proces anticipacije i stvaranje brige za kretanje ljudi u poduzeću, unutar poduzeća i izvan poduzeća, sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje. Razlozi planiranja kadrova:[9]

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

Prilikom regrutiranja kadrova dva su osnovna izvora regrutiranja: interni i eksterni izvori regrutiranja. Dok interni izvori obuhvaćaju zaposlenike koji rade u poduzeću, dotle eksterni izvori obuhvaćaju one osobe koje su izvan poduzeća (na tržištu rada, školama i fakultetima, drugim poduzećima i institucijama, mirovini).[10]

Kada se radi o internim izvorima, tada se regrutacija provodi bilo internim oglašavanjem slobodnih poslova, bilo neposrednim usmenim kontaktom, bilo pisanim pozivom. Interno oglašavanje slobodnih poslova jedan je od najčešćih načina regrutiranja kojega provode poduzeća. Ono omogućava cjelodnevni pristup oglasu i neposrednu komunikaciju – kako onu koja se odnosi na dobivanje podrobnijih informacija o oglašenim poslovima. Tako i onu koja se odnosi na podnešene prijave. Neposredni slobodni kontakt predstavlja takav oblik internog

[8] Buble,M. (2006): *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Split, str 369.
[9] Buble,M. (2006): *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Split, str 369.
[10] Buble,M. (2006): *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Split, str 376.

regrutiranja u kojemu (neposredni) menadžer ili odgovorna osoba iz službe ljudskih resursa obavještava pojedine zaposlenike o mogućnostima njihova zaposlenja na druge poslove. To se obično radi u onim slučajevima kada postoji mogućnost promocije, rasporeda na njihove poslove, ili, pak, promjene mjesta rada. Pisani poziv je takav oblik internog regrutiranja u kojemu služba ljudskih resursa obavještava zaposlenike o slobodnim poslovima, te ih poziva da se jave ukoliko su zainteresirani za te poslove.[11]

U svim onim slučajevima kada poduzeće nije u mogućnosti da regrutaciju izvrši iz internih izvora pristupit će regrutaciji izvana. Drugim riječima, poduzeće će aktivirati tržište radne snage koje danas čini niz organizacijskih institucija posredstvom kojih poduzeće osigurava potrebne kadrove. U regrutiranju kandidata poduzeće se može koristiti formalnim i neformalnim izvorima. Formalni izvori su:[12]

1. Oglašavanje
2. Agencije za zapošljavanje
3. Obrazovne institucije
4. Sindikati

Neformalni izvori regrutiranja kadrova odnose se na slučajeve kada se za zapošljavanje koriste zaposleni u poduzeću, koji tako igraju ulogu „posrednika“ u zapošljavanju. Oglašavanje je jedan od najznačajnijih oblika eksternog regrutiranja kojim se želi privući kandidate za posao. Pri tom poduzeća koriste različite medije kao što su tisak, stručni časopisi, radio i televizija, izravna pošta, posebni oglasi na javnim mjestima, priručnici i bilteni, te posebni promotivni materijali. Agencije za zapošljavanje su značajan eksterni izvor regrutiranja. Razlikuju se državne i privatne agencije (Hrvatski zavod za zapošljavanje, „lovci na talente“). Obrazovne institucije (škole, fakulteti) takav su izvor eksternog regrutiranja preko kojih se obično vrši privlačenje mladih stručnih osoba. U tu svrhu poduzeća uspostavljaju veze s tim institucijama tražeći od njih preporuke za najbolje polaznike, ali i provode različite akcije pomoću pripremljenih programa. Ti programi obično obuhvaćaju različite tiskane materijale u kojima se polaznici informiraju o poduzeću, zatim se vrše razne audiovizualne prezentacije, šalju posebna pisma i brošuru itd. Sindikati također mogu biti izvor eksternog regrutiranja s obzirom da posjeduju značajnu bazu podataka o zaposlenicima, te imaju utjecaja na njih. Ta njihova uloga može naročito doći do izražaja u

[11] Buble,M. (2006): *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Split, str 376-377.
[12] Buble,M. (2006): *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Split, str 377.

slučajevima većih premještanja zaposlenika iz jednog u drugo poduzeće ili iz poduzeća u jednom području u poduzeća u drugom području.[13]

Tablica 1. Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutiranja

	INTERNI IZVORI	EKSTERNI IZVORI
PREDNOSTI	Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata Kandidat bolje poznaje poduzeće Pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih Stvara prostor za promociju Obično je brže i jeftinije	Mnogo je veći izvor talenata Unose se nove ideje i uvidi u poduzeće Omogućava promjene Smanjuje unutarnje napetosti, sukobe... Omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja
NEDOSTACI	Zaposlenici mogu biti promovirani na poslove koje ne mogu dobro obavljati Unutarnje borbe i sukobi za promociju Može voditi gušenju novih ideja i inovacija Može učvrstiti ustaljeni način djelovanja te time usporavati pa i sprječavati promjene	Privlačenje, kontaktiranje i evaluiranje potencijala kandidata mnogo je teže i skuplje Duže je vrijeme adaptacije i orijentacije Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među onim zaposlenicima koji se osijećaju kvalificiranim za taj posao Uvijek postoji opasnost pogrešnog izbora

[13] Buble,M. (2006): *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Split, str 378-279.

3. SELEKCIJA KADROVA

3.1. Pojam selekcije

Pod selekcijom kadrova podrazumijeva se postupak izbora između regrutiranih kandidata između regrutiranih kandidata za jedan ili više poslova. Izbor se obavlja tako da se polazi od zahtjeva posla te se traži kandidat koji tim zahtjevima najbolje odgovara. U slučaju da je u postupku regrutiranja osigurano manje kandidata od broja poslova, tada ostaje mogućnost da kandidat bira posao koji njemu najviše odgovara.[14] Selekciju je moguće provoditi na dva načina:[15]

- Prvi je način da se ispituju osobine, sposobnosti i znanje kandidata kako bi se utvrdilo koji od njih posjeduje/zadovoljava minimum zahtjeva posla. Izbor se obavlja među onima koji posjeduju taj minimum, dok se ostatak kandidata isključuju iz daljnjeg postupka izbora.
- Drugi je način da se najprije ispitaju osobine, sposobnosti i znanja kandidata koji zahtjeva dotični posao. Zatim se izrađuje rang lista kandidata s obzirom na pokazane rezultate u psihološkom ispitivanju. Izabiru se kandidati koji imaju najviše rangove na rang listi.

U realnom životu moguće je i kombinirati oba načina izbora tako da se s rang liste izrađene po drugom načinu uzimaju samo oni kandidati koji ispunjavaju određeni minimum zahtjeva. U većini poduzeća selekcija je kontinuirani proces koji se zbiva prema ustaljenom algoritmu koji ima manje ili više etapa. Broj tih etapa uvjetovan je veličinom i stupnjem organizacije poduzeća, a to znači i razvijenošću službe ljudskih resursa.[16]

[14] Buble,M. (2006) *: Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str 266.
[15] Ghiselli, E.E., Brown , C., *Personnel and Industrial Psychology*, 1995., str 130-131
[16] Buble,M. (2006) *: Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str 267.

Etape u procesu selekcije:[17]

Preliminarni intervju→Kompletiranje dokumentacijeo kandidatu→Testova zaposlenja→Intervju u službi ljudskih resursa→Ispitivanje podrijetla→Medicinski pregled→Preliminarna selekcija→Intervju sa neposrednim rukovoditeljem→Provjera znanja,probni rad→Odluka o zaposlenju.

3.2. Informacijska osnova o kandidatima

Selekcija kandidata provodi se na temelju informacija koje je poduzeće prikupilo iz različitih izvora. U teoriji i praksi navodi se niz informacija o kandidatima, kao što su:[18]Prijava za zaposlenje, molba za zaposlenje, preporuka za prijam na posao, upitnik o općim podatcima, ispitivanje školskih kvalifikacija, podatci iz radnih karakteristika, banka biografskih informacija, ispitivanje podrijetla, prikupljanje podataka od drugih pojedinaca i institucija, ispitivanje laži pomoću poligrafa, medicinski pregledi, pokusni rad, testovi, intervju.

Svi su navedeni izvori informacija o kandidatu bitni pri odlučivanju o izboru, ali se ipak testovima i intervjuu pridaje posebno značenje.[19]

PROSJEČNA VALIDNOST PREDIKTORA PERFORMANSI

Tablica 2. Prosječna validnost prediktora performansi

Metoda	Validnost
Testovi sposobnosti	.53
Ocjene uspješnosti	.49
Ocjene kolega	.49
Assessment center	.43
Biografske informacije	.37
Preporuke	.26
Inervju	.24

[17] Sherman, W.A. Jr., Bohlander, W. G., Chruden, J. H., op. cit., str 160.
[18] Buble,M. (2006) *: Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str 269-270.
[19] Buble,M. (2006) *: Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str 270.

