PROCES PLANIRANJA, REGRUTIRANJA I SELEKCIJE ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU CREDO CENTAR D.O.O.

Troković, Rea

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:270206

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 PLANIRANJA, REGRUTIRANJA I SELEKCIJE ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU CREDO CENTAR D.O.O.

Mentor:
Doc. dr.sc. Ivana Tadić

Studentica:
ReaTroković

Split, rujan 2016

SADRŽAJ:

1. Uvod.....3

1.1. Problem istraživanja.....3

1.2. Ciljevi rada.....3

1.3. Metode rada.....4

1.4. Sadržaj rada.....4

2. Proces planiranja, regrutiranja i selekcije kadrova.....5

2.1. Planiranje kadrova.....5

2.1.1.Ocjena tekućih potreba za kadrovima.....6

2.1.2. Prognoziranje budućih potreba za kadrovima.....7

2.1.3. Formuliranje strategije kadrova.....7

2.2.Regrutiranje kadrova.....8

2.2.1. Izvori regrutiranja.....8

2.3. Selekcija kadrova.....15

2.3.1. Individualne razlike kao faktor selekcije.....14

2.3.2. Informacijska osnova o kandidatima.....17

2.3.3. Testovi.....18

2.3.4. Intervju.....20

2.3.5. Odluka o izboru kandidata.....21

3. Proces planiranja, regrutiranja i selekcije u Credo Centu.....23

3.1. Opći podaci o poduzeću.....23

3.2. Vizija i misija Credo Centra.....26

3.3. Ciljevi Credo Centra.....26

3.4. Organizacijska struktura kadrova.....28

3.5. Planiranje, regrutiranje i selekcija zaposlenika u Credo Centru d.o.o......29

4. Zaključak.....33

Sažetak.....34

Summary.....35

Literatura.....36

1. Uvod

Planiranje kadrova je strategija za pribavljanje, korištenje, unapređivanje te očuvanje ljudskih resursa organizacije. Planiranjem se identificiraju promjene koje organizacija treba **zaposliti** kako bi ostvarila svoje ciljeve te tome predvodi usporedba sadašnjeg stanja organizacije s njenim željenim stanjem u budućnosti[1]. Promjene podrazumijevaju akcije kao što su smanjenje ili povećanje broja zaposlenih i osiguranje treninga postojećim zaposlenima. Regrutiranje kadrova je proces kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima te iznalaze potencijalni kandidati za upražnjene poslove[2]. Regrutiranje kadrova podrazumijeva i upoznavanje potencijalnih kandidata s poslovima za koje bi se mogli natjecati te s položajem u poduzeću koje taj posao nosi. Selekcija kadrova podrazumijeva postupak izbora između regrutiranih kandidata na jedan ili više poslova[3]. Pri izboru kandidata polazi se od zahtjeva posla te se traži onaj kandidat koji tim zahtjevima najbolje udovoljava.

1.1. Problem istraživanja

Proces planiranja, regrutiranja i selekcije zaposlenika u poduzeću organizira te osigurava potreban broj sposobnih ljudi za učinkovito obavljanje posla. Regrutiranjem kadrova se utvrđuju potrebe za istim, a selekcijom kadrova odabir kandidata. U ovom radu istražiti ćemo proces planiranja, regrutiranja i selekcije na primjeru poduzeća Credo Centar d.o.o.

1.2. Ciljevi rada

Ciljevi ovog rada su teorijski pregled nedavne literature iz područja upravljanja ljudskim resursima te analiza upravljanja ljudskim resursima, konkretnije planiranja, regrutiranja i selekcije na primjeru poduzeća specijaliziranog za opremanje životnih i poslovnih prostora Credo Centar d.o.o.

[1] Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split; Split 2006
[2] Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split; Split 2006
[3] Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split; Split 2006

1.3. Metode rada

Metode korištene za izradu završnog rada su proučavanje literature te terenska istraživanja poput razgovora s odgovornim osobama za ljudske resurse i zaposlenima u poduzeću Credo Centar d.o.o.

1.4. Sadržaj rada

Rad je podijeljen u četiri dijela.

Prvi dio završnog rada sastoji se od uvoda u kojem će biti definirani ciljevi i metode te njegova struktura.

U drugom dijelu rada tema će biti obrađena s teorijskog aspekta u kojem će biti naglašena važnost planiranja, regrutiranja i selekcije zaposlenika te će se utvrditi važnost njihovih strukturnih elemenata.

Treći dio rada sastoji se od praktičnog primjera procesa planiranja, regrutiranja i selekcije u poduzeću Credo Centar d.o.o.

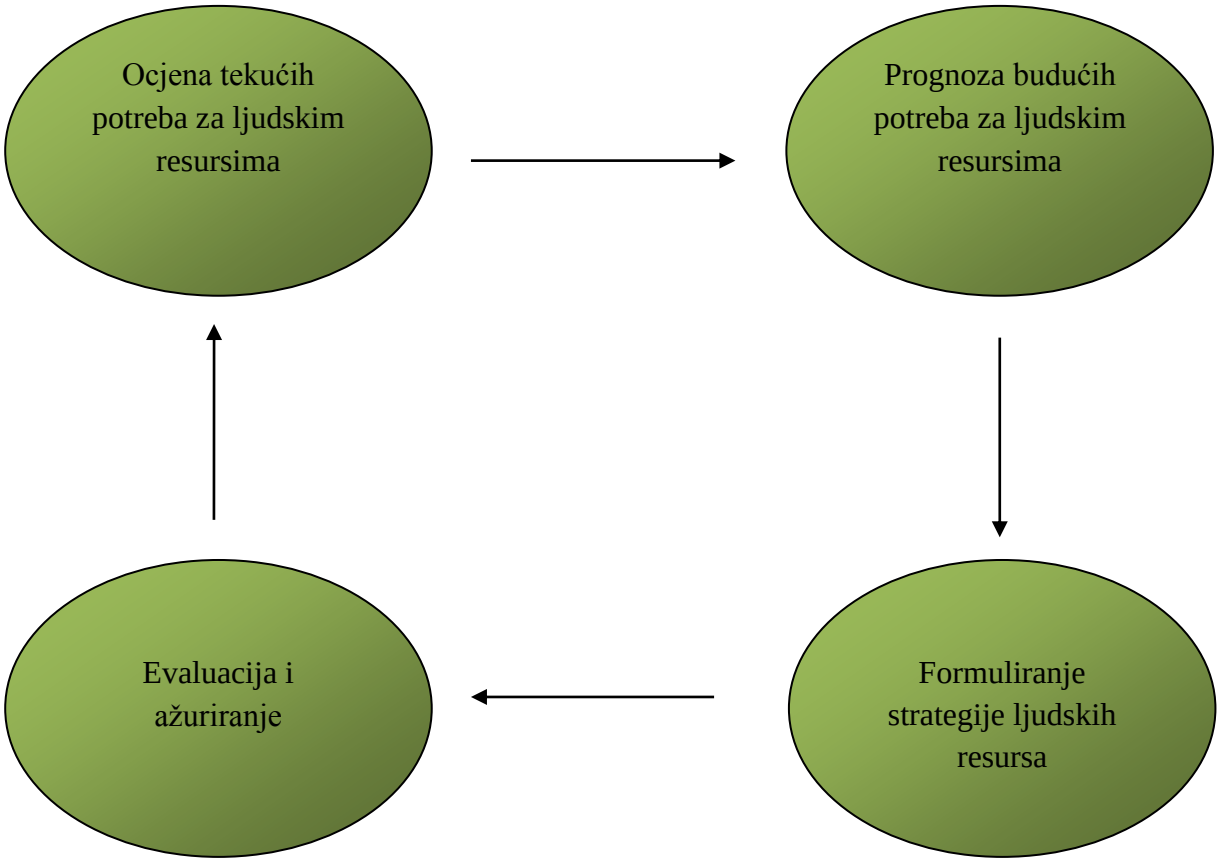
U četvrtom dijelu završnog rada biti će iznesen zaključak o obrađenoj temi rada.

2. Proces planiranja, regrutiranja i selekcije kadrova

2.1. Planiranje kadrova

Planiranje kadrova podrazumijeva proces anticipacije i stvaranja brige za kretanje ljudi kako unutar tako i izvan poduzeća, sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebim brojem te strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje. Razlozi planiranja kadrova su sljedeći:[4]

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.



Slika 1. Bazni model sustavnog planiranja ljudskih resursa

Izvor: Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split; Split 2006; str. 370.

[4] Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split; Split 2006; str. 369.

