

# PROCES PLANIRANJA, REGRUTIRANJA I SELEKCIJE KADROVA U PODUZEĆU „ADRIA PLIN“

---

**Mađor, Ana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:611402>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2022-06-28**

*Repository / Repozitorij:*

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



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

**ZAVRŠNI RAD**

**PROCES PLANIRANJA, REGRUTIRANJA I  
SELEKCIJE KADROVA U PODUZEĆU „ADRIA  
PLIN“**

**Mentor:**

**Doc. dr. sc. Ivana Tadić**

**Student:**

**Ana Mador**

**Split, rujan, 2016.**

## Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	<b>4</b>
1.1. Definiranje problema istraživanja .....	4
1.2. Ciljevi rada .....	4
1.3. Metode rada .....	4
1.4. Sadržaj rada .....	4
<b>2. Proces planiranja, regrutiranja i selekcije kadrova</b> .....	<b>5</b>
2.1. Kadrovi i kadroviranje .....	5
2.2. Planiranje – osnova regrutiranja kadrova .....	7
2.2.1. Ocjena tekućih potreba za kadrovima .....	8
2.2.2. Prognoza budućih potreba za kadrovima .....	9
2.2.3. Formuliranje strategije kadroviranja .....	10
2.2.4. Metode planiranja .....	11
2.2.5. Efekti planiranja .....	11
2.3. Regrutiranje kadrova .....	12
2.3.1. Interni izvori regrutiranja .....	13
2.3.2. Eksterni izvori regrutiranja .....	14
2.4. Selekcija kadrova .....	15
2.4.1. Individualne razlike kao faktor selekcije .....	16
2.4.2. Informacijska osnova o kandidatima .....	18
2.4.3. Odluka o izboru kandidata .....	20
<b>3. Proces planiranja, regrutiranja i selekcije kadrova u poduzeću „Adria plin“</b> .....	<b>22</b>
3.1. Osnovni podaci o poduzeću .....	22
3.2. Planiranje kadrova u poduzeću .....	24
3.3. Regrutiranje kadrova u poduzeću .....	25
3.4. Selekcija kadrova u poduzeću .....	26
3.4.1. Odluka o izboru kandidata .....	27
<b>4. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>28</b>

<b>SAŽETAK</b> .....	29
<b>SUMMARY</b> .....	30
<b>LLITERATURA</b> .....	31

## **1. UVOD**

Kadrovi su ljudski kapital koji svojim znanjem, sposobnostima i vještinama doprinosi ostvarivanju ciljeva poduzeća. Upravljanje kadrovima je niz povezanih aktivnosti menadžmenta poduzeća koje su usmjerene na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih.

### **1.1 Definiranje problema istraživanja**

Ljudski potencijali su iznimno bitan poslovni resurs, jedinstveni za svako poduzeće. Upravljanje ljudskim resursima važan je aspekt menadžmenta poduzeća, a razumijevanje procesa planiranja, selekcije i regrutiranja kadrova ključno je za ostvarivanje poslovnog uspjeha. Istraživat će se na koji način poduzeće Adria plin upravlja ljudskim resursima i provodi navedene procese.

### **1.2. Ciljevi rada**

Utvrđiti načine kojima poduzeće „Adria Plin“ privlači efektivnu radnu snagu, odnosno načine na koje provodi procese planiranja, selekcije i regrutiranja kadrova, opisati izvore regrutiranja kadrova, te izvesti zaključke o mogućem unapređenju spomenutih procesa.

### **1.3. Metode rada**

U teorijskom dijelu završnog rada koristit će se metode analize i sinteze, klasifikacije i komparacije, a u praktičnom dijelu rada metoda studije slučaja.