3.2.1. Inicijalna selekcija

Postupak inicijalne (prethodne) selekcije u pravilu počinje pregledom molbi kandidata i preporuka (ako se uvode u oglasu), u obzir se eventualno uzimaju posebni kriteriji i pismene preopruke, a u izuzetnim se slučajevima dodaje psihologijsko pred-testiranje i intervju.[20]

3.2.2. Pregled molbi i pismenih preporuka

Kada se radi o eksternim kandidatima (koje nitko ne pozna), pregled molbi je prva informacija i prvi dojam koji stječemo o radniku. Kratko, rutinski sastavljena molba, bez priloga i fotokopirnih dokumenata može značiti da je isto tako automatski poslana na poduzeće, te iza nje ne stoji interes i motivacija. Opis zaposlenja, iskustava, pogotovo obrazloženje zbog čega se kandidat prijavljuje – startna su osnova za daljnje razmatranje. Način pismene komunikacije može sugerirati ponešto o obrazovanju, ali može biti i od važnosti.[21] Ipak u zapadnom svijetu i u nas, velik broj poduzeća se odlučuje neriskirati s takvim neutemeljenim „pogađanjima“ , već traži uz molbu još i posebno prijavu. Radi se o formularu posebno pripremljenom u poduzeću, koji garantira bar minimum traženih prvih informacija (jer molbe dosta toga važnoga ne sadrže). Te prijave su koji put vrlo solidno sastavljene, posebice za tehničko osoblje, pa točno usmjerenim pitanjima i odgovorima postaju dragocijen materijal za Prijemno povjerenstvo.[22] U pravilu standardni formular za kandidate različitih profila posjeduje ove rubrike:[23]

- Identifikacija (ime, adresa, telefon, E-mail)
- Osobni podatci (državljanstvo, bračno stanje, kažnjavanje)
- Radne preferencije (tip posla, puno ili skraćeno radno vrijeme, poslovi za natjecanje)

[20] Marušić,S. (2006) : *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb, str 167.
[21] Marušić,S. (2006) : *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb, str 167.
[22] Marušić,S. (2006) : *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb, str 168.
[23] Marušić,S. (2006) : *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb, str 168.

- Školska sprema (osnovna, srednja škola, fakultet, magisterij, doktorat, s naslovima škola i prosječnom ocjenom za svaku ponaosob)
- Zaposlenje (dosadašnja zaposlenja kronološki od posljednjeg prema prvomu, vrsta posla, godine rada)
- Specijalizacije, tečajevi, stručno usavršavanje (diplome, dozvole, tečajevi).

U nas prilikom zapošljavanja nije se u pravom smislu razvila institucija preporuka, a molbe u osobite svrhe (odlazak u inozemstvo, stipendija, školovanje) pratile su često veoma općenite preporuke. Ukratko, takve se preporuke ne smiju uzimati ozbiljno prilikom stručnog postupka selekcije.[24]

[24] Marušić,S. (2006) : *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb, str 168.

3.2.3. Biografske informacije

Podatci iz životopisa, o školovanju, zaposlenjima, zaduženjima i društvenom radu što nam ih dostavlja kandidat za radno mjesto, značajni su i korisni prvenstveno stoga, što se upoznajemo sa kutem gledanja kandidata. Curriculum Vitae je u zapadnom svijetu rutinski zahtjev, pogotovo za kandidate s visokom školskom spremom i rukovoditelje. Osim toga, radi se o metodi koja ima relativno visoku prosječnu validnost kao prediktor.[25] Postoje dva problema. Jedan je što podnosilac molbe može dati netočne (iskrivljene) informacije, obično pod plaštom malo opširnije biografije i redoslijedom zbivanja napreskokce. Drugi je problem, što u nas kandidati naprosto ne znaju napisati biografiju. Eventualne netočnosti tj. čim podatci postanu imalo sumnjivi članovima povjerenstva, potrebno je provjeriti. Kontaktira se poduzeće u kojem je kandidat radio, pogledaju se preporuke (ako su podnesene), a istinitost i konzistentnost biografskih podataka može provjeriti i neka treća, neutralna osoba. U današnje vrijeme tehnologije stoje nam na raspolaganju brojni načini za provjeru točnosti podataka. Razumije se, da ćemo se oko toga potruditi samo ako je to značajna prevaga u korist kandidata, ako postoji nekoliko jednakih kandidata, ili ako se radi o rukovoditelju.[26]

3.2.4. Testovi

Testovi su instrument za ispitivanje znanja i vještina kandidata, njegove sposobnosti te različitih osobina. Najvažniji su 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.[27] Što se tiče tipova testova, vrijedi njihova podjela na one mentalne sposobnosti (opće i socijalne), motorne i tjelesne sposobnosti, i testove postignuća, neke druge sposobnosti, a dodali bi i upitnike o ličnosti i interesima.[28]

[25] Marušić,S. (2006) : *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb, str 171.
[26] Marušić,S. (2006) : *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb, str 171-172.
[27] Buble,M. (2006) *: Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str 270.
[28] Marušić,S. (2006) : *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb, str 174.

Postoje različite klasifikacije testova od kojih je za svrhu ovoga rada najvažnija sadržajna, prema kojoj postoje četiri velike skupine testova, a to su:[29]

1. Testovi znanja,
2. Testovi sposobnosti,
3. Testovi interesa i
4. Testovi ličnosti.

Specijalne kognitivne sposobnosti (specijalne sposobnosti) uključuju induktivno ili deduktivno razmišljanje, razumijevanje pojmova, pamćenje, snalaženje s brojkama, mehaničkim pojmovima, prostorno predočavanje i dr. Testovi mjere specijalnu sposobnost kandidata, koja je potrebna za određen posao ili radno mjesto.

Testovi motoričke sposobnosti mjere koordinaciju pokreta, ručnu spretnost i slične sposobnosti, a testovi tjelesne sposobnosti snagu i izdržljivost. Ovisno o radnom mjestu za koje se traže kandidati, poduzeće može biti zainteresirano da mjeri spretnost prstiju, brzinu pokreta ruku, vrijeme reakcije. Poznati su Minnessota test, savijanje ključa i dr.

Testovi postignuća (znanja) mjere ono što je čovjek naučio. Velik dio takvih testova konstriraju nastavnici na školama i fakultetima, instruktori u tvornicama, da bi se ispitalo znanje matematike, gospodarstva, marketinga, poznavanja metoda prodaje i sl. Međutim, postoje baždareni i validirani testovi šire lepeze znanja, koji se primjenjuju prilikom selekcije kandidata. I tada su oni ograničeni na električare, bageriste, komercijaliste i sl.

Upitnici o ličnosti i interesima obično se dodaju drugim selekcijskim metodama. Mjerenje mentalnih i tjelesnih sposobnosti kandidata koji put nije dovoljno da prognozira performanse kandidata kasnije na poslu. Motiviranost i vještine međuljudskih odnosa mogu imati velik utjecaj, te se zato testiranju sposobnosti dodaju upitnici ličnosti i interesa.

Testovi ličnosti mjere konativno-afektivne osobine, tj. osnovne značajke ličnosti kao što su introvertiranost, emocionalna stabilnost, motivacija, agresivnost. Među takozvanim projektivnim tehnikama je poznati test s mrljama. Mrlje su vrlo nejasne, pa tumačenje koje daje kandidat može pokazati neke njegove/njezine prikrivene emocije, stavove o životu, radu i sl. Projektivni testovi su veoma komplicirani za evaluaciju, te ih primjenjuju samo veoma iskusni stručnjaci.[30]

[29] Buble,M. (2006) *: Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str 270.
[30] Marušić,S. (2006) : *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb, str 175.

Testovi interesa uspoređuju interese kandidata s interesima ljudi što već rade u određenim profesijama. Najpoznatiji od njih (iako nešto stariji) Strongov, na kraju testiranja daje neku vrstu izvješća, gdje se interes kandidata pokazuju u odnosu prema interesima kod ljudi već zaposlenih na poslovima računovodstva, inženjera, managera, medicinskog tehničara. Osim za selekciju, testovi interesa imaju višestruku korist za planiranje karijere, budući da postoji vjerojatnost uspjeha u poslu što ga označuju aktivnosti za koje čovjek ima više interesa.[31]

U okviru testova za provjeru mentalnih sposobnosti ulaze ponajprije testovi općih mentalnih sposobnosti (generalnog faktora). Oni ne mjere neku posebno naglašenu sposobnost, već zajedničku osnovu u kojoj je sadržana kombinacija pamćenja, rječnika, verbalne fluentnosti, numeričkih sposobnosti, i dr. Kako su se ti testovi od početka koristili bili su doslovno kvocijent inteligencije (IQ). Postupak je bio da mentalna sposobnost djeteta, izmjerena testom, podijeli s kronološkom dobi i količnik pomnoži sa 100.[32] Kod odraslih takav racio nema smisla jer naprosto ne očekujemo da je 40-godišnjak inteligentniji od onoga koji ima 35 godina. Zato je kvocijent kod odraslih derivirani rezultat što pokazuje koliko je određena osoba iznad ili ispod prosječne inteligencije.[33]

Pri primjeni testova preporučuje se testove kombinirati u kombinaciji sa drugim metodama, te da ih primjenjuju samo diplomirani psiholozi. Primjeri za korištenje i provođenje testova su sljedeći:[34]

- Testove koristiti kao suplement. Nije uputno primijeniti testiranje kao jedinu selekcijsku tehniku u programu izbora kandidata. Valja ga koristiti u kombinaciji s ostalim tehnikama kao što su intervjui, biografija i sl. Možda testiranje jest kompletnija, samostalnija i bolja metoda od drugih, ali nije nepogrešiva. Čak u najboljim slučajevima rezultat testa pokazuju 25-30% varijacije u mjerenju performansi. Testovi su pouzdaniji u eliminaciji kandidata koji ne odgovaraju za određeno radno mjesto, nego u rangiranju onih koji će uspjeti.
- Testove primjenjuju samo diplomirani psiholozi. Izbor testova, validacija na poduzeće, korištenje selekcijskih standarda – već zahtijevaju pripremu koju na studiju dobiva samo diplomirani psiholog.