Slika prikazuje bazni model sustavnog planiranja ljudskih resursa koji započinje ocjenom tekućih potreba za ljudskim resursima, te je idući korak prognoza budućih potreba. Jednom kada se utvrde tekuće i buduće potrebe slijedi formuliranje strategije te na kraju evaluacija i ažuriranje.

Od iznimne je važnosti da ciljevi planiranja budu jasno definirani. Ciljevi planiranja su sljedeći:[5]

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

2.1.1. Ocjena tekućih potreba za kadrovima

Ocjena tekućih potreba za ljudskim resursima neizbježna je kako bi menadžment mogao formirati strategiju ljudskih resursa usmjerenu na ostvarivanje prognoze budućih potreba. Za ocjenu tekućih potreba kadrova koristi se analiza cilja koja odgovara na pitanje: Jesu li i koliko su postojeći kadrovi poduzeća u skladu s njegovim ciljevima?

Analiza cilja se temelji na datotekama radnih mjesta i datotekama zaposlenih.

Datoteka radnih mjesta je skup podataka o radnim mjestima koja se nalaze u poduzeću. Podaci obuhvaćaju opis poslova za koje je predviđeno da se na tim radnim mjestima obavljaju te uvjete koje zaposlenik treba ispuniti da bi te poslove uspješno obavio[6].

Datoteka zaposlenih sadrži sve podatke o svakom zaposleniku u poduzeću. Datoteka zaposlenih se odnosi na one podatke koji kazuju zaposlenikovu dob, spol, stupanj te vrstu

[5] Bahtijarević Šiber, F.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Golden marketing, Zagreb, 1999, str. 182.
[6] Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split; Split 2006

obrazovanja, zvanje i zanimanje, podrijetlo, radni staž i drugo te na podatke o radnom mjestu na kojem je zaposlenik trenutno raspoređen[7].

2.1.2. Prognoziranje budućih potreba za kadrovima

Kod predviđanja budućih potreba za kadrovima polazi se od parametara koji se odnose na budućnost u poduzeću kao što su buduća potražnja za proizvodima i uslugama poduzeća, tehnološke inovacije u poduzeću, buduće ekonomije njegova poslovanja, raspoložive financijske mogućnosti te promjene u organizaciji poduzeća. Činjenica je da današnji uvjeti u kojima se odvija poslovanje poduzeća neće biti isti u budućnosti, stoga zaključujemo da je prognoza budućih potreba za kadrovima znatno kompliciranija od utvrđivanja tekućih potreba.

2.1.3. Formuliranje strategije kadroviranja

Postoje tri temeljne opcije kod formuliranja strategije kadroviranja:[8]

1. Opcija istog broja zaposlenih,
2. Opcija manjka zaposlenih,
3. Opcija viška zaposlenih.

Opcija istog broja zaposlenih ne znači da neće doći do promjena u tekućem kadrovskom stanju, već ona podrazumijeva različite podopcije. Podopcije se javljaju u onim situacijama kada buduće stanje zahtijeva isti broj, ali različitu strukturu u kvalifikaciji zaposlenih ili isti broj zaposlenih, ali njihove različite profile. Opcija istog broja zaposlenih, ali različite strukture zahtijeva: programe obrazovanja, programe prekvalifikacije te plan prijema novih kadrova radi zamjene onih koji napuštaju poduzeće.

Opcija manjka zaposlenih podrazumijevaeksterno regrutiranje zaposlenih koje se može ostvariti na različite načine od kojih su 3 najčešća: zapošljavanje s punim radnim vremenom, zapošljavanje s dijelom radnog vremena te zapošljavanje na poziv.

[7] Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split; Split 2006
[8] Buble M., op.cit. str. 373.

Opcija viška zaposlenih javlja se u slučaju kada poduzeće utvrdi da će mu u budućnosti biti potrebno manje kadrova nego što danas ima. Ova opcija može biti socijalno problematičnog karaktera, jer mnoga poduzeća tada otpuštaju velik broj ljudi. Osim otpuštanja postoje i druge mjere, a one su: ranije umirovljenje, snižavanje plaća, democija, prirodni odljev i premještanje, skraćivanje radnog vremena, neplaćeni dopust i dijeljenje radnog mjesta.

2.2. Regrutiranje kadrova

Regrutiranje kadrova je postupak traženja, privlačenja i poticanja kandidata za prijavu na slobodna mjesta, pod uvjetom da udovoljavaju zahtjevima. Regrutiranje djeluje kao veza između onih koji nude slobodna radna mjesta i onih koji traže ista. Regrutiranju se može prići s dva pristupa: ad-hoc i planski pristup[9].

Ad-hoc pristup podrazumijeva anarhiju u upravljanju poduzećem, pa je stoga on slučajnost, a ne princip.

Planski pristup se nameće kao nezaobilazan uvjet svako uspješnog menadžmenta, a planiranje kadrova se manifestira kao temelj regrutiranja kadrova. Kako bi menadžment formulirao strategiju kadrova usmjerenu na ostvarivanje prognoze budućih potreba, neizbježno je da izvrši ocjenu tekućih potreba za ljudskim resursima. U tu svrhu koristi se analizom cilj koja daje odgovor na pitanje, jesu li i koliko su postojeći kadrovi poduzeća u skladu s njegovim ciljevima. Zadatak analize cilja je prvenstveno da identificira kadrovske potencijale poduzeća te da potom izvrši ocjenu sukladnosti identificiranih potencijala i cljeva poduzeća

2.2.1. Izvori regrutiranja

Postoje dva izvora regrutiranja zaposlenika: interni i eksterni. Interni izvori obuhvaćaju one zaposlenike koji već rade u poduzeću, dok eksterni podrazumijevaju one osobe izvan poduzeća bilo to u drugim poduzećima, na tržištu rada, mirovini, školi. Brojni su čimbenici koji utječu na odabir izvora regrutiranja, sagledavši prednosti i nedostatke oba izvora regrutiranja dolazi se do zaključka da je najbolje kombinirati jedne i druge, što poduzeća najčešće i čine.

[9] Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split; Split 2006

Tablica1. Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutiranja

	INTERNI IZVORI	EKSTERNI IZVORI
PREDNOSTI	• Bolje poznavanje prednosti i nedostatka kandidata • Kandidat bolje poznaje poduzeće, njegove jake i slabe strane • Pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih • Stvara prostor za promociju • Jača percepciju o brizi poduzeća o dobrim zaposlenicima • Koristi dosadašnja ulaganja u ljudske resurse • Obično je brže i jeftinije	• Mnogo je veći izbor talenata • Unose se nove ideje i uvidi u poduzeće • Omogućava promjene • Smanjuje unutarnje napetosti, rivalitete i sukobe • Često 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 mogu negativno djelovati na moral • Može voditi gušenju novih ideja i inovacija • Može učvrstiti ustaljeni način djelovanja te time usporavati pa i sprječavati promjene	• Privlačenje, kontaktiranje i evoluiranje potencijala kandidata mnogo je teže i skuplje • Duže je vrijeme adaptacije i orijentacije • Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među onim zaposlenicima koji se osjećaju kvalificiranim za taj posao • Uvijek postoji opasnost pogrešnog izbora

Izvor: Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet u Splitu; Split 2006; str. 376.

Tablica prikazuje prednosti i nedostatke internih i eksternih izvora regrutiranja te je iz nje vidno kako oba načina imaju popriličan broj kako prednosti tako i nedostataka. Najbolje bi rezultate dao kombiniran način regrutiranja.

2.2.1.1. Interni izvori pribavljanja

Interni izvori su oni izvori koji se nalaze unutar samog poduzeća i mogu nastati razvojem i napredovanjem, preraspodjelom, prekvalifikacijom i odlaskom kadrova. U izvore internog prijavljanja spadaju:[10]

Interno oglašavanje

Ovo je jedan od najčešćih načina regrutiranja kojega koriste poduzeća. Obično se provodi prije eksternog oglašavanja, s tim da sadrži sve informacije koje se inače iznose u eksternim oglasima. Da bi bilo dostupno svim zaposlenicima, interno oglašavanje koristi oglasne ploče, interni list, razglas i druga sredstva internog priopćavanja. U novije se vrijeme sve više koristi elektronska pošta i telefonski sustav. Oni omogućavaju 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 podnošenje prijave. Takav način internog oglašavanja ne samo što je bolji i transparentniji, već je znatno i jeftiniji, a ukida i potrebu za ispisivanjem, proučavanjem i arhiviranjem mnoštva papira.