### **1.4. Sadržaj rada**

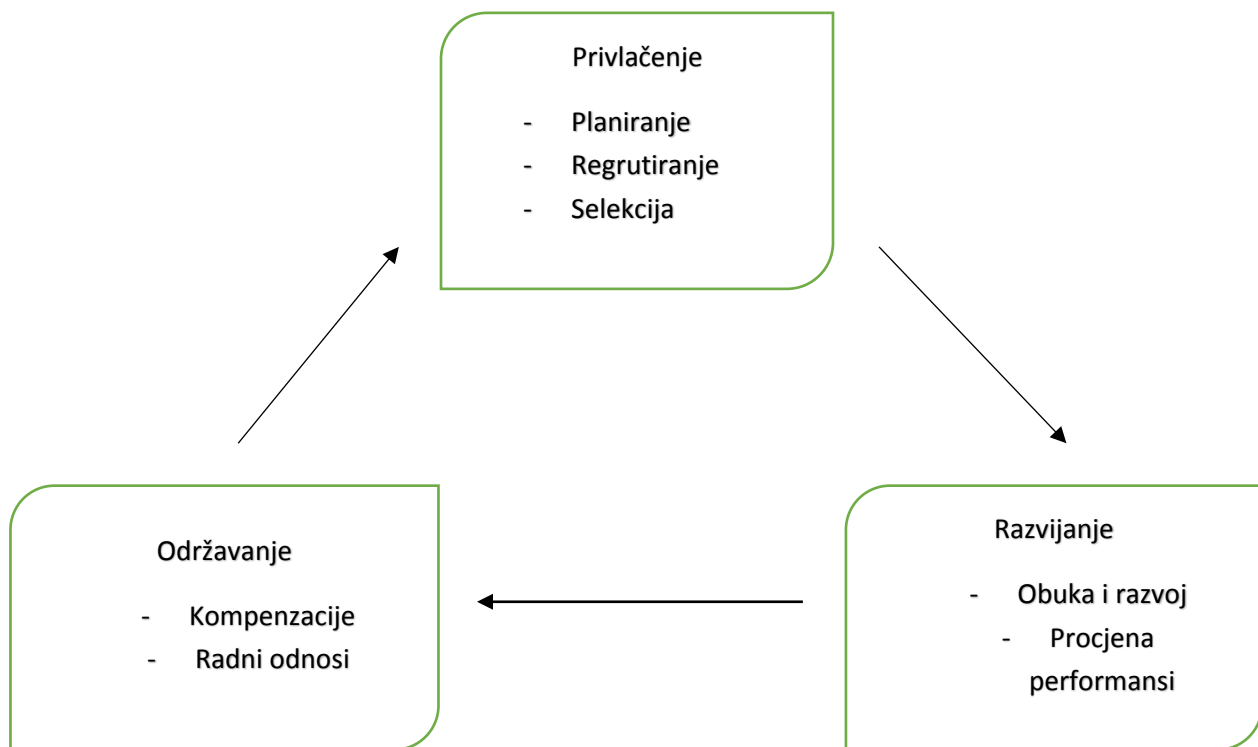
Prvi dio završnog rada obuhvaća uvod u kojem je definiran problem istraživanja, utvrđeni ciljevi i metode rada. U drugom dijelu rada obradit će se pojmovno određivanje procesa planiranja, regrutiranja i selekcije kadrova te će se utvrditi važnost spomenutih procesa. Treći dio rada iznosi osnovne podatke o poduzeću „Adria Plin“ te se obrađuje praktični primjer procesa planiranja, regrutiranja i selekcije u poduzeću „Adria Plin“. Posljednji dio završnog rada donosi zaključke o obrađenoj temi rada.

## 2. PROCES PLANIRANJA, REGRUTIRANJA I SELEKCIJE KADROVA

### 2.1. Kadrovi i kadroviranje

Kadroviranje predstavlja skup onih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću. To se ostvaruje nizom pojedinačnih aktivnosti, a koje se odnose na planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, obuku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose. <sup>1</sup>

Kadroviranje ima tri primarna cilja koja su prikazana na slici. Predstavljaju glavne aktivnosti kadroviranja a to su privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji, razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu i dugoročno održavanje radne snage.<sup>2</sup>



**Slika 1. Glavne aktivnosti HRM**

Izvor: Buble M., Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split 2006.

<sup>1</sup> Buble M., Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 357.

<sup>2</sup> Buble M., Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 358.

Menadžment mora angažirati posebne stručnjake kako bi se ove aktivnosti ostvarivale efikasno i efektivno. Međutim, s jedne strane su posebne organizacijske jedinice koje se profesionalno bave kadrovskim poslom, a s druge strane je menadžer u realizaciji funkcija kadroviranja.

Kadroviranje danas zauzima značajno mjesto u organizaciji poduzeća. To je rezultat dinamičkih promjena kojima je bilo izloženo poduzeće, a koje su sve više zahtijevale da se problemima ljudi posveti adekvatna pozornost. Time se došlo do spoznaje:

1. da su ljudski resursi najvažniji resurs poduzeća, te da je efikasno upravljanje ljudskim resursima ključ uspjeha poduzeća;
2. da je taj uspjeh najlakše postići ako između upravljanja ljudskim resursima i upravljanja drugim resursima poduzeća postoji uska koordinacija usmjerena prema ostvarenju ciljeva poduzeća.<sup>3</sup>

Na osnovi toga oblikovan je kompleksan sadržaj menadžmenta ljudskih resursa koji je obuhvatio sljedeće podfunkcije (grupe aktivnosti):

1. analiza radnih mjesta
2. planiranje
3. regrutiranje
4. selekcija
5. obuka, razvoj i motivacija
6. procjena performansi
7. upravljanje kompenzacijama
8. radni odnos.