[31] Marušić,S. (2006) : *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb, str 175-176.
[32] Marušić,S. (2006) : *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb, str 175.
[33] Marušić,S. (2006) : *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb, str 175.
[34] Marušić,S. (2006) : *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb, str 173.

- Prostorija za testiranje mora biti prikladna. Uvjeti u kojima se vrši testiranje moraju zadovoljavati osnovne standarde: odvojenost, tišinu, rasvjetu, prozračivanje. Svi kandidati moraju ispunjavati testove, pod istim uvjetima. Testovni materijal se čuva na sigurnom mjestu, a ocjenjivanje vrši psiholog ili asistent psihologa.
- Provjeriti opće standarde zapošljavanja u poduzeću. Standardi nisu jednaki, variraju od veoma visokih do nižih, i u njih se potrebno uklopiti. Osnovni razlog zapošljavanja je kasnija uspješnost u poduzeću, koju će psiholog pratiti radi budućih selekcija.
- Paziti na validnost testova. Neki su testovi već toliko korišteni da Društvo psihologa upozorava na njihovu „opću poznatost" među kandidatima. Koristiti ih treba samo onda ako postoje eksperimentalni dokazi o njihovoj validnosti u specifičnom poduzeću.
- Vođenje bilježaka o testiranju. Potrebno je voditi zapisnike o svakom testiranju, posebno o kandidatima koji su odbijeni. Bilješka kao „nedovoljno kvalificiran", preopćenita je i ne zadovoljava. Očekuje se jasnije obrazloženje dokumentirano tako da zadovolji i mogući sudski spor.
- Validacija testova za specifično poduzeće. Ako psiholog odluči primijeniti novi test, potrebno ga je validirati na zaposlene u poduzeću. Preferira se prediktivna validnost.

3.2.5. Intervju

Intervju bi se mogao definirati kao ciljno usmjeren razgovor kojim se ispituje je li 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 jednako tako dati kandidatu i informacije o poslu i poduzeću. Za razliku od drugih metoda selekcije kandidata koje se primjenjuju u određenim slučajevima, intervju se obvezatno primjenjuje u svim slučajevima.[35]

[35] Buble,M. (2006) *: Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str 271.

Iako su američka ispitivanja prediktivne valjanosti pojedinih tehnika selekcije postavila intervju na posljednje mjesto, to je ipak najčešće korištena metoda selekcije u cijelome svijetu. Postoje zato razlozi koji su izvan izračunavanja koeficijenta valjanosti. Radi se o prilici da član povjerenstva za prijem fizički vidi kandidata, razgovara sa njim na način kako to testovi ne mogu, ocijeni njegovo ponašanje, procijeni neke osobine. Također, moguće su dodatne informacije putem zaključaka o izrazu lica, pojavi, oblačenju, nervozi ili mirnoći. Po svemu ovo intervju je zaista značajan instrument selekcije.[36]

Klasifikacija intervjua vrši se prema kriterijima kao što su:[37]

- Prema obliku (nestrukturirani, strukturirani i polustrukturirani)
- Prema broju sudionika (individualni, panel i grupni)
- Prema ulozi u procesu selekcije (preliminarni, dijagnostički i prijamni)

Prema obliku:

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

Prema broju sudionika:

- Individualni intervju je neposredni razgovor između intervjuera i intervjuiranog.
- Panel intervju predstavlja razgovor više intervjuera (obično 3-5) se jednim kandidatom, a u cilju dobivanja objektivnije i valjanije ocjene kandidata koja se utvrđuje konsenzusom intervjuera.
- Grupni intervju je razgovor jednog ili više intervjuera sa skupinom kandidata istodobno. Prednost mu je to što racionalno koristi vrijeme i što omogućava bolje procjenjivanje (uspoređivanje) nekih karakteristika kandidata.

[36] Marušić,S. (2006) : *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb, str 183.
[37] https://moodle.efst.hr/moodle2018/pluginfile.php/19501/mod_resource/content/2/komuniciranje-P8.pdf

Prema ulozi u procesu selekcije:

- Preliminarni intervju se odvija (po potrebi) na početku procesa selekcije, a sa svrhom da se eliminiraju oni kandidati koji prema procjeni intervjuera ne dolaze u obzir za određeni posao.
- Dijagnostički intervju se provodi u kasnijim fazama procesa selekcije kako bi se detaljnim ispitivanjem došlo do spoznaje o sposobnostima kandidata i njihovoj kompatibilnosti sa dotičnim poslom.
- Prijamni intervju se provodi u završnoj fazi procesa selekcije (sa kandidatima koju su praktički već odabrani), a više je usmjeren na informiranje kandidata o poslu za koji će biti angažirani i finalne provjere njegove voljnosti da prihvati posao.

Činitelji intervjua [38]

Intervjuiranje je složen i dinamičan proces, a čine ga intervjuer, intervjuirani i sam postupak intervjuiranja. Intervjuer mora između sebe i kandidata uspostaviti povjerenje i razumijevanje. Da bi to postigao, mora posjedovati određene osobine, kao što je razumijevanje, prihvaćanje i suosjećanje. Za uspješno provođenje intervjua potrebna je i odgovarajuća obuka. U tu se svrhu koriste dvije osnovne tehnike – „igranje uloga“ (role playing) i učenje na ranije provedenim intervjima.

Postupak u intervjuu[39]

Intervju ima za cilj da se dobiju potrebni podatci o kandidatu i ocijeni da li je on podnesen za posao za koji se prijavio. Da bi se to postiglo, postupak intervjuiranja mora biti tako oblikovan da omogući ostvarenje cilja. Ovaj postupak bi trebao obuhvatiti sljedeće etape:

1. Upoznavanje s podatcima o kandidatu prije intervjua,
2. Upoznavanje sa zahtjevima posla za koji se kandidat prijavio,
3. Planiranje područja u okviru kojih će se odvijati intervju,
4. Oblikovanje barem glavnih pitanja iz planiranih područja,
5. Provođenje intervjua,
6. Obrada rezultata dobivenih intervjuom.

[38] https://moodle.efst.hr/moodle2018/pluginfile.php/19501/mod_resource/content/2/komuniciranje-P8.pdf
[39] https://moodle.efst.hr/moodle2018/pluginfile.php/19501/mod_resource/content/2/komuniciranje-P8.pdf

Nakon što je završen intervju pristupa se njegovoj obradi kojoj je svrha da u sažetoj formi izrazi opće karakteristike ličnosti kandidata te pogodnosti za obavljanje posla za koji se prijavio. Ukoliko je intervjuirano više kandidata, rezultati pojedinačnih intervjua trebaju biti uspoređeni, kako bi se dobilo određeno rangiranje kandidata. Podaci dobiveni intervjuom trebaju biti povezani s podacima dobivenima iz drugih izvora, kako bi se donijela konačna odluka. Intervju ne može biti uspješan ukoliko se intervjuist prethodno ne pripremi. Intervjuist se moraju prethodno upoznati s podatcima o kandidatu i poslu za kojeg se vrši prijem; treba planirati tok intervjua, odabrati tip intervjua i pripremiti barem okvirna pitanja za intervju. Ukoliko se radi o panel intervjuu, članovi tima moraju se međusobno upoznati i dogovoriti o načinu vođenja intervjua.

Kao i ostale metode selekcije intervju ima nedostatke a oni se očituju u tome da:[40]

- Nije baš lagano postavljati identična pitanja svakom kandidatu, istim redom. Zato je intervju veoma teško standardizirati, i zato on nije sigurna osnova za usporedbu kandidata.
- Različiti rukovoditelji neće pridavati istu važnost istim ili sličnim informacijama.
- Stavovi rukovoditelja koji vode intervju utječu na interpretaciju kandidatovih odgovora.
- Na rukovoditelje jači utisak ostavljaju negativne nego pozitivne informacije.
- Intervjuisti preferiraju nestrukturirani intervju, ali te ocjene nisu pouzdane, i zaključci se donose prerano, već tijekom intervjua. Strukturirani intervju daje bolje rezultate.
- Ponašanje kandidata ovisi o načinu vođenja intervjua.
- Neki kandidati prihvaćaju intervju bolje, neki slabije. Nije sigurno na temelju njihovog ponašanja prognozirati uspješnost na poslu.

Tako skupljene na jedno mjesto, negativne strane intervjua znaju izgledati zastrašujuće. Ipak, savjet je kombinirati intervju s drugim metodama selekcije, pa možemo biti sigurniji u njegovu prediktivnu valjanost.[41]

[40] Marušić,S. (2006) : *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb, str 183-184.
[41] Marušić,S. (2006) : *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb, str 184.