Neposredni slobodni kontakt

Predstavlja oblik internog 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 nove poslove ili pak, promjene mjesta rada. U svakom se od ovih slučajeva radi o tome da neposredni menadžer prvenstveno, a potom i služba ljudskih resursa, najbolje poznaju dotičnog zaposlenika. Stoga je moguće očekivati da se ovim putem regrutiraju oni najbolji.

Pisani poziv

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. To se obično čini u onim slučajevima kada se vrši preraspoređivanje zaposlenika na druga radna mjesta istih ili sličnih poslova, u okviru iste ili druge organizacijske jedinice, odnosno istog ili drugog poduzeća.

[10] Buble M., op.cit. str. 376.

2.2.1.2. Eksterni izvori pribavljanja

U slučajevima kada poduzeće nije u mogućnosti da regrutiranje izvrši iz internih izvora pristupit će regrutaciji izvana. Poduzeće će zapravo aktivirati tržište radne snage koje danas čini niz organiziranih institucija posredstvom kojih poduzeće osigurava potrebne kadrove. U regrutiranju kandidata poduzeće se može koristiti formalnim i neformalnim izvorima[11]. U formalne izvore spadaju:[12]

- Oglašavanje,
- Agencije za zapošljavanje,
- Obrazovne institucije,
- Sindikati.

Oglašavanje

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 (posteri) na javnim mjestima, priručnici i bilteni, te posebni promotivni materijali.[13]

Tisak (dnevni i tjedni) je najčešći mediji eksternog regrutiranja putem kojega se poduzeća obraćaju najširem krugu potencijalnih kandidata za zaposlenje. Prednost mu je to što je to jednostavan i brz način oglašavanja, a nedostatak što može privući mnogo neželjenih kandidata. Ovaj medij je ograničen na geografski prostor s obzirom da tisak uglavnom obuhvaća manja geografska područja, npr. regije, županije i gradove.

Stručni časopisi su medij ograničenog dometa s obzirom da ih čita određeni krug potencijalnih kandidata. Poduzeća ih koriste obično u slučajevima kada se traže kandidati za neki specijalizirani posao iz područja koje dotični časopis obrađuje. Prednost mu je u tome što ti časopisi stižu u ruke ljudi upravo željenih zanimanja, dok mu je nedostatak u tome što periodično izlazi pa treba vremena dok se oglas pojavi.

Radio i televizija su medij koji se koristi kada poduzeće želi ostvariti veliki i brzi učinak na potencijalne kandidate za veći broj slobodnih poslova. Prednost im je u tome što prezentiraju

[11] Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split; Split 2006
[12] Buble M., op.cit. str. 377.
[13] Buble M., op.cit. str. 377.

zahtjeve poduzeća bolje od drugih medija, dok im je nedostatak što zainteresirani ne mogu pročitati ponovno poruku ako to zažele.

Izravna pošta (pismo, e-mail, telefon i drugo) je oblik oglašavanja koji se koristi da bi se osobnim obraćanjem i nuđenjem većih mogućnosti privukli kvalitetni već zaposleni stručnjaci. Prednost mu je u tome što je neograničen u obliku i količini prostora, ali mu je nedostatak u pronalaženju adresa potencijalnih kandidata i troškovima kontaktiranja.

Posebni oglasi na javnim mjestima (posteri) koji se postavljaju uz ceste, željezničke i autobusne postaje, zračne luke i slično, koristi se u slučajevima kada postoji velika potražnja za kandidatima. Prednost mu je što može animirati veliki broj zainteresiranih, dok mu je nedostatak što zahtjeva dugotrajnu pripremu.

Priručnici i bilteni primjereni su kao oblik oglašavanja samo u slučajevima stalnih programa regrutiranja. Prednost im je u njihovoj dugotrajnosti, a nedostatak u tome što nisu pravodobni.

Posebni promotivni materijali koriste se na posebnim događanjima u obliku posebnih programa, letaka, postera, audiovizualne prezentacije i slično. Prednost mu je u tome što privlači pozornost nazočnih, a nedostatak mu je ograničenost u pogledu prostora i kandidata.

Agencije za zapošljavanje

Agencije za zapošljavanje su značajan eksterni izvor regrutiranja. Razlikuju se državne i privatne agencije. Državne agencije za zapošljavanje postoje u većini zemalja. U nas je to Hrvatski zavod za zapošljavanje koji djeluje kao institucija Ministarstva rada i socijalne skrbi. Njegovi su temeljni zadaci sljedeći:[14]

1. Vodi evidenciju nezaposlenih osoba,
2. Surađuje s poduzećima u zapošljavanju nezaposlenih,
3. Obavlja profesionalnu orijentaciju, a često i prekvalifikaciju,
4. Priprema nezaposlene za zapošljavanje,
5. Osigurava prava koja proizlaze iz nezaposlenosti (naknade, zdravstveno osiguranje i drugo),
6. Izrađuje analize i izdaje bilten o stanju nezaposlenosti,
7. Obavlja i druge poslove u skladu sa Zakonom.

[14] Buble M., op.cit. str. 378.

Sve ovo ukazuje na to koliko je velika uloga ovih institucija s obzirom da imaju veliku informacijsku bazu, pa za potrebe korisnika mogu brzo osigurati adekvatan broj i strukturu kandidata.

Privatne agencije su razgranati specijalizirani eksterni izvor kandidata za zaposlenje koje uglavnom posreduju u zapošljavanju stručnih osoba i to kako onih nezaposlenih, tako i onih zaposlenih. Tako su poznate specijalizirane agencije za posredovanje u zapošljavanju menadžera koje posjeduju datoteke uspješnih menadžera te pomažu pojedinim poduzećima u angažiranju onih koji su mu potrebni. Te se agencije obično tretiraju kao „lovci na talente“ i često su jedini način regrutiranja kvalitetnih menadžera izvan poduzeća.
Poseban oblik privatnih agencija su one koje osiguravaju poduzećima privremenu pomoć u ljudskim resursima. Drugim riječima, za potrebe poduzeća iznalaze one osobe koje će na dnevnoj ili mjesečnoj osnovi obaviti određene poslove, a bez zasnivanja radnog odnosa.

Obrazovne institucije

Obrazovne institucije najčešće su škole i fakulteti koji predstavljaju 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 brošure, itd.
Sve to ima za svrhu da se polaznici zainteresiraju za poduzeće, te da nakon diplomiranja pristupe poduzeću. U novije se vrijeme sve više razvija kompjutorizirani način regrutiranja fakultetski obrazovanih osoba. Poduzeća pomoću računalne mreže uspostavljaju komunikaciju s potencijalnim kandidatima, te na taj način uz znatno niže troškove i povećanu efikasnost postižu dobre rezultate u regrutiranju ovih osoba.

Sindikati

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

Neformalni izvori regrutiranja odnose se na slučajeve kada se za zapošljavanje koriste zaposleni u poduzeću, koji tako igraju ulogu „posrednika“ u zapošljavanju. To je brz i relativno jeftin način regrutiranja, kojemu najčešće pribjegavaju ona poduzeća koja teško nalaze kvalitetne kandidate.

2.3. Selekcija kadrova

Selekcija kadrova je izbor pravih osoba za posao između mogućih kandidata[15]. Ona je upravo i jedan od najvažnijih izbora jer kvaliteta i uspješnost posla ovise o kvaliteti kadrova koji obavljaju posao. Selekcija se može provoditi na dva načina: prvi način je određivanje minimalnih kriterija osobina, sposobnosti i znanja koje kandidat mora ispuniti te se taj izbor obavlja samo između onih kandidata koji već ispunjavaju taj minimum, dok su ostali isključeni iz izbora. Drugi način selekcije je ispitivanje osobina, sposobnosti i znanja kandidata te njihovo rangiranje po rezultatima. Odabiru se oni kandidati s najvišim rangom na rang listi. Postoji i treća mogućnost, najčešće i korištena u praksi, a to je kombiniranje prvog i drugog načina selekcije, tj. prvo se izdvoje kandidati s minimalnim uvjetima posla te se zatim rangiranju po vlastitim osobinama, sposobnostima i znanjima.

Tablica 2. Tipičan postupak selekcije kadrova

• **Prelimirani intervju**
• **Kompletiranje dokumentacije o kandidatu**
• **Testovi zaposlenja**
• **Intervju u službi ljudskih resursa**
• **Ispitivanje podrijetla**
• **Medicinski pregled**
• **Prelimirana selekcija u službi ljudskih resursa**
• **Intervju s neposrednim rukovoditeljem**
• **Provjera znanja, probni rad**
• **Odluka o zaposlenju**

Izvor: Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet u Splitu; Split 2006; str. 382.