Analiza radnih mjesta predstavlja prikupljanje informacija o poslovima u poduzeću kao što su informacije o zadacima, odgovornostima te vještinama koje su potrebne za izvršenje zadataka.

---

<sup>3</sup> Buble M., Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str.358.

Procesi planiranja, regrutiranja i selekcije će se detaljnije objasniti u nastavku rada.

Obuka je osposobljavanje zaposlenika za uspješno obavljanje posla. Pridonosi razvijanju radnih navika i uspješnih metoda rada te bi trebala rezultirati motiviranošću.

Procjena performansi je proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rada zaposlenika, a kompenzacije su ukupne naknade koje zaposleni dobivaju za svoj rad.

## **2.2. Planiranje – osnova regrutiranja kadrova**

Planiranje kadrova obično se 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. Razlozi planiranju kadrova su:<sup>4</sup>

1. povećava prednost 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.

Danas se sve veći broj organizacija a time i njihovih menagera okreće planiranju ljudskih potencijala kao sastavnom dijelu planiranja poslovanja i razvoja. Sposobnost organizacije da zacrta buduće potrebe ljudskih potencijala postaje jednim od najvažnijih interesa managementa. Raste svijest o tome da je organizacijska sposobnost da se odgovori na šokove i izazove vanjske okoline i konkurentske uvjete rezultat posjedovanja dovoljno ljudi s odgovarajućim talentima, vještinama i motivacijom.

Naglasak koji se stavlja na planiranje ljudskih potencijala rezultat je promjene cjelokupnog pristupa i shvaćanja strategijske važnosti ljudskih potencijala, ali i problema i posljedica s kojima se suočavaju poduzeća koja zanemaruju taj segment poslovnog planiranja.<sup>5</sup>

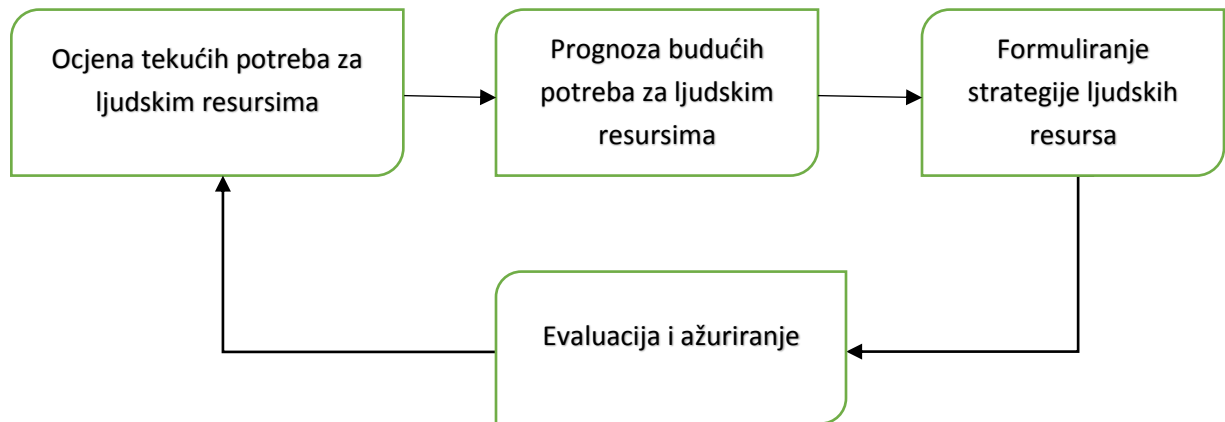
---

<sup>4</sup> Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006.; str. 369.

<sup>5</sup> Bahtijarević-Šiber F., Management ljudskih potencijala; Golden marketing Zagreb, Zagreb 1999.; str. 183.



Poduzeće koje pretendira na uspješnost poslovanja razvija sustavni model planiranja ljudskih resursa, koji bi trebao ovako izgledati.