3.2.6. Ocjene uspješnosti

Ako se ukaže potreba u toku selekcije, moguće je za interne kandidate koristit još dvije metode koje prema američkom istraživanju imaju veoma veliku validnost u prognoziranju kasnije uspješnosti na radu. To su ocjene uspješnosti i ocjene kolega. Komisija za prijem kandidata na slobodna radna mjesta zasigurno će imati već cjelovitu sliku, možda i redoslijed aplikanata, ako je vršeno testiranje, intervju, pregled molbi i preporuka i dr. Međutim, iskustva u svijetu upozoravaju da visoka prediktivna valjanost ocjena uspješnosti (0,49) naprosto potiče da se njome koristimo. Ovo pogotovo kad poduzeće u Odjelu ljudskih potencijala nema psihologa. U nas se još ocjenjivanje uspješnosti ne izvodi sistematski, ili se ne izvodi uopće, pa je teško govoriti o njegovoj primjeni kod postupka selekcije. Ipak, kad se radi o internim kandidatima (već zaposlenima u poduzeću), možda bi potrebe internog premještanja, pomicanja, sukcesije i napredovanja, u koje se ubraja i natječaj za prijem radnika na novo-formirana radna mjesta – mogla biti poticaj da se pristupi poslu ocjenjivanja.[42]

3.2.7. Ocjene kolega

Ocjenjivanje kandidata ra radno mjesto od strane njegovih/njezinih kolega s posla (u stvari jedna varijanta ocjene uspješnosti) nije u nas uobičajeno, iako ga se u većoj mjeri koristi na zapadu, prvenstveno radi prognostičke valjanosti od 0,49. Ne sumnja se u korist takvih ocjena, ali se ipak upozorava na provjeru slijedećega:

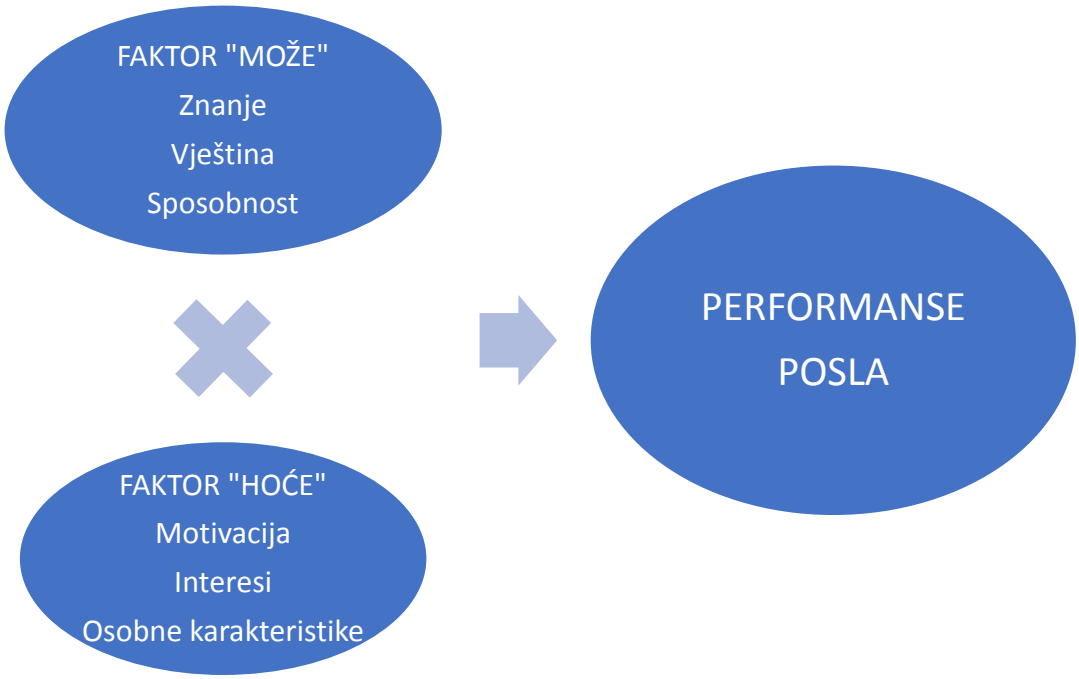
- U kojoj mjeri kolega – ocjenjivač upoznat s kandidatom, koliko vremena se poznaju, za koje se razdoblje traži ocjena,
- Koliko je kolega upoznat s novim poslom za koji se kandidat natječe (da ga ne procjenjuje samo u svjetlu ranijeg radnog mjesta), i da li je za tu ocjenu kompetentan,
- Pozna li kolega kandidata samo kao partnera, ili zna nešto više o vještinama, osobinama, uspjesima, ciljevima i namjerama u svezi s poslom,
- Stupanj tajnosti preporuke, u slučaju da je mišljenje negativno.

[42] Marušić,S. (2006) : *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb, str 190-191.

Sama tehnika ocjenjivanja mora biti jednostavna. Ocjenjuje se opća kvaliteta (ocjenama od 1-5 kao u školi, eventualno od 1-10), ili se ipak razlučuju činitelji, te se svaki od njih ocjenjuje posebno. [43]

3.2.8. Odluka o izboru kandidata

Odluka o izboru kandidata je kritična etapa u procesu selekcije s obzirom na to da se između više kandidata prijavljenih za dani posao mora načiniti odabir. Pritom je za odluku o izboru bitno što kandidat može i što kandidat hoće s obzirom na to da ta dva faktora neposredno utječu na njegov učinak.



Slika 2. Faktori izbora

[43] Marušić,S. (2006) : *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb, str 191.

3.3. Selekcija menadžera

3.3.1. Individualne osobine menadžera

U procesu selekcije obično se razmatraju tri temeljne kategorije osobina menadžera, a to su:[44]

1. Vještine,
2. Osobine ličnosti i
3. Motivacija.

Menadžerske vještine. Pod menadžerskim vještinama podrazumijeva pretvaranje sposobnosti i znanja u određene oblike ponašanja i akcija. Razlikuju se sljedeće temeljne kategorije tih vještina: tehničke, interpersonalne, strateško-konceptualne, dijagnostičko-analitičke, komunikacijske i političke. Neke od tih su rezultat obrazovanja, neke adekvatne prakse, a neke su pak rezultat individualnih osobina (crta ličnosti) koje su već formirane kad netko postaje menadžer.

Osobine ličnosti menadžera. Provedena su brojna istraživanja koja su nastojala dati odgovor na pitanje koje su specifične osobine ličnosti uspješnih menadžera. Novija istraživanja osobina menadžera usmjerena su na pronalaženje onih osobina ili crta karaktera koje imaju karizmatske vođe. Čini se da je to sljedećih pet osobina:[45]

- Samopouzdanje. Imaju potpuno povjerenje u svoju prosudbu i sposobnost.
- Vizija. To je idealizirani cilj koji predviđa da je budućnost bolja nego *status quo*. Što je veće nesuglasje između idealiziranog cilja i postojećeg stanja, to je veća vjerojatnost da će sljedbenici pripisati vođi izvanrednu viziju.
- Snažno uvjerenje u viziju. Karizmatski se vođe smatraju krajnje pedantnim. Na njih se gleda kao na one koji su voljni preuzeti visoki osobno rizik, izvrgnuti se velikim troškovima i žrtvovati se za postignuće vizije.
- Ponašaju se izvan normalnih okvira. Vođe s karizmom ponašaju se na način koji se smatra novinom, nekonvencionalnošću i suprotnošću normama. Kad je uspješan, to ponašanje izaziva čuđenje i divljenje sljedbenika.

[44] Buble,M. (2006) *: Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str 272.
[45] Robbins, P. S.*, Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Treće izdanje, Mate, Zagreb, 1995., str 151.

- Smatra se kreatorom promjene. Karizmatski se vođe smatraju izazivačima radikalnih promjena prije nego onima koje zaokuplja postojeće stanje.

Istraživanja su pokazala da su sljedbenici karizmatskih vođa više samouvjereni, prolaze kroz iskustvo potpunijeg značenja njihova rada, izvješćuju o većoj potpori svojih vođa, rade dulje radno vrijeme, smatraju svoje vođe dinamičnijim te postižu veće radne rezultate, veću proizvodnost i zadovoljniji su od sljedbenika nekarizmatskih, ali učinkovitih vođa.

Motivacija menadžera. Motivacija je veoma važan faktor za obavljanje menadžerskog posla; prema nekima, presudan je za uspješnost menadžera. Stoga je i razumljivo što joj je teorija menadžmenta posvetila adekvatnu pozornost.[46]

3.3.2. Metode selekcije menadžera

U selekciji menadžera upotrebljavaju se metode koje se odnose na sve kandidate kao i specifične metode razvijene upravo za selekciju menadžera. Neke od tih specifičnih metoda su uobičajene i imaju karakter standardnih metoda, dok su druge posebne. Od standardnih metoda koje se primjenjuju u selekciji menadžera najčešće su ove:[47] biografija, intervju, upitnici ličnosti, testovi i ocjena drugih.

1. Biografija je važan instrument u izboru menadžera s obzirom na to da prezentira profesionalni i radni razvitak kandidata. Na temelju nje izrađuje se tzv. indeks uspjeha koji u prognozi budućeg ponašanja ima veliko značenje.
2. Intervju također ima važnu ulogu u selekciji kandidata za menadžerske pozicije. Njime se nastoje utvrditi vještine kandidata za ostvarivanje ključnih menadžerskih funkcija u stvarnoj ili hipotetskoj situaciji.