[15] Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split; Split 2006

Tablica pokazuje redosljedni niz postupaka kojim se odabiru kadrovi, a kakav će biti konkretan postupak ovisi o vrsti posla, veličini organizacije, broju kandidata, broju radnih mjesta, stručnosti ljudi zaduženih za selekciju.

2.3.1. Individualne razlike kao faktor selekcije

Činjenica je da se svi ljudi međusobno razlikuju te svojim različitim sposobnostima i osobinama utječu na uspješnost na poslu. Upravo su sposobnosti i osobne ličnosti kandidata dvije najvažnije razlike za selekciju istih.

2.3.1.1. Sposobnosti kandidata

Sposobnosti su psihičke osobine ljudi koje čine opće osobne preduvjete za postizanje uspješnosti u određenoj aktivnosti. Razvijaju se na naslijeđenim dispozicijama pod utjecajem okoline i osobnih aktivnosti. Razlikuju se 4 skupine ljudskih sposobnosti, a to su:[16]

1. Intelektualne (mentalne) sposobnosti,
2. Senzorne (čulne) sposobnosti,
3. Psihomotorne sposobnosti,
4. Fizičke sposobnosti.

Intelektualne ili numeralne sposobnosti podrazumijevaju ljudski potencijal da procesira, kako numeričke tako i verbalne i ostale informacije te da probleme shvaća i rješava. Postoji više različitih tipova intelektualne sposobnosti, npr: perceptivna sposobnost, numerička sposobnost, verbalna sposobnost, socijalna sposobnost, verbalna fluentnost i sposobnost rezoniranja[17].

Senzorne ili čulne sposobnosti vežu se uz čovjekova čula, pa tako razlikujemo sposobnosti viđenja, kao što su sposobnosti razlikovanja boja, oblika, dužina i udaljenosti te sposobnosti sluha npr: razlikovanje visine i jačine tona, razlikovanje šumova, itd. Senzorne sposobnosti omogućavaju dobivanje informacija o okolini i podešavanje položaja prema toj okolini.

[16] Buble M., op.cit. str. 382.
[17] Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split; Split 2006

Psihomotorne sposobnosti se odnose na obavljanje pokreta i brzinu reagiranja i povezane su s mentalnim sposobnostima, pa tu spada spretnost ruke, šake i prstiju. Te sposobnosti važne su za obavljanje različitih zanimanja u industriji i drugim djelatnostima.

Fizičke sposobnosti se odnose na građu tijela, fizičku snagu, izgled, itd.

2.3.1.2. Osobne ličnosti kandidata

Ličnost je psihički sklop osobina koji određuje karakteristično ponašanje kandidata koje je relativno trajno[18].

Osobine su oni faktori koji oblikuju čovjekov specifičan način reagiranja na situacije u kojima se nalazi. Osobine koje pojedina osoba ima se ne opažaju izravno, već se to zaključuje ili na temelju onoga što ta osoba radi, tj. onoga što voli raditi, na osnovu toga s kakvim uspjehom obavlja neki posao ili na osnovu toga na koji način radi i postupa. Unatoč tome i dalje nije lako ocijeniti postojanje neke osobine kod određene osobe.

Allport razlikuje osobine s obzirom na populaciju i s obzirom na pojedinca. U tom smislu on razlikuje dvije klase osobina, a to su:[19]

1. Opće osobine;
2. Individualne osobine.

Opće osobine su generalizirane tendencije ponašanja koje su zastupljene kod svih ili kod većeg broja ljudi i na osnovi kojih se pojedinci mogu međusobno uspoređivati.

Individualne osobine su generalizirane neuropsihičke strukture koje imaju mogučnost da mnoge podražaje učine funkcionalno ekvivalentnim i da iniciraju i vode kinzistentne oblike adaptivnog i stilističkog ponašanja.

[18] https://hr.wikipedia.org
[19] Buble M., op.cit. str. 384.

2.3.2. Informacijska osnova o kandidatima

Poduzeće prikuplja informacije o kandidatima iz različitih izvora kako bi provelo potrebnu selekciju. Postoji niz izvora informacija o kandidatima, kao što su:[20]

1. Prijava za zaposlenje,
2. Molba za zaposlenje,
3. Preporuka za prijem na posao,
4. Upitnik o općim podacima,
5. Ispitivanje školskih kvalifikacija,
6. Podaci iz radnik karakteristika,
7. Banka biografskih informacija,
8. Ispitivanje podrijetla,
9. Prikupljanje podataka od drugih pojedinaca i institucija,
10. Ispitivanje laži pomoću poligrafa,
11. Medicinski pregledi,
12. Pokusni rad,
13. Testovi,
14. Intervjui.

Najbitniji od gore navedenih izvora za proces selekcije su testovi i intervjui koji će u nastavku teksta biti detaljnije objašnjeni..

[20] Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet u Splitu; Split 2000

Tablica 3. Potrebne osobine potencijalnih zaposlenika

OSOBINE POTREBNE ZA ADEKVATNO OBAVLJANJE POSLA	IZVORI INFORMACIJA O OSOBINAMA
Osobni background i prijašnja uspješnost	Prijavni obrazac, intervju, svjedodžbe, preporuke
Sposobnost i interesi	Prijavni obrazac, svjedodžbe, preporuke, podaci o radu, intervju, prishološki testovi
Stavovi i potrebe	Intervju, psihološki testovi, preporuke
Analitičke sposobnosti	Svjedodžbe, psihološki testovi, intervju, radne reference, testovi uzorka posla
Vještine i tehničke sposobnosti	Svjedodžbe, podaci o treningu, intervju, radne reference
Zdravlje, energija i snaga	Medicinska ispitivanja, intervju, radne reference
Sustav vrijednosti	Intervju, preporuke

Izvor: Bahtijarević Šiber F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb., str. 375.

2.3.3. Testovi

Testovi se javljaju kao dosta čest instrument ispitivanja znanja i vještina kandidata, njegovih sposobnosti te različitih osobina. Podrazumijevaju se najvažnijim i najrazvijenijim instrumentom selekcije kojim se provode predviđanja budućih performansi na temelju rezultata testa.

Razlikujemo četiri skupine testova[21]:

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

[21] Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet u Splitu; Split 2000

Testovi znanja pomažu pri utvrđivanju radnih navika kandidata, njegovih znanja i vještina. S obzirom da se testiraju znanja koja kandidat već posjeduje zaključujemo da se ovi testovi koriste u slučajevima kada kandidat ima prethodno iskustvo u radu, tj. koriste se više u slučaju premjetšanja zaposlenih te u slučaju utvrđivanja potrebe za dopunskom obukom. Testovi znanja se obično javljaju u tri oblika: u obliku standardiziranih usmenih pitanja, u obliku pisanih pitanja i u obliku uzorka posla[22].

Testovi sposobnosti služe za dobivanje podataka o latentnim mogućnostima čovjeka prije uvježbavanja da u toku osposobljavanja za neki posao stekne odnosno usavrši određene specifične vještine i znanja. Razlikuju se četiri vrste testova sposobnosti[23]:

1. Testovi senzornih sposobnosti (vid, okus, sluh i njih),
2. Testovi mehaničkih sposobnosti (uporaba strojeva i alata),
3. Testovi mentalnih sposobnosti (verbalna, numerička i perceptivna inteligencija),
4. Testovi psihomotornih sposobnosti (spretnost i brzina reagiranja).

Testovi interesa ispituju koliko je interes kandidata za posao sukladan onih koji su uspješni u obavljanju istog. Oni ukazuju na poslove za koje kandidat ima najviše interesa.

Testovi ličnosti ispituju osobine čovjeka koje dolaze do izražaja u tipičnom načinu emotivnog ponašanja kako prema sebi i drugima tako i u društvu, osnovnim interesima te motivima. Razlikujemo dvije vrste testova ličnosti, a to su[24]:

1. Analitički (utvrđuju neke crte ličnosti te su najpoznatiji: ljestvice sudova, upitnici i objektivni testovi)
2. Sintetički (ispituju različite stavove i potrebe pojedinaca onako kako se ti aspekti manifestiraju u adaptaciji pojedinca sebi i svojoj okolini, te su najvažniji: metoda autobiografije, metoda projektivne tehnike i metoda intervjua).

[22] Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet u Splitu; Split 2000
[23] Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet u Splitu; Split 2000
[24] Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet u Splitu; Split 2000

2.3.4. Intervju

Intervju je metoda koju koristi svako poduzeće, čak i kada se upotrebljavaju druge metode prilikom selekcije, pa možemo reći da je intervju najpopularnija i najčešće upotrebljavana metoda selekcije. Intervjui traju po nekoliko dana te se odvijaju na različitim razinama te različitim osobama, a najčešće sa stručnim osobljem ljudskih potencijala, psiholozima, menadžerima i slično.