**Slika 2. Bazni model sustavnog planiranja ljudskih resursa**

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

### 2.2.1. Ocjena tekućih potreba za kadrovima

Da bi menadžment mogao prognozirati buduće potrebe za kadrovima, prethodno mora izvršiti ocjenu tekućih potreba za kadrovima. Tekuće stanje potreba za kadrovima identificira kadrovske potencijale poduzeća, ali i potencijale okruženja. Takva ocjena daje odgovor na pitanja: <sup>6</sup>

1. Kojim kadrovima poduzeće raspolaže (brojna, kvalifikacijska, profesionalna, dobna i spolna struktura kadrova)?
2. Koji je stupanj kvalificiranosti raspoloživih kadrova?
3. Koji je stupanj kvalificiranosti poslova?
4. Kakva je raspoređenost kadrova po tipovima procesa?
5. Kakva je raspoređenost kadrova po temeljnim grupama poslova?

Temelj te analize je datoteka zaposlenika i datoteka radnih mjesta.

Datoteka zaposlenika je skup podataka o svakom zaposlenom u poduzeću iz kojih se može utvrditi stupanj kvalificiranosti zaposlenika.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 370.

<sup>7</sup> Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 370.

Datoteka radnih mjesta je skup svih podataka o radnim mjestima u poduzeću, a sadrže opis poslova koji se predviđaju da će se obaviti na nekom radnom mjestu, kao i uvjeti koje treba ispunjavati zaposlenik kako bi obavljao te poslove.<sup>8</sup>

Kako bi utvrdili kakva je raspoređenost zaposlenika po tipovima procesa i temeljnim grupama poslova, te koji je stupanj iskorištenosti njihove kvalificiranosti, trebamo povezati podatke iz ove dvije datoteke. Odgovor na pitanje koliko je zaposlenika dovoljno za ostvarivanje tekućih ciljeva poduzeća možemo dobiti koristeći različite metode planiranja; najpoznatije su metoda studija rada i regresijska analiza.

### **2.2.2. Prognoza budućih potreba za kadrovima**

Teži postupak od ocjene tekućih potreba za kadrovima predstavlja prognoziranje budućih potreba. Razlog je današnja poslovna okolina koja je izuzetno promjenjiva.

U predviđanju budućih potreba za kadrovima poduzeće mora početi od određenih parametara koji se odnose na buduću potražnju proizvoda/usluga poduzeća, buduću ekonomiju njegova poslovanja, tehnoloških inovacija u poduzeću, kao i raspoloživih financijskih mogućnosti, s jedne strane, te fluktuacije i apsentizma, promjena u organizaciji i poslovnoj filozofiji, s druge strane.<sup>9</sup>

Poduzeću stoje na raspolaganju kadrovi iz internog i kadrovi iz vanjskog okruženja.

Predviđanje eksterne ponude rezultat je općih kretanja na tržištu rada a odnose se na demografska kretanja, kretanje nezaposlenosti, promjene u strukturi zanimanja, razvijenosti školskog sustava, različitih lokalnih i globalnih, društvenih utjecaja.

Predviđanje interne ponude rezultat je mogućnosti zadovoljavanja budućih potreba za kadrovima iz već postojećeg fonda kadrova kojima poduzeće sada raspolaže.

---

<sup>8</sup> Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 371.

<sup>9</sup> Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 372.

### 2.2.3. Formuliranje strategije kadrovanja

Kako bi se utvrdile ukupne buduće potrebe formuliraju se strategije kadrovanja. Za formuliranje strategije kadrovanja koriste se tri temeljne opcije, a to su: <sup>10</sup>

1. opcija istog broja zaposlenih
2. opcija manjka zaposlenih
3. opcija viška zaposlenih

Opcija istog broja zaposlenih pretpostavlja neke promjene koje u budućem stanju zahtijevaju isti broj zaposlenih, ali različitu kvalifikacijsku strukturu zaposlenih, ili različite profile zaposlenih. Za to se koriste različiti programi obrazovanja, usavršavanja i prekvalifikacija, različiti oblici unutrašnjeg transfera kao i prijema novih kadrova u zamjenu za one koji napuštaju poduzeće.

Opcija manjka zaposlenih podrazumijeva različite načine regrutiranja kao što su zapošljavanje s punim radnim vremenom, zapošljavanje s dijelom radnog vremena, zapošljavanje na poziv, najam određenog broja kadrova za izvršenje posla, angažiranje ugovorom drugog poduzeća u obavljanju poslova.