[46] Buble,M. (2006) *: Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str 272-273.
[47] Buble,M. (2006) *: Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str 273-274.

3. Upitnici ličnosti služe za analizu faktora ličnosti kandidata. Razvijeni su brojni upitnici koje se upotrebljavaju u tu svrhu, a među njima je u najčešćoj uporabi Catellov upitnik koji na dva kraja ljestvice ima ekstremne vrijednosti.
4. Testovi se rabe za utvrđivanje intelektualnih sposobnosti kandidata za menadžerske pozicije. To su obično baterije testova među kojima se posebno ističe GMA (*The Graduate and Managerial Assessment Battery*) koji je namjenjen za mjerenje intelektualnih sposobnosti 10% „vrha“ populacije u koji po svojim sposobnostima spadaju i uspješni menadžeri. Njme se obuhvaćaju tri aspekta sposobnosti – numerička, verbalna i sposobnost apstraktnog mišljenja.
5. Ocjena drugih najčešće se primjenjuje u slučaju internog regrutiranja kandidata za menadžerske pozicije. Obično se radi o ocjenama kolega i menadžera. Potonji su inače u okviru svojih funkcija dužni provoditi ocjenjivanje „podređenih“ i davati prijedloge.

4. SELEKCIJA KANDIDATA U PODUZEĆU AD-PLASTIK

4.1. Općenito o poduzeću AD-Plastik

AD-Plastik je dioničko društvo koje ujedno predstavlja i najvećeg hrvatskog proizvođača plastičnih dijelova za automobilsku industriju. Primarna djelatnost društva je proizvodnja dijelova i pribora za motorna vozila. AD-Plastik surađuje sa svojim kupcima od rane faze razvoja do finalnog proizvoda. AD-Plastik koristi suvremene alate i tehnike te primjenjuje specifična stručna znanja, vještine i iskustvo. Usmjerenost na potrebe kupaca, uz uzdržavanje visoke kvalitete i konkurentnosti proizvoda i usluga temeljne su vrijednosti poduzeća. Poduzeće AD-Plastik se odlikuje sa više od 35 godina iskustva u svijetu autoindustrije, više od 2900 zaposlenih te sa 8 proizvodnih lokacija u 5 različitih zemalja.

4.1.1. AD-Plastik kroz povijest

Društvo je nastalo 1992. godine izdvajanjem iz bivše Jugoplastike, da bi se 1996. godine oblikovalo kao dioničko društvo, pod današnjim imenom. Privatizirano je 2001. godine, na bazi takozvanog programa radničkog dioničarstva, koji je uspješno realiziran, stoga su djelatnici AD-Plastika danas vlasnici skoro jedne petine dionica svoje kompanije.[48]

Tablica 3. Povijest AD-Plastika

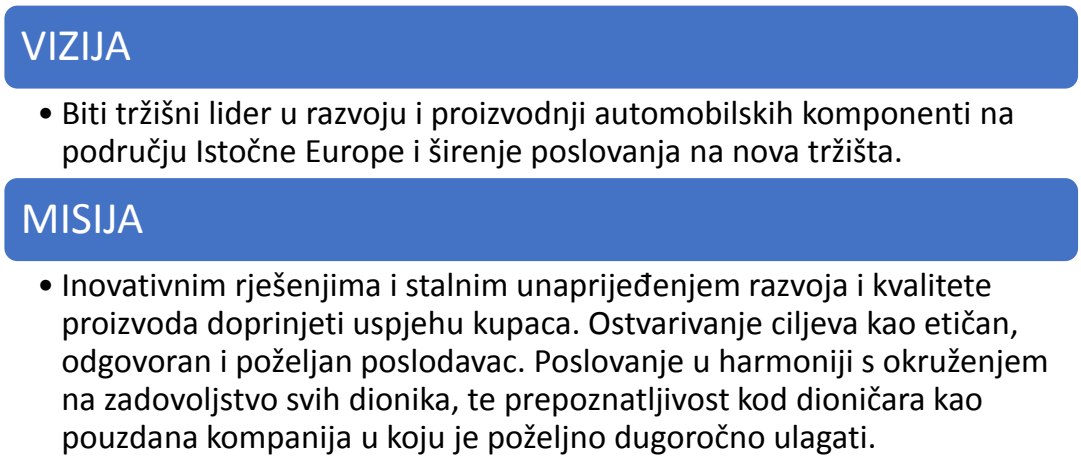
1952.	Izvorni prednik „AD-Plastika je „Jugoplastika“
1968.	U sklopu kombinata „Jugoplastik“ počinje razvoj i proizvodnja proizvoda
1992.	Osnivanje „Autodijelova“ kao samostalnog poduzeća izdvajanjem iz „Jugoplastike“
1994.	Promjena imena iz „Autodijelova“ u današnje ime, AD Plastik
1995.	Otvaranje tvornice u Zagrebu te tvornice društva u Toljatiju, Rusija

[48] http://www.adplastik.hr/hr/8-ad-plastik-grupa/

2001.	Provedba programa radničkog dioničarstva
2002.	Osnivanje kompanije Euro APS u Rumunjskoj u partnerstvu s inozemnom kompanijom „Simoldes“
2006.	Ulazak u inozemno partnerstvo s kompanijom Faurecija zajedno s kompanijom Euro APS na način da Faurecia preuzima udio od Simoldes-a
2007.	Dokapitalizacija AD-Plastika od strane inozemnog partnera Aerokosmicheskoe obrudovanie u iznosu od 42,5 miljuna eura
2009.	Osnivanje druge Joint venture kompanije s kompanijom Faurecija- ZAO FADP, Luga, Rusija
2012.	Otvaranje tvornica- društava u Mladenovcu, Srbija i Kalugi, Rusija
2014.	Otvorena nova linija bojanja u Zagrebu
2017.	Otvorena nova linija bojanja za interijere u Zagrebu
2018.	Akvizicija Tisza Automotive Kft., Tiszaujvaros, Mađarska

Izvor: izradio autor prema podatcima sa službene stranice AD-Plastika (http://www.adplastik.hr/hr/19-povijesni-razvoj/)

4.1.2. Vizija i misija



Slika 3. Vizija i misija

Izvor**:** izradio autor prema podatcima
http://www.adplastik.hr/media/uploads/docs/ADP_IGI_2018_hr_web.pdf

Ključne vrijednosti poduzeća AD-Plastik:[49]

- Pouzdanost: odnos prema svojim dionicama utemeljen je na povjerenju, otvorenoj i iskrenoj komunikaciji. Izgradnja dugoročnih partnerski odnosa sa svim dionicama zasniva se na uzajamnom poštovanju.
- Kvaliteta: razvijanje i održavanje najviših standarda kvalitete i sigurnosti u svakom segmentu poslovanja, temelji su njihove poslovne uspješnosti i zadovoljstva njihovih dionika.
- Inovativnost: svojim idejama, kreativnošću i tehnologijom ostvaruju stalni napredak kako bi bili ukorak sa svjetskim trendovima. Tako doprinose unaprjeđenju i razvoju kompanije, čime potvrđuju svoju poziciju na globalnom tržištu.
- Odgovornost: odgovornost je preduvjet za razvoj, rast i rezultate kompanije. Iskazuju je svakodnevno u odnosu prema svakom pojedincu, radu, partnerima, dionicama i postupcima prema društvu, prirodi i zajednici u kojoj posluju.
- Poštovanje: zaposlenici su najveća vrijednost i ključna uloga u poslovanju kompanije. Prema njima se odnosi pravično i s poštovanjem bez obzira na poziciju i lokaciju na kojoj su zaposleni. Potiče se preuzimanje inicijative, donošenje odluka i kvalitetno upravljanje.
- Zajedništvo: potiče se međusobna suradnja na svim razinama koja se temelji na povjerenju, donošenju jasnih i brzih odluka te preuzimanju odgovornosti. Djeljenje ideja i znanja, multikulturalnost, međusobno poštivanje i solidarnost ključne su postavke zajedništva koje razvijaju.