Intervju je razgovor dviju ili više osoba putem kojeg se nastoji bolje upoznati kandidata i procijeniti njegove vještine, sposobnosti i druge karakteristike da bi se utvrdilo da li on odgovara zahtjevima posla za koji se natječe. Postoje tri svrhe intervjua: prikupiti potrebne informacije o kandidatu, dati informacije o poslu i poduzeću te utvrditi sposobnost kandidata za uspješno obavljanje posla. Cilj intervjua je dobiti potrebne podatke o kandidatu te ocijeniti da li je on adekvatan za obavljanje posla za koji se prijavio. Postoje različiti kriteriji prema kojima se intervjui klasificiraju, npr: oblik, broj sudionika, pristup, strategija i drugi.

Po obliku razlikujemo: strukturirani, nestrukturirani i polustrukturirani intervju[25].

Struktuirani intervju svim kandidatima postavlja ista pitanja određena zahtjevima radnog mjesta, nestruktuirani podrazumjeva slobodu ispitivača te se tokom intervjua otvaraju određene teme dok polustruktuirani podrazumjeva unaprijed određeno područje o kojem će se raspravljati ali ne i određena pitanja koja će se postavljati.

Po broju sudionika razlikujemo: individualni, sekvencijalni, grupni te panel intervju[26].

Individualni intervju podrazumijeva ispitivača i kandidata te je upravo zbog te privatnosti i najbolji oblik intervjua. Sekvencijalni intevju je serija dvaju ili više individualnih intervjua s različitim ispitivačima, dok panel intervju podrazumijeva veći broj ispitivača istovremeno.

Završetkom intervjua slijedi obrada podataka koji su sakupljeni, te se na temelju dobivenih rezultata ocjenjuje da li bi kandidat bio dobar odabir za mjesto za koje se prijavio.

[25] Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet u Splitu; Split 2000
[26] Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet u Splitu; Split 2000

Sam postupak intervjuiranja treba obuhvatiti 6 etapa kako bi svi potrebni podaci bili prikupljeni, te etape su sljedeće:[27]

1. Upoznavanje s podacima o kandidatu prije intervjua,
2. Upoznavanje sa zahtjevima posla za koje se kandidat prijavio,
3. Planiranje područja u okviru kojih će se odvijati intervju,
4. Planiranje barem glavnih pitanja isplaniranih područja,
5. Provođenje intervjua,
6. Obrada rezultata dobivenim intervjuom.

2.3.5. Odluka o izboru kandidata

Postoje dva pristupa donošenju odluke o izboru kandidata: klinički i statistički pristup[28]. Klinički pristup polazi od informacija o kandidatu te se na temelju toga formira predstavka o kandidatu koja se uspoređuje s poslom i zatim se donosi odluka. Osnovna slabost kliničkog pristupa je ta što različite osobe na temelju istih informacija o kandidatima i poslu mogu donijeti različite odluke. Statistički pristup donošenju odluke o izboru kandidata polazi od statističke obrade određenih podkazatelja i njihove važnosti, te se zato smatra objektivnim pristupom. Konačnu odluku o izboru donosi menadžment područja posla za koje se kandidat bira, te mu u tu svrhu stoje na raspolaganju 3 različite strategije:[29]

1. Zaposliti onog kandidata koji ima najmanje izgleda za neuspjeh,
2. Zaposliti onog kandidata koji ima najviše izgleda za uspjeh,
3. Zaposliti onog kandidata koji ima najmanje izgleda za neuspjeh i najviše izgleda za uspjeh.

Prva strategija je orijentirana na izbor onih kandidata koji imaju najmanju mogućnost da neće uspjeti na minimalnim standardima učinaka. Prema tome, ova strategija je usmjerena na sprječavanje neuspjeha i osiguranje minimalnog standarda učinka.

Druga strategija je orijentirana na izbor onih kandidata koji imaju najviše izgleda za uspjeh, tj. orijentirana je na povećanje uspjega.

[27] Buble M., op.cit. str. 394.
[28] Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet u Splitu; Split 2000
[29] Buble M., op.cit. str. 397.

Treća strategija je najteža za provesti s obzirom da kandidat mora imati one odlike koje ga čuvaju od neuspjeha, ali istovremeno i one koje mu daju izgleda za uspjeg.

Prva strategija je način koji ne sadrži mnogo rizika i koji se umjereno isplati, dok je druga strategija način kojim se mnogo riskira za velike rezultate.

3. Proces planiranja, regrutiranja i selekcije u Credo Centru d.o.o.

3.1. Opći podaci o poduzeću

Tvrtka CREDO CENTAR d.o.o. specijalizirana je za opremanje životnih i poslovnih prostora od svog osnuća 1994. godine. Posluje u dva najveća hrvatska grada sa salonom u Splitu te sjedištem i centralnim skladištem u Zagrebu. Osim prodajnih usluga u suradnji s partnerima obavljaju i usluge isporuke, te posebne brze isporuke. Credo Centar se danas nalazi na vodećoj poziciji u svom tržišnom okruženju u Hrvatskoj, a svoj uspjeh prepisuje konstantnim napretkom u poslovanju, izravnoj suranji s proizvođačima, praćenju noviteta, dobrim omjerom cijene i kvalitete i najvažnije kvalitetom ponude.



Slika 2. Logo Credo Centra

Izvor: http://www.credo-centar.hr/index.php

Credo Centar nudi široku paletu vrhunskih svjetskih proizvođača, te raznoliki asortiman[30]:

- **Keramičke pločice** su dio asortimana koji Credo Centar stavlja u sam vrh ponude na tržištu. U ponudi su pločice raznih dimenzija uključujući i ekstremno velike ploče od čak 300x150cm. Keramičke pločice iz ponude Credo Centra prije svega ističu se svojom kvalitetom koju garantiraju najbolja i najveća svjetska imena te brandovi iz

[30] http://www.credo-centar.hr

industrije keramike. Ponuda se sastoji od različitih svojstava, različitih namjena, različitih stilova te visoko kvalitetnih svjetskih proizvođača: Vives, Mirage, Iris, FMG Maxfine, Ornamenta i Villeroy & Boch.

- **Mozaik pločice** također čine raznovrsnu ponudu od staklenih mozaika, dekorativnih, kristalnih, kamenih pa sve to slikovnih mozaika koji se mogu naručiti prema kupčevim željama. Kao i keramičke pločice i mozaik pločice dolaze od strane najboljih svjetskih proizvođača: Bisazza te Sicis.

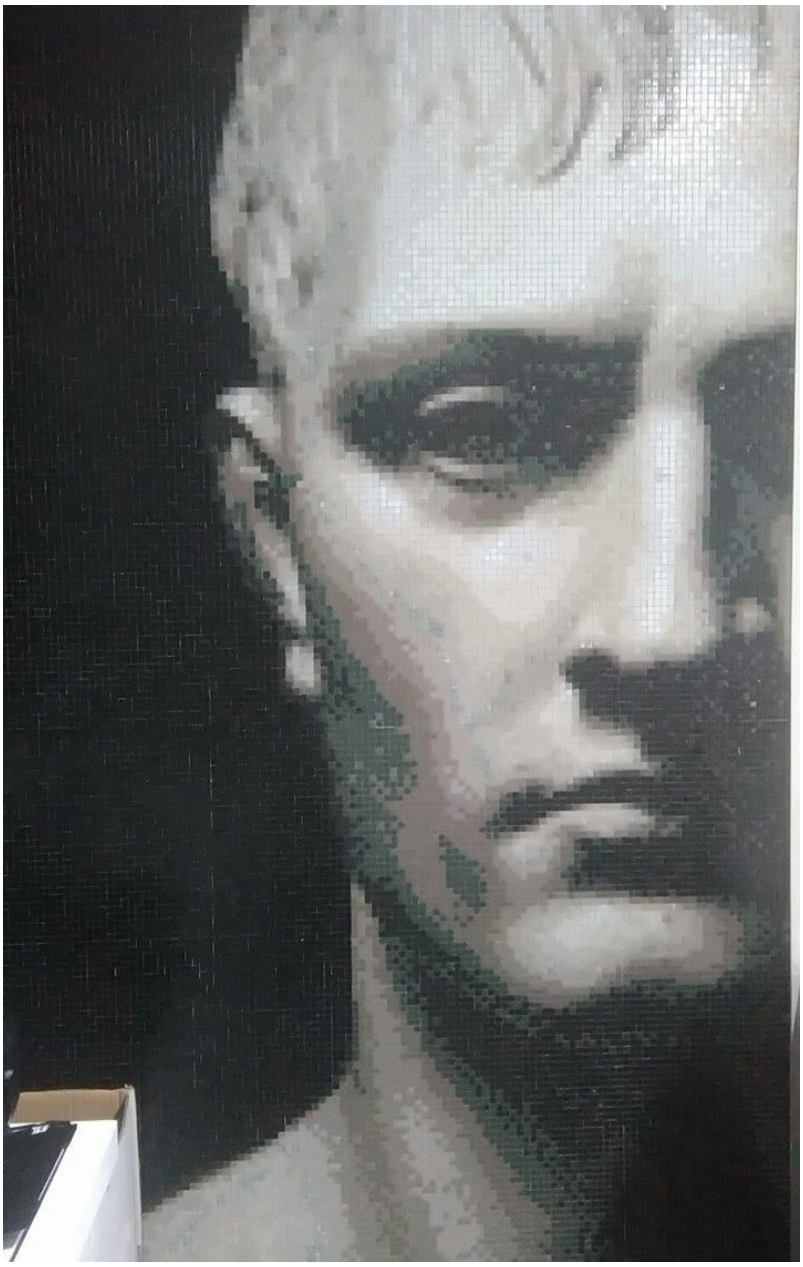
- **Sanitarije, oprema i namještaj za kupaonice** podrazumijevaju umivaonike, bidee, wc školjke, pisoare, kade, tuš kabine, ormare, ogledala, police i sve ostale proizvode za upotpuniti kupaonice bez obzira odnose li se na kupaonice na male ugostiteljske objekate, privatne objekate ili čak luksuzne hotele i apartmane. Oprema za kupaonice u Credo Centru dolazi od najkvalitetnijih i najvećih proizvođača takve opreme na cijelom svijetu pa se ističu imena poput Artelinea, Villeroy & Boch, Globo, Jacuzzi i slični.