Opcija viška zaposlenih ima različite efekte, stoga je važno izabrati one s najmanje negativnih učinaka i za poslovanje i za ljude. Uz otpuštanje, postoji više mogućnosti za rješavanje viška kadrova kao što su skraćivanje radnog vremena, dijeljenje radnog mjesta, neplaćeni dopusti, stimuliranje dragovoljnog odlaska, ranije umirovljenje, snižavanje ili zamrzavanje plaća, democija, premještanje, prirodan odljev.

---

<sup>10</sup> Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 373.

## 2.2.4. Metode planiranja

Za svako planiranje nužno je provesti predviđanja stanja i procesa a za to se koriste metode predviđanja koje se mogu svrstati u tri skupine: <sup>11</sup>

1. metode ekstrapolacije
2. metode procjene eksperata
3. metode simulacije

Metode ekstrapolacije primjenjuju se za predviđanje budućeg stanja na temelju trendova razvoja iz prošlosti. Radi se o preslikavanju prošlosti u budućnost, koristeći se ekstrapolacijom određenih parametara, funkcionalnih karakteristika i karakteristika sustava i struktura. <sup>12</sup>

Brojne su kvantitativne metode predviđanja ali se mogu podijeliti u četiri osnovne skupine: metode vremenskih serija, metode eksplantacije, ekonometrijske metode i monitoring pristup. <sup>13</sup>

Metode procjene eksperata temelje se na prikupljanju, analiziranju i usuglašavanju odgovora velikog broja eksperata za određena pitanja iz domene predviđanja. Metode simulacije zasnivaju se na izradi modela pomoću kojega se, promjenom varijabli, simulira ponašanje poduzeća u budućnosti. <sup>14</sup>

## 2.2.5. Efekti planiranja

Mnoge prednosti se javljaju kod organizacija koje sustavno planiraju kadrove kao dio poslovnog planiranja. Planiranje ljudskih resursa poduzeću daje konkurentsku prednost na način da postaje fleksibilnije te se omogućava djelotvornija i ravnomjernija uporaba i razvoj ljudskih resursa. Dugoročno planiranje eliminira nepotrebne troškove koji su uzrokovani nestabilnošću poslovne okoline te osigurava uspješniji razvoj i veće zadovoljstvo zaposlenih.

---

<sup>11</sup> Buble M., Osnove menadžmenta; Sinergija, Zagreb 2006., str. 96.

<sup>12</sup> Buble M., Osnove menadžmenta; Sinergija, Zagreb 2006., str. 97.

<sup>13</sup> Buble M., Osnove menadžmenta; Sinergija, Zagreb 2006., str. 97.

<sup>14</sup> Buble M., Osnove menadžmenta; Sinergija, Zagreb 2006., str. 97.

### 2.3. Rekrutiranje kadrova

Rekrutiranje kadrova je proces kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima, te iznalaze potencijalni kandidati za upražnjene poslove.<sup>15</sup> Kako bi se potencijalni kandidati upoznali ne samo s poslovima za koje se natječu, već i s njihovim položajem u poduzeću, potrebno je provesti široku informativnu aktivnost.

Postoje dva temeljna izvora rekrutiranja kadrova – interni i eksterni. Interni izvori obuhvaćaju zaposlenike koji već rade u poduzeću, a eksterni izvori obuhvaćaju one osobe koje su izvan poduzeća (na tržištu rada, školama, fakultetima, drugim poduzećima i institucijama). Svaki od izvora ima svoje prednosti i nedostatke koji su prikazani u tablici.

**Tablica 1. Prednosti i nedostaci unutarnjih i vanjskih izvora rekrutiranja**

UNUTARNJI IZVORI	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
<p>Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata            Kandidat bolje poznaje organizaciju, njezine jake i slabe strane            Pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih            Otvara prostor za promociju            Jača percepciju o brizi organizacije o dobrim djelatnicima            Koristi dosadašnja ulaganja            Obično je brže i jeftinije</p>	<p>Ljudi mogu biti promovirani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao            Unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral            Može voditi gušenju novih ideja i inovacija            Može učvršćivati ustaljeni način djelovanja te time usporavati pa i sprječavati promjene</p>
VANJSKI IZVORI	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
<p>Mnogo je veći „pool“ talenata            Unose se nove ideje i uvidi u organizaciju            Omogućava promjene            Smanjuje unutarnje napetosti, rivalitet i sukobe            Često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja</p>	<p>Privlačenje, kontaktiranje i evaluiranje potencijalnih djelatnika teže i skuplje            Duže je vrijeme prilagodbe i orijentacije            Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među onim zaposlenima koji se osjećaju kvalificiranim za taj posao            Postoji opasnost da je izbor pogrešan</p>

Izvor: Bahtijarević-Šiber F., Management ljudskih potencijala; Zagreb 1999.; str. 294.