4.1.3. Djelatnosti poduzeća

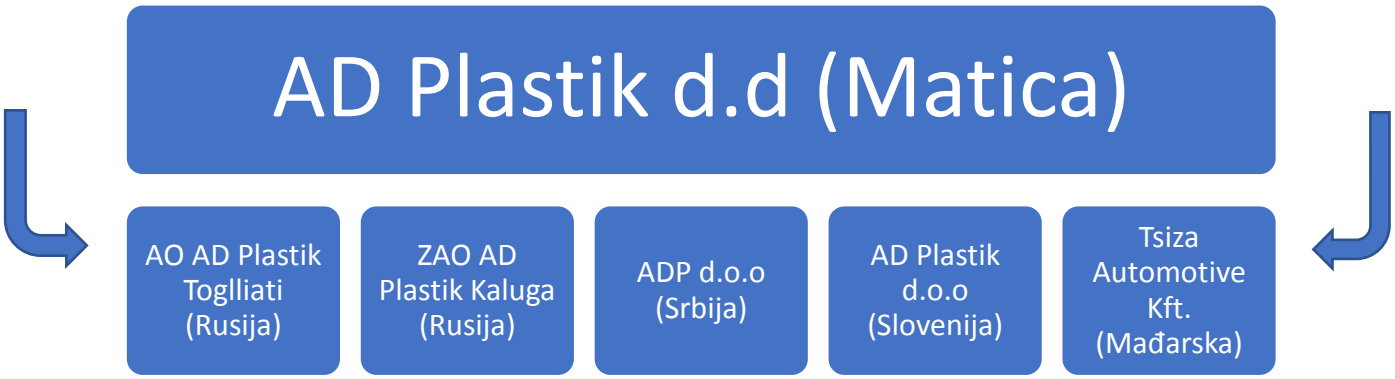
Registrirane djelatnosti Društva su:[50]

- Proizvodnja dijelova i pribora za motorna vozila

[49] http://www.adplastik.hr/media/uploads/docs/ADP_IGI_2018_hr_web.pdf
[50] http://www.adplastik.hr/media/uploads/docs/ADP_IGI_2018_hr_web.pdf

- Proizvodnja i promet medicinskog pribora za jednokratnu primjenu od plastičnih masa
- Zastupanje inozemnih tvrtki
- Međunarodno otpremništvo
- Proizvodnja gotovih tekstilnih proizvoda, osim odjeće
- Proizvodnja sintetičkog kaučuka u primarnim oblicima
- Proizvodnja ljepila i želatine
- Proizvodnja proizvoda od gume i plastike
- Izrada nacrta računovodstvenog sustava, programa za knjigovodstvo troškova, postupaka proračunske kontrole
- Savjeti i pomoć pravnim osobama u vezi s planiranjem, organizacijom, efikasnošću i kontrolom, upravljače informacije itd.
- Savjet za upravljanje
- Kupnja i prodaja robe
- Trgovačko posredovanje na domaćem i inozemnom tržištu
- Korištenje opasnih kemikalija
- Uporaba opasnog i neopasnog otpada

4.1.4. Organizacijska struktura



Slika 4. Organizacijska struktura

Izvor: izradio autor prema podatcima http://www.adplastik.hr/hr/24-organizacijska-struktura/

4.2. Podatci o financijskom poslovanju poduzeća AD-Plastik

Tablica 4. Nekonsolidirani izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti za godinu završenu 31.prosinca 2018. godine

	BILJEŠKA	2018	2017
Prihod od prodaje	4	927.965	817.682
Ostali prihodi	5	17.006	16.971
Ukupni prihodi		**944.974**	**834.653**
Povećanje vrijednosti zaliha		2.432	3.392
Troškovi sirovina i materijala	6	(445.141)	(373.577)
Troškovi prodane robe	7	(143.103)	(133.641)
Troškovi usluga	8	(69.691)	(55.501)
Troškovi osoblja	9	(174.870)	(151.035)
Amortizacija	10	(53.042)	(51.775)
Ostali troškovi poslovanja	11	(28.783)	(27.721)
Rezerviranja za rizike i troškove (neto)	12	(4.075)	(5.415)
Ukupni troškovi poslovanja		**(916.903)**	**(795.273)**
Dobit iz poslovanja		**28.071**	**39.380**
Financijski prihodi	13	78.468	59.742
Financijski rashodi	14	(17.988)	(43.523)
Dobit iz financijske aktivnosti		**60.480**	**16.219**

Dobit prije oporezivanja		**88.551**	**55.599**
Porez na dobit	15	410	(2.200)
Dobit tekuće godine		88.961	53.399
Stavke koje se kasnije prenose na dobit i gubitak			
Tečajne razlike iz preračuna inozemnog poslovanja	16	-	-
Ukupna sveobuhvatna dobit tekuće godine		**88.961**	**53.399**
Zarada po dionici			
Osnovna i razrijeđena zarada po dionici (u kn i lipama)	17	21,43	12,79

Izvor: izradio autor prema podatcima dostupnim na:

http://www.adplastik.hr/media/uploads/docs/ADP_IGI_2018_hr_web.pdf

Društvo najvećim dijelom ostvaruje prihode na ruskom tržištu, a pored toga Euro APS isporučuje svoje proizvode na tržišta Alžira, Maroka, Irana, Brazila, Kolumbije, Južne Afrike, Rusije i drugih. Dividendna politika društva EAPS ostaje nepromijenjena te se isplaćuje 100 posto dobiti.[51]

[51] http://www.adplastik.hr/media/uploads/docs/ADP_IGI_2018_hr_web.pdf

4.3. Selekcijski postupak u poduzeću AD-Plastik

Selekcijski postupak provode Ljudski resursi, odjel zapošljavanja i administracije. Postupak traženja kandidata za upražnjeno radno mjesto definira se unutar Ljudskih resursa, a odnosi se na definiranje metoda traženja kandidata. Standardizirani selekcijski postupak koji se provodi u kompaniji gotovo je identičnog sadržaja neovisno radi li se o internom ili eksternom zapošljavanju. Budući da je poduzeće AD-Plastik veliko poduzeće, ono se više oslanja na interno zapošljavanje odnosno na svoje interne snage i prednosti. Kod internog zapošljavanja radnika, menadžeri koji su u fazi traženja zaposlenika kontaktiraju sadašnjeg nadređenog tog zaposlenika koji se prijavio za posao. Kod internog zapošljavanja radnika, testovi se ne provode ukoliko su se provodili u prethodne dvije godine. Razlog zbog kojeg AD-Plastik više provodi interno zapošljavanje su da zaposlenici bolje poznavaju poduzeće i obratno da poduzeće bolje poznaje svoje radnike te je sigurnije. Ukoliko poduzeće ne može zaposliti radnike iz internih izvora ono se koristi eksternim zapošljavanjem koje se u pravilu provodi rijeđe. AD-Plastik se najviše koristi oglašavanjem u dnevnim novinama i agencijama za zapošljavanjem (Hrvatski zavod za zapošljavanje te privatnim agencijama ukoliko su im potrebni menadžeri ili posebni talenti).

Ovisno o mjestu objave natječaja, izrađuje se oglas za zapošljavanje, koji je u skladu s korporativnim standardima. Oglas sadrži sljedeće elemente: kratak opis kompanije (samo ukoliko se radi o eksternom oglasu), naziv radnog mjesta, mjesto rada, radni zadaci, uvjeti radnog mjesta – razina obrazovanja te potrebno radno iskustvo, rok za prijavu na natječaj te kontakte Ljudskih resursa. Treba spomenuti da se prilikom selekcije vanjskih zaposlenika selekcija razlikuje ovisno o državi u kojoj se provodi. Primjerice, u Mađarskoj prilikom privlačenja zaposlenika, najviše se koriste oglasi uz cestu te oglasi u novinama. Primjer selekcije radnika zaposlenika proizvodnje se odvija na način da dolazi veliki broj radnika, obavljaju se razgovori sa kandidatima, prolaze kroz testove te za razliku od Hrvatske u Mađarskoj zaposlenici prolaze kroz pogon prilikom procesa selekcije. Selekcija zaposlenika u Srbiji se odvija na način da „matica“ provodi razgovore sa kandidatima i provodi testiranja, odnosno provodi cjelokupan proces selekcije. U Rusiji, „matica“ prepušta njihovom odjelu ljudskih resursa da samostalno (bez prisustva „matice“) obavlja proces selekcije (zbog udaljenosti). Treba napomenuti da u svim zemljama postoji odjel ljudskih resursa i da su u svim zemljama prisutni zaposlenici ljudskih resursa iz matice osim u Rusiji. Tamo gdje je

moguće treba iskoristiti priliku izgraditi sliku o poželjnom poslodavcu kroz oglašavanje u medijima. Metode koje se koriste u svrhu traženja kandidata razlikuju se ovisno o tome radi li se o internom ili eksternom natječaju. Ukoliko se radi o internom natječaju otvorene pozicije (izuzev povjerljivih pozicija, gdje su prijave dostupne zaposlenicima) se trebaju oglasiti putem internet stranice i objave oglasa na oglasnoj ploči Društva. Ukoliko se radi o eksternom natječaju, objava oglasa radi se putem oglasa na Hrvatskom zavodu za zapošljavanje, na službenoj internetskoj stranici kompanije te putem portala za oglašavanje poslova („moj posao“, web stranica AD-Plastika, posao.hr). Ostale metode traženja kandidata odnose se na pretraživanje baze podataka, korištenje usluga agencije za zapošljavanje, sudjelovanje na sajmovima poslova, suradnje s raznim studentskim udrugama i obrazovnim institucijama, pregledavanje pristiglih otvorenih molbi te pregledavanje preporuka kandidata itd. U fazi prikupljanja ponuda kandidata pregledavaju se životopisi, molbe i ostali traženi dokumenti kandidata. Ostali dokumenti najčešće se odnose na diplome, kopije svjedodžbi, potvrde o dodatnim edukacijama i zdravstvenoj sposobnosti kandidata, ukoliko je isto potrebno za upražnjeno radno mjesto, te razne dodatne potvrde koje se odnose na specifične zahtjeve radnog mjesta. Brzo i efikasno rješavanje prijava odmah po dolasku je najbolji način kako bi se fokusiralo na zanimljive kandidate i kako bi vrijeme utrošeno u proces bilo minimalno. Propisano rješavanje prijava znači tretiranje svih prijava na jednak i pravedan način. Natjecanje kandidata (bili oni interni ili eksterni) za različite funkcije je kontraproduktivno i ne odražava vrijednost grupe. Ukoliko kandidat ima dogovoren termin ta razgovor, stavlja se u status „rezerviran“ sve dok se njegov status ne riješi (odbijen ili prihvaćen).