- **Wellness i fitness** ponuda obuhvaća širok spektar proizvoda za kućnu i profesionalnu upotrebu, a sastoji se od masažnih kada i bazena tvrtke Jacuzzi, sprava i sistema za vježbanje talijanske tvrtke Technogym, te sauna i turkih kupelja tvrtke Effegibi.

- **Mješalice i tuševi** njemačkih tvrtki Dornbracht, Kludi i Hansgrohe predstavljaju sam vrh svjetske ponude mješalica, te posebno privlače očaravajućim dizajnom nekih od najvećih imena industrijskog dizajna poput Philippe Starcka i Jean-Marie Massauda.

- **Parketi i podne daske** u ponudi izrađeni su od potpuno prirodnih materijala hrasta, bambusa, oraha i drugih, te se osim višeslojnih dasaka u ponudi javljaju i podne daske od punog drveta.

- **Kamini i peći** francuske marke Focus ističu se po jedinstvenom dizajnu, te kao takvi nalikuju na umjetnička djela u postoru. Dodatna prednost ovih kamina je što su označeni etiketom Flamme Verte tj. zadovoljavaju najviše standarde ekološke i energetske učinkovitosti.



Slika 3. Dizajn načinjen od mozaik pločica u ponudi Credo Centra

Izvor: Slika autora

3.2. Vizija i misija Credo Centra

U razgovoru s partnericom poduzeća došli smo do odgovora na najvažnija pitanja svakog poduzeća, a to su njegova vizija i misija.

Vizija

Održati vodeću poziciju u svom tržišnom okruženju u Hrvatskoj te biti dosljedan u promicanju izvrsnosti, noviteta i budućeg razvoja.

Misija

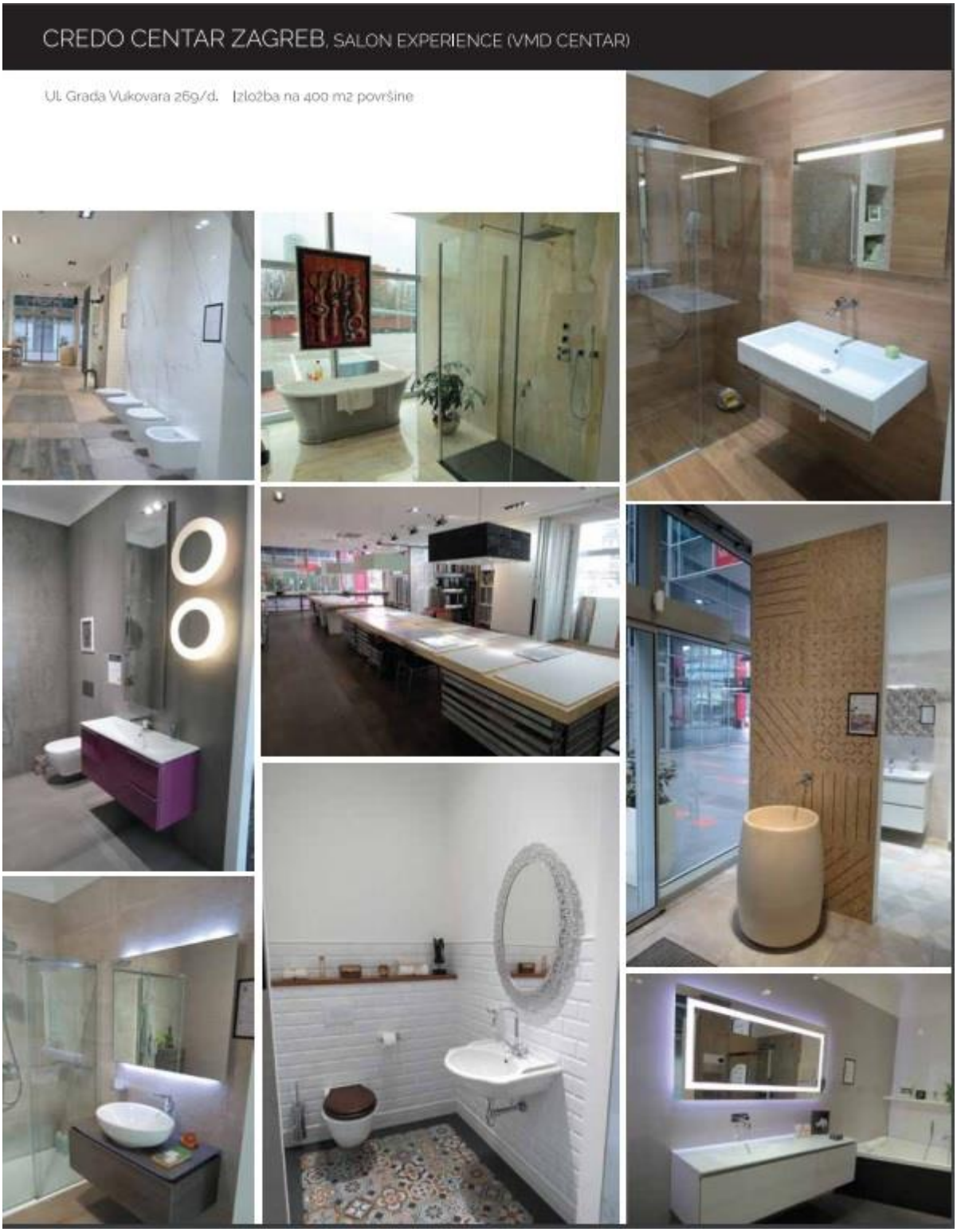
Svakom klijentu pružiti individualizirani pristup kupovini. Njihovim zadovoljstvom, visokom kvalitetom ponude te konstantnim napretkom ostvariti izvrsne financijske rezultate.

3.3. Ciljevi Credo Centra

Kao i u svakom poduzeću koje želi uspješno poslovati tako je i u Credo Centru bitno jasno definirati željeno stanje u dalekoj i bliskoj budućnosti, pa su tako srednjoročni ciljevi Credo Centra:

1. Daljni rast kvalitete ponude proizvoda,
2. Održavanje individualiziranog pristupa kupovine i na taj način zadržavanje klijenata,
3. Uvođenje više proizvoda označenih Flamme Verte etiketom, te na taj način smanjiti nepovoljne utjecaje na okoliš,
4. Rast ekonomske i financijske efikasnosti
5. Motiviranje i inspiriranje zaposlenih u cilju njihove veće učinkovitosti.