Predselekcijski postupak se provodi za sve potencijalne kandidate tako što se provjerava usklađenost pristigle dokumentacije sa zahtjevima radnog mjesta. Na temelju provedene analize formira se lista kandidata koji udovoljavaju traženim uvjetima te se provodi sljedeći korak selekcijskog postupka. Ukoliko nisu u bazi podataka, podaci o prijavljenom kandidatu unose se u bazu ili se ažuriraju postojeći podaci o kandidatu.

Na selekcijski intervju za posao pozivaju se kandidati koji su zadovoljili uvjete predselekcije. Ove intervjue provode Direktor/rukovoditelj funkcije i Rukovoditelj zapošljavanja i administracije/Koordinator zapošljavanja. Uloga Direktora/rukovoditelja je dobro provjeriti stručne kompetencije kandidata te profesionalna očekivanja kandidata. Rukovoditelj zapošljavanja i administracije/Koordinator zapošljavanja intervjuom ispituje motivaciju kandidata za rad na specifičnom radnom mjestu, profesionalne interese i osobine

ličnosti. Ukoliko je to preduvjet radnog mjesta, provjerava se informatička pismenost te se usmeno provjeravaju znanja stranih jezika. Naglasak je na dispozicijama kandidata za obavljanje posla, a preispituje se obrazovanje i provjeravaju profesionalne preporuke. Kandidati koji zadovolje na intervjuu, prolaze u sljedeći korak postupka.

Uloga i odgovornost psihologa jest savjetovanje i edukativna uloga u području ljudskih resursa, čime se povećava mogućnost da će odluke koje donosi u većoj mjeri biti temeljene na relevantnim podacima i uvažavanju stručnog mišljenja psihologa. Za provođenje postupka profesionalne selekcije potrebno je raspolagati adekvatnim instrumentarijem i izvršiti najbolji odabir temeljem traženih kompetencija, po načelu efikasnosti – uz najmanja ulaganja najbolja kvaliteta postupka. Psihologijska obrada kandidata podrazumijeva psihologijsko testiranje, prilikom kojeg se primjenjuju testovi kognitivnih sposobnosti te upitnici osobnosti. Psihologijska testiranja provodi psiholog, koji nakon provedenog testiranja savjetuje Direktora/rukovoditelja funkcije o prednostima i nedostatcima pojedinom kandidata, odnosno o potencijalnim dobitima i rizicima. Direktor/rukovoditelj funkcije odlučuje koga pozvati u II, uži krug intervjua za posao. Uz preporuku o najužem krugu kandidata, Ljudski resursi su dužni upozoriti na okolnosti koje bi mogle ugroziti princip jednkih mogućnosti pri zapošljavanju, kao što je blisko srodstvo nekog od kandidata s radnikom ADP Grupe, o čemu izvještava ovlaštenog direktora ili člana Uprave, koji su odgovorni za odlučivanje o izboru kandidata.

U posljednji krug se pozivaju kandidati koji su zadovoljili kriterije provedenog testiranja, a provode ga Direktor/rukovoditelj funkcije te Rukovoditelj zapošljavanja i administracije/koordinator zapošljavanja. U drugom krugu intervjua za posao provjerava se koliko je kandidat, prema ključnim i stručnim kompetencijama, odgovarajuć za određenu poziciju, provjeravaju se osobine ličnosti koje su se istakle na testovima, ispituju se prethodna radna iskustva i stavlja se naglasak na iskustva koja će kandidat biti u mogućnosti primjeniti ns budućem radnom mjestu. Ukoliko se radi o intervjuima za rukovodeće pozicije dodatno se provjeravaju kompetencije vođenja i upravljanja.

Ukoliko se radi o sigurnosno osjetljivoj poziciji, kandidat je dužan donijeti potvrdu o nekažnjavanju sukladno Radnoj uputi za sigurnosnu provjeru kandidata i zaposlenika pri selekciji za zapošljavanje. Odluku o izboru kandidata donosi Direktor/rukovoditelj funkcije koji je podnio zahtjev za zapošljavanje ili član Uprave, koji je neposredno nadređen radniku

na poziciji za koju aplicira dotični kandidat. Iznimno, Uprava donosi odluku o izboru kandidata u ovim slučajevima:

- Ako se radi o izboru generalnog direktora ovisnog društva ili vodećih kadrova ovisnog društva,
- Ako se radi o izboru izvršnog direktora ADP-a,
- Ako nadređeni direktor ili član Uprave ne prihvaća izbor kandidata iz užeg kruga
- Ako se radi o izboru kandidata koji bi mogao ugroziti princip jednakih mogućnosti

S kandidatom koji odgovara svim uvjetima, pregovaraju se daljnji uvjeti za zapošljavanje na definirano radno mjesto. Odjel zapošljavanja i administracije treba obavijestiti Informatiku o datumu početka rada i radnom mjestu novog radnika.

Nakon odluke o izabranom kandidatu od strane nadležnih za taj proces, svi kandidati koji su sudjelovali u selekcijskom procesu, i oni koji su se prijavili za natječaj za posao dobivaju pismeni odgovor. Povratna informacija šalje se e-mailom.

Ako se radi o eksternom zapošljavanju, odjel zapošljavanja i administracije obavlja administrativne radnje i prikuplja dokumentaciju potrebnu da bi se ostvario radni odnos. Administrativne radnje najčešće obuhvaćaju otvaranje dosjea radnika, pripremu zdravstvenog pregleda (po potrebi prema zahtjevima radnog mjesta) te prikupljanju potrebne dokumentacije odabranog kandidata (osobna iskaznica na uvid, podaci o tekućem računu, potvrda o podacima evidentiranim na HZMO, porezna kartica, uvjerenje o stečenoj stručnoj spremi, potvrda o zdravstvenoj sposobnosti radnika).

Na osnovi prikupljanih podataka od strane kandidata, izrađuje se Ugovor o radu za novog radnika. Potpisani primjerak Ugovora o radu arhivira se u okviru osobnog dosjea radnika i elektronskoj formi. Kod selekcije menadžera valja spomenuti da se AD-Plastik služi posebnim headhuntig agencijama koje su specijalizirane za traženje pozicija rukovoditelja. AD-Plastik preko Linkedin traži kandidate te ih kontaktira. Nakon pronalaska odgovarajućih kandidata vrši se regularni proces selekcije (intervjui, testovi, intervju II.). U većini slučajeva poduzeće do menadžera dolazi napredovanjem sadašnjih zaposlenika AD-Plastika.

Primjer odvijanja selekcije u poduzeću AD-Plastik:

Oglas: otvoreno radno mjesto xy

Trajanje oglasa: 14 dana (2 tjedna)

Oglas objavljen na portalu: „moj posao“, web stranica AD-Plastika i portalu posao.hr

Prijavljeno: 180 kandidata

Na prvi intervju pozvano: 15 kandidata

Testirano: 7 kandidata

Na drugi razgovor (intervju) pozvano: 5 kandidata

Zaposleno: 2 kandidata

5. ZAKLJUČAK

Proces selekcije kandidata značajne je važnosti za sva suvremena poduzeća jer ljudski resursi su zaslužni za ostvarivanje konkurentskih prednosti, povećanju efikasnosti i efektivnosti poslovanja poduzeća te omogućavanju zapošljavanja odgovarajućih kandidata na upražnjena radna mjesta s ciljem da postignu svoje najbolje rezultate. Upravljanje ljudskim resursima, sastavni je dio svakog poduzeća te je orijentirano na poslove i zadatke koje obavljaju ljudski resursi unutar poduzeća. Upravljanje ljudskim resursima obuhvaća proces selekcije kao najvažnijeg postupka izbora regrutiranih kandidata za upražnjena radna mjesta.

Pod selekcijom se podrazumijeva izbor regrutiranih kandidata za jedan ili više poslova. Prilikom odabira odgovarajućeg kandidata polazi se od zahtjeva posla, a može se provoditi na dva načina. Prvi način je da se polazi od osobina, znanja, vještina, stručnosti, sposobnosti koji od njih zadovoljava minimum zahtijeva posla. Drugi način je utvrditi osobine, sposobnost, stručnost, vještine te znanja koji posao zahtjeva. Većina poduzeća obavlja selekciju kandidata prema uobičajenom algoritmu koji sadrži nekoliko etapa. Etape u procesu selekcije obuhvaćaju: preliminarni intervju, kompletiranje dokumentacije kandidata, testove zaposlenja, intervjue koji se odvijaju u službi ljudskih resursa, ispitivanje podrijetla, medicinske preglede, preliminarna selekcija, intervju sa neposrednim rukovoditeljem, probne radove te odluke o zaposlenju.

Za potrebe završnog rada analiziran je proces selekcije koji se odvija u poduzeću AD-Plastik. AD-Plastik je najveći hrvatski proizvođač te tržišni lider u proizvodnji i distribuciji autodijelova na ovim područjima. Poduzeće se odlikuje sa 35 godine iskustva u autoindustriji, ima više od 2900 zaposlenika te 8 proizvodnih lokacija u 5 različitih zemalja.

Zapošljavanje kandidata u poduzeću AD-Plastik obuhvaća korake aktivnosti koji se sastoje od: planiranja zapošljavana, realizacije zapošljavanja prema planu i administrativne predradnje. Sama selekcija započinje prikupljanjem ponuda kandidata prilikom kojeg se izrađuje oglas za zapošljavanje. Metode traženja kandidata u poduzeću se razlikuje ovisno o tome da li je riječ od internom ili eksternom natječaju. U fazi prikupljanja ponuda kandidata pregledavaju se životopisi, molbe i ostali traženi dokumenti kandidata. Nakon prikupljanja i provjere usklađenosti pristigle dokumentacije provodi se predselekcijski postupak. AD-Plastik obavlja selekcijski intervju za posao samo sa kandidatima koji su udovoljili uvjete

predselekcije. Ovaj dio zapošljavanja je ujedno i najvažniji kako bi poduzeće moglo izabrati odgovarajuće kandidate za odgovarajuće upražnjeno radno mjesto. Prilikom selekcije se provjeravaju kompetencije, osobnosti, motivacije te profesionalna očekivanja. Nakon obavljenog testiranja kandidati koji su zadovoljili kriterije prvog testiranja prolaze kroz provjeru kompetencija, osobnosti te radna iskustva koje su orijentirane na zahtjeve radnog mjesta. Ukoliko je kandidat zadovoljio sve faze selekcije dolazi do odabira kandidata koje provodi direktor odnosno rukovoditelj poduzeća AD-Plastik. Sa kandidatom se pregovaraju daljnji uvjeti zapošljavanja na definirano radno mjesto. Prikupljaju se potrebne dokumentacije odabranog kandidata te se na osnovi njih izrađuje Ugovor o radu novog radnika.

S obzirom da je AD-Plastik d.d posebno zainteresiran za zapošljavanje i razvoj visokoobrazovanih ključnih kadrova, izuzetno je važno da su standardi postavljeni i da se prakticiraju na željenoj, visokoj razini. To se odražava u slijeđenju ambiciozne politike zapošljavanja putem koje, poštujući kriterij izvrsnosti, AD-Plastik konstantno obnavlja bazu kompetentnih radnika. Stoga kako bi kompanija na tržištu osigurala konkurentsku sposobnost na dugi rok, preferira se zapošljavanje mlađih visokoobrazovanih stručnjaka, ali i istovremeno poduzeće cijeni osobe sa životnim i radnim iskustvom.

LITERATURA

Knjige:

1. Bahtijarević – Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.

2. Buble, M. (2000): Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split.

3. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb.

4. Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb

5. Robins, P. S., (1995): Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Mate, Zagreb

6. Jurina, M. (2009): O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Krčelić“ , Zaprešić

7. Interni dokument tvrtke AD-Plastik: „Zapošljavanje 2018“

8. Shermann, W. A. Jr., Bohlonder, W. G., Chruden, J.H., str. 160

Članci:

1. Bahtijarević – Šiber, F. (1998): Značaj i specifičnost funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u suvremenim poduzećima, *Računovodstvo i financije*, 44 (3), str. 76-81.

2. Jambrek, I. i Penić, I. (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 29 (2), str. 1181-1206.

3. Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Važnost karijere i upravljanja karijerom, *Slobodno poduzetništvo,* 6 (7), str. 130-139.

Internetski izvori:

1. Ključne vrijednosti poduzeća AD-Plastik. Dostupno na: http://www.adplastik.hr/hr/23-kljucne-vrijednosti/ (pristupljeno 1. lipnja 2019.)

2. Povijesni ravoj AD-Plastik grupe. Dostupno na: http://www.adplastik.hr/hr/19-povijesni-razvoj/ (pristupljeno 1.lipnja 2019.)

3. Organizacijska struktura AD-Plastika. Dostupno na: http://www.adplastik.hr/hr/24-organizacijska-struktura/ (pristupljeno 2.lipnja 2019.)

4. Financijski izvještaji. Dostupno na: http://www.adplastik.hr/media/uploads/docs/ADP_IGI_2018_hr_web.pdf (pristupljeno 10.lipnja 2019.)

5. Intervju u procesu selekcije. Dostupno na: https://moodle.efst.hr/moodle2018/pluginfile.php/19501/mod_resource/content/2/komuniciranje-P8.pdf (pristupljeno 25. svibnja 2019.)

SAŽETAK

Upravljanje ljudskim resursima je poslovna funkcija koja se pojavljuje u poduzećima te definira i objedinjuje zadatke i poslove koji su vezani za ljudske resurse. Upravljanje ljudskim resursima obuhvaća proces selekcije kao najvažnijeg procesa u izboru regrutiranih kandidata za upražnjena radna mjesta. Selekcija kandidata značajna je za sva suvremena poduzeća jer ljudski resursi su zaslužni za ostvarivanje konkurentskih prednosti, povećanju efikasnosti i efektivnosti poslovanja poduzeća te omogućavanju zapošljavanja odgovarajućih kandidata na upražnjena radna mjesta s ciljem da postignu svoje najbolje rezultate. Pod selekcijom se podrazumijeva izbor regrutiranih kandidata za jedan ili više poslova. Selekcije se može provoditi na dva načina. Prvi način je da se polazi od osobina, znanja, vještina, stručnosti, sposobnosti koji od njih zadovoljava minimum zahtijeva posla. Drugi način je utvrditi osobine, sposobnost, stručnost, vještine te znanja koji posao zahtjeva. Etape u procesu selekcije obuhvaćaju: preliminarni intervju, kompletiranje dokumentacije kandidata, testove zaposlenja, intervjue koji se odvijaju u službi ljudskih resursa, ispitivanje podrijetla, medicinske preglede, preliminarna selekcija, intervju sa neposrednim rukovoditeljem, probne radove te odluke o zaposlenju.

Za potrebe završnog rada analiziran je proces selekcije koji se odvija u poduzeću AD-Plastik. Zapošljavanje kandidata u poduzeću AD-Plastik se sastoji od koraka aktivnosti koje uključuju: planiranje zapošljavanja, realizacija zapošljavanja prema planu te administrativne predradnje. Pri pronalaženju kandidata za slobodna radna mjesta, poduzeće se koristi internim i eksternim oglašavanjem. Standardizirani selekcijski postupak koji se provodi u kompaniji gotovo je identičnog sadržaja neovisno radi li se o internom ili eksternom zapošljavanju. Prilikom opisivanja standardiziranog selekcijskog postupka koje provodi poduzeće AD-Plastik definira se nekoliko faza, a to su prikupljanje ponuda kandidata, predselekcija, selekcijski intervju za posao – I. krug, psihologijska obrada kandidata, selekcijski intervjuza posao – II.krug, odabir kandidata, pismeni odgovor kandidatima, zapošljavanje te potpisivanje ugovora o radu s novim radnikom.

Ključne riječi: upravljanje ljudskim resursima, selekcija, intervju

SUMMARY

Human Resource Management is a buisness function that appears in companies and defines and combines tasks related to human resources. Human Resource Management encompasses the selection process as the most important process of recruiting candidates for job vacancies. Candidate selection is significant for all modern companies because human resources are responsible for achieving competitive advantages, increasing efficiency and effectiveness of buisness operations, and enabling recruiment of candidates for vacant jobs with the goal of achieving their best results. Selection involves the selection of recruited candidates for one or more jobs. Selection can be performed in two ways. The first way is to start from the characteristics, knowledge, skills, expertise, abilities that meet the minimum that job requires. Another way is to identify the skills, ability, expertise, and knowledge that the job requires. Stages in the selection process include: preliminary interview, completion of candidate documentation, job tests, human resource interviewing, examination of origin, medical examinations, preliminary selection, interview with the supervisor, trial and employment decisions.

For the purposes of this paper the process of selection of AD-Plastic company has been analyzed. Employer recruitment in AD-Plastik consist of activities that include: employment planning, realization of employment according to plan and administrative overhaul. When finding candidates for vacant jobs the company is using internal and external advertising. The standardized selection process carried out in the company is almost identical in terms of whether it is internal or external. When describing a standardized selection process implemented by AD-Plastik, the company defines several phases, namelly the collection of candidate´s bids, pre – selection, selection job interview – 1st round, psychological treatment of candidates, selection job interview – 2nd round, candidate selection, written answer to candidates, recruiting and signing a labor contract with a new worker.

Key words: human resource management, selection, interview

POPIS SLIKA I TABLICA

Popis slika:

Slika 1. Ciljevi kadroviranja 5
Slika 2. Faktori izbora.....22
Slika 3. Vizija i misija.....27
Slika 4. Organizacijska struktura 29

Popis tablica:

Tablica 1. Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutiranja 9
Tablica 2. Prosječna validnost prediktora performansi.....11
Tablica 3. Povijest AD-Plastika.....26
Tablica 4. Nekonsolidirani izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti za godinu završenu 31.prosinca 2018. godine.....30