Kako bi misija bila ostvarena, postoje određeni ciljevi koje kadrovi poduzeća trebaju ostvariti, na primjer unositi inovacije u sadržaj ponude proizvoda i usluga kako bi se povećanjem razine kvalitete i smanjenjem troškova, povećala konkurentnost. Važno je konstantno vršiti usavršavanje kadrova te osobitu pozornost treba poklanjati odabiru i specijalističkom obrazovanju poslovodnih kadrova, te sustavu nagrađivanja na svim razinama. Bitna je još i informatizacija jer bitno povećanje učinka, poboljšanje poslovnih funkcija i kontrole nameće potrebu nastavljanja informatizacije cjelokupnog poslovnog sustava i njegovog stalnog osuvremenjivanja.

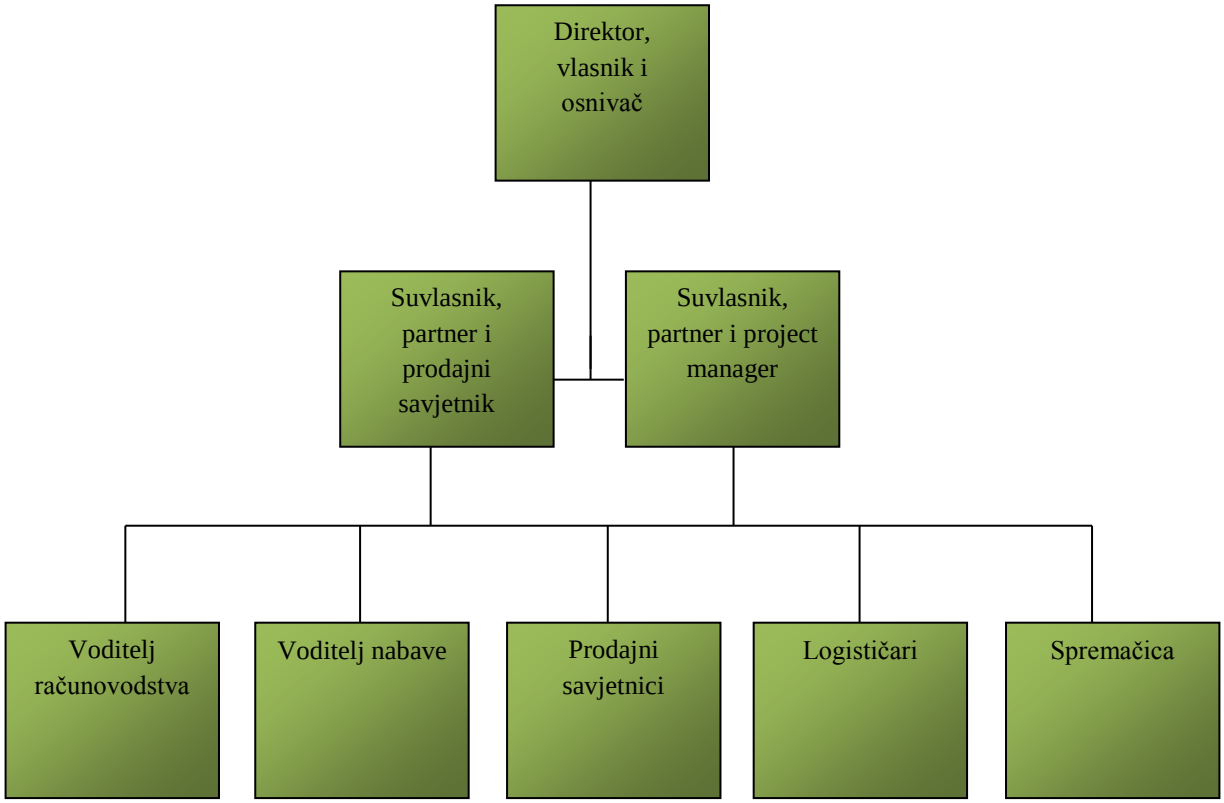


Slika 4. Salon Experience u Zagrebu

Izvor: http://www.credo-centar.hr/posebno-povoljno.php

3.4. Organizacijska struktura kadrova

Na slici 5. prikazana je organizacijska struktura Credo Centra iz koje je vidljivo da se na vrhu nalazi direktor koji je ujedno i vlasnik i osnivač tvrtke. Direktoreve naredbe izvršavaju njegovi partneri/suvlasnici od kojeg jedan u poduzeću radi kao prodajni savjetnik, a drugi kao project manager. Suvlasnici dalje upravljaju ostalim kadrovima u poduzeću a to su: voditelj računovodstva, voditelj nabave, prodajni savjetnici, logističari i spremačica.



Slika 5. Organizacijska struktura Credo Centra

Izvor: Prikaz autora

3.5. Planiranje, regrutiranje i selekcija zaposlenika Credo Centra d.o.o.

Metodom intervjua s partnericom, suvlasnicom i prodajnom savjetnicom Credo Centra došlo se do odgovora kako se unutar poduzeća vrši planiranje, regrutiranje i selekcija zaposlenika.

Plan zapošljavanja se vadi iz budžeta zapošljavanja koji ovisi o rezultatu poslovanja, tj. prodaje. Kada prodaja odradi svoj dio tada glavni direktor pravi plan sa brojem ljudi koji će biti potrebni da bi posao nastavio s uspješnim poslovanjem i dodatno se unaprijeđivao.

Nakon toga sastavlja se i plan troškova, što onda čini cjelinu budžeta poduzeća te se tada zna koliko se dobiti želi ostvariti i koliko je ljudi potrebno za to. Iz budžeta za plaće se vadi plan zapošljavanja.

Pri sagledavanju planiranog bitno je odrediti što je sve potrebno da bi se to postiglo i realiziralo. U situacijama višeg financijskog rezultata i dobrog poslovanja potrebno je otvarati nova radna mjesta ili zapošlljavati dodatne radnike na već postojećim radnim mjestima u poduzeću, dok je u obrnutoj situaciji, tj. kod pada poslovne aktivnosti potrebno otpuštati neke od zaposlenih.

Plan zapošljavanja nema fiksno određeno vrijeme, kao što je običaj kod velikih poduzeća, npr krajem kalendarske i poslovne godine. Plan zapošljavanja u Credo Centru striktno ovisi o poslovnom rezultatu.

U slučaju porasta poslovanja direktor poduzeća odluči zaposliti dodatne radnike te objavljuje oglas koji traje mjesec dana. U oglasu se raspišu mjesta koja trebaju biti popunjena te se čekaju prijave zainteresiranih, a ovakav oglas je ujedno i glavni kanal za zapošljavanje. Oglašavanje za slobodna mjesta vrši se putem interneta na web stranicama MojPosao i posao.hr.

Uz još obavezni način oglašavanja na Hrvatskom zavodu za zapošljavanje, oglašavanje je jedini kanal pribavljanja kadrova koji Credo Centar koristi.

Nakon mjesec dana od kako je oglas postavljen počinje prvi krug selekcije, skupe se životopisi svih prijavljenih te se pozovu na intervju oni koji zadovoljavaju postavljenim uvjetima. Ovisno o tome kakvi su kandidati, da li se neko posebno isticao ili postoji više od jednog advekatnog kandidata odlučuje se da li će postojati drugi krug intervjua. Nekada može doći i do trećeg, ali suvlasnica Credo Centra ukazuje na to kako se uglavnom u drugom krugu izabire novi zaposlenik.

Načini oglašavanja

Najčešće s agencijom Moj posao i agencijom posao.hr, ispiše se oglas u kojem se točno navode uvjeti koje zaposleni treba ispuniti (najčešće potrebne godine iskustva, jezici, vozačka dozvola i vještine) te što poduzeće nudi zaposlenom (odnosi se na vrstu zaposlenja, a najčešće se traži stalni radni odnos). Suvlasnica poduzeća napominje kako je u oglasu zabranjeno isticanje spola zaposlenika, te se svi njihovi oglasi odnose na m/ž.

Izvori regrutiranja

Uz već navedeno oglašavanje koristi se još javna ustanova Republike Hrvatske, Hrvatski Zavod za zapošljavanje. Po informacijama dobivenim od suvlasnice i partnerice može se zaključiti da poduzeće Credo Centar koristi isključivo eksterne izvore regrutiranja.

Plan stalno zaposlenih

S obzirom da poduzeće djeluje u takvoj grani u kojoj zapravo ne postoji sezona, tako u pravilu ne postoji ni plan zapošljavanja sezonskih radnika već se oglasom uvijek traži radnik za stalni radni odnos.

Instrumenti za utvrđivanje potrebnih osobina

Pomoću psiholoških testova kojima kandidati pristupaju se dobije krajnji rezultat osoba koje zadovoljavaju i imaju potrebne vještine. Selekcija se sastoji od intervjua i testiranja, a oboje provodi suvlasnik/partner uz asistiranje prodajnog savjetnika. Intervjui su dosta kratki te se iz njih pokuša dobiti što bolja predodžba o osobinama kandidata, njegovim stavovima, željama i ciljevima posla. Bitno je kroz intervju utvrditi podudaraju li se ambicije i ciljevi kandidata s ciljevima poduzeća. Unatoč kratkom vremenskom trajanju intervjua, direktor i suvlasnici misle da nije potrebno provoditi daljnja testiranja vezana uz kandidatovu osobnost, poput testa ličnosti. S obzirom da je uglavnom uvijek potrebno iskustvo tokom intervjua se u obliku standardiziranih usmenih pitanja provede i test znanja kako bi se provjerilo kandidatovo stečeno iskustvo i znanje s kojim od prije raspolaže. Od iznimne važnosti su testovi senzornih sposobnosti, točnije test vida s obzirom da zaposleni radi s proizvodima poput pločica gdje je

potrebno razaznati svaku nijansu pojedine boje. Test vida se provodi tako što ispitivač raspolaže paletom boja te na njoj provjerava da li kandidat zadovoljava uvjete.

Dužnosti, odgovornosti i zadaci posla koje bi trebao obavljati pojedinac za organizaciju (sposobnosti, znanja i vještine)

Zaposlenik treba zadovoljavati uvjete postavljene u oglasu, tj. tražene od strane poslodavca, a prvenstveno se to odnosi na stručno znanje koje radno mjesto zahtjeva i ostale stručne vještine te potrebne kompetencije koje su sklop znanja, vještina i stavova. Postoji nekoliko stavki prema kojima se vode: potencijalni kandidat mora svakom klijentu individualno pristupiti i podariti svu svoju pažnju i znanje, mora efikasno komunicirati, imati odgovornost prema poslu, te surađivati s kolegama na poslu i pomagati u stvaranju ugodne radne klime.

Priprema sadašnjih zaposlenika za buduće potrebe i zahtjeve posla

S obzirom da Credo Centar konstantno unaprijeđuje i obogaćuje svoju ponudu uvrštavajući u nju nove marke proizvoda bitno je da zaposleni u skladu s promjenama.
U sklopu upoznavanja noviteta direktor poduzeća organizira razne seminare i posjete tvornicama, tako na primjer najmanje jednom godišnje svi zaposleni koji rade u prodaji otiđu u posjet u neke od najvažnijih i najvećih imena proizvođača keramike: Villeroy & Boch u Njemačkoj i Nizozemskoj, Jacuzzi u Italiji i slično. Osim tvornica zaposleni se vode i na organizirane stručne radionice gdje se dodatno educiraju o materijalima s kojim se susreću u svakodnevnom poslovanju, na primjer Edukacija zaposlenika o vezivima i ljepilima Mapei.

Izvori prikupljanja informacija o kandidatu

Najčešći izvor informacija je životopis te ako kandidat ima preporuke s poslova koje je prije radio, iako ih Credo Centar u oglasu i pri intervjuu nikad ne zahtjeva.

Način pregleda prijava

Životopisi poslani od strane kandidata se printaju te ih suvlasnica jednog po jednog detaljno proučava. Bitno je provjeriti da li je taj životopis već u bazi podataka Credo Centra, tj. je li se

kandidat već prije prijavljivao za posao, zatim se razvrstavaju životopisi po pozicijama na koje su se kandidati prijavili. Nakon pregleda životopisa, ostavljaju se samo oni koji podležu uvjetima posla te se isti pozivaju na usmeni intervju. Završetkom intervjua, bilo to u prvom ili drugom krugu suvlasnica uz asistenciju prodajne savjetnice odlučuje tko je dobio posao, te njegov životopis ulazi u bazu zaposlenih, dok ostali bivaju numerirani i također ulaze u bazu životopisa ali bez ponuđenog radnog mjesta. Kandidat koji je zadovoljio sve uvjete i dobio posao najčešće dobije i probni rok u trajanju od 7 do 15 dana te ako se tu iskaže kao idealan kandidat za posao dobiva i posao za stalno.

4. Zaključak

Tema ovog rada bila je obraditi područje procesa planiranja, regrutiranja i selekcije u poduzeću. U prvom dijelu rada proces planiranja, regrutiranja i selekcije je obrađen po literaturi autora koji su u svojim radovim iznijeli to područje, dok je u drugom dijelu na primjeru Credo Centra d.o.o. opisan taj proces kojega oni provode u svom poslovanju. Obradom ove teme može se zaključiti da je proces regrutiranja i selekcije jako bitan čimbenik u poslovanju svakog poduzeća, pa je tako i u ovom poduzeću koje mnogo svojih resursa ulaže u proces iz kojeg proizlazi radna snaga koja iznad svega predstavlja poduzeće. Proces planiranja, regrutiranja i selekcije u ovom poduzeću zadatak je suvlasnika i partnera poduzeća koji vrše sve korake da bi došli do najkvalitetnijih ljudskih kadrova. Obradom ove teme dolazi do izražaja da su zaposlenici ključ uspješnog poslovanja poduzeća, a iz razgovora s partnericom Credo Centra dolazi se do saznanja da ona to vrlo dobro zna te upravo zbog toga poduzeće kvalitetno i fokusirano ulaže energiju u privlačenje, razvoj i zadržavanje najkvalitetnijih zaposlenika.

Sažetak

Planiranje kadrova se obično definira kao proces anticipacije i stvaranja 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.

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 ukoliko poduzeće namjerava efikasno poslovati. Planski se pristup stoga nameće kao nezaobilazan uvjet svakog uspješnog menadžmenta, a planiranje kadrova se manifestira kao temelj regrutiranja kadrova.

Selekciju je moguće provoditi na dva načina: prvi je način da se ispituju osobine, sposobnosti i znanje kandidata kako bi se utvrdilo koji od njih posjeduje minimum zahtjeva posla. Izbor se vrši između onih koji posjeduju taj minimum, dok se ostali kandidati isključuju iz daljnjeg postupka izbora. Drugi je način da se najprije ispitaju osobine, sposobnosti i znanja kandidata koja zahtjeva dotični posao. Zatim se izrađuje rang lista kandidata s obzirom na pokazane rezultate u psihološkom ispitivanju. Izabiru se oni kandidati koji imaju najviše rangove na rang listi.

Poduzeće Credo Centar d.o.o. posluje u dva salona u najvećim hrvatskim gradovima, Zagrebu i Splitu i tako se nalazi na vodećoj poziciji u svom tržišnom okruženju u cijeloj Hrvatskoj. Poduzeće se bavi prodajom široke palete proizvoda vrhunskih svjetskih proizvođača pločica te oprema za kupaonice. U poduzeću je trenutno zaposleno 21 osoba. Djeluje od 1994. godine i od tad pokazuje pozitivne poslovne rezultate, izdiže se iznad konkurencije, a to najviše prepisuje kvalitetnoj ponudi, pristupačnim djelatnicima te praćenju noviteta.

Summary

Planning staff is usually defined as the process of anticipation and creating worries for the movement of people in the company, within the company and outside the company, with the purpose to ensure the availability of the required number and structure of employees, as well as their optimal use.

The process of recruitment of staff can be based on an ad-hoc approach to the planning approach. Ad-hoc approach means anarchy in the management of the company, so it may just be a coincidence, and not the principle, if the company intends to operate efficiently. The planning approach is therefore emerging as an indispensable requirement of any successful management and planning of human resources is manifested as the basis of recruitment of staff.

The selection can be performed in two ways: the first is a way to examine the characteristics, skills and knowledge of candidates to determine whether they possess the minimum requirements of the job. Selection is made between those who have the least, while the other candidates excluded from further selection procedure. Another way is to first examine the characteristics, skills and knowledge of candidates requiring those services. Then, establish a ranking list of the candidates with regard to the results shown in the psychological test. The elected candidates who have the highest ranks in the rankings.

The company Credo Centar d.o.o. operates in two salons in major Croatian cities , Zagreb and Split and it is in the leading position in its market environment in whole Croatia. The company specializes in selling a wide range of products of top world manufacturers of tiles and accessories for bathrooms. The company currently employs 21 people. It operates since 1994. and since then shows positive results, rises above the competition, the company overwrites that to its first class , affordable workers and monitoring novelties.

Literatura

1. Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split; Split 2006
2. Bahtijarević Šiber F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb;
3. Interni podaci i dokumentacija poduzeća
4. Podaci dobiveni metodom intevjua sa suvlasnicom poduzeća

Internet stranice

http://www.credo-centar.hr/

www.posao.hr

http://www.poslovni.hr/