<sup>15</sup> Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 369.

### 2.3.1. Interni izvori regrutiranja

Kada se radi o internim izvorima regrutiranja, tada se regrutacija provodi:<sup>16</sup>

1. internim oglašavanjem slobodnih poslova
2. neposrednim usmenim kontaktom
3. pisanim pozivom.

**Interno oglašavanje slobodnih poslova** predstavlja jedan od najčešćih načina regrutiranja. Sadrži sve informacije koje se iznose u eksternim oglasima, a obično se provodi prije eksternog oglašavanja. Kako bi bilo dostupno svim zaposlenicima koriste se oglasne ploče, interni list, razglas, te sve više elektronska pošta i telefonski sustav. Oni omogućuju cjelodnevni pristup oglasu te neposrednu komunikaciju. Interno oglašavanje slobodnih poslova je transparentan i znatno jeftiniji način internog oglašavanja, a ukida potrebu za ispisivanjem, proučavanjem i arhiviranjem mnoštva papira.

**Neposredni slobodni kontakt** je oblik internog regrutiranja u kojem menadžer obavještava zaposlenike o mogućnosti njihova zaposlenja na druge poslove. Radi se o tome da menadžer najbolje poznaje dotičnog zaposlenika, stoga se očekuje da se regrutiraju oni najbolji za određene poslove. Neposredni slobodni kontakt se koristi u onim slučajevima kada postoji mogućnost promocije, rasporeda na nove poslove ili promjene radnog mjesta.

**Pisani poziv** predstavlja oblik internog regrutiranja u kojem služba ljudskih resursa obavještava zaposlenike o slobodnim poslovima, te ih poziva da se jave ukoliko su zainteresirani za obavljanje tih poslova. Pisani poziv se koristi 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.

Ako interni izvori nisu dovoljni, poduzeće će pristupiti regrutiranju umirovljenika iz reda svojih bivših radnika o kojima posjeduje sve podatke, prije nego pristupi eksternim izvorima regrutiranja.

---

<sup>16</sup> Buble M., Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 376.

### 2.3.2. Eksterni izvori regrutiranja

Kada poduzeće nije u mogućnosti regrutirati iz internih izvora, pristupit će regrutaciji izvana. U regrutaciji kandidata poduzeće se može koristiti formalnim i neformalnim izvorima.

Formalni izvori regrutiranja kadrova obično su:<sup>17</sup>

1. oglašavanje
2. agencije za zapošljavanje
3. obrazovne institucije
4. sindikati

**Oglašavanje** predstavlja jedan od najznačajnijih oblika eksternog regrutiranja kojim se želi privući kandidate za posao. Oglašavanje se provodi kroz različite medije kao što su tisak, stručni časopisi, radio i televizija, izravna pošta, posebni oglasi (poster) na javnim mjestima, priručnici i bilteni, te posebni promotivni materijali.

**Agencije za zapošljavanje** su izvor regrutiranja kadrova, obično razlikujemo državne i privatne agencije za zapošljavanje.

Državna agencija u nas je Hrvatski zavod za zapošljavanje koji djeluje kao institucija Ministarstva rada i socijalne skrbi. Velika uloga ovih institucija se ogleda u tome što one imaju veliku informacijsku bazu, pa za potrebe korisnika mogu osigurati adekvatan broj i strukturu kandidata.

Privatne agencije imaju poseban značaj kod posredovanja u zapošljavanju stručnih osoba. Poznate su specijalizirane agencije za posredovanje u zapošljavanju menadžera koje posjeduju datoteke uspješnih menadžera i te se agencije tretiraju kao „lovci na talente“ (head hunters). Poseban oblik privatnih agencija su agencije koje osiguravaju poduzećima privremenu pomoć u ljudskim resursima. Takve agencije iznalaze one osobe koje će bez zasnivanja radnog odnosa, na dnevnoj ili mjesečnoj osnovi obaviti određene poslove.

---

<sup>17</sup> Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 377.

**Obrazovne institucije** (škole, fakulteti) predstavljaju izvor regrutiranja kojim se obično vrši privlačenje mladih stručnih osoba. Poduzeća traže od obrazovnih institucija preporuke za najbolje polaznike, ali i provode određene akcije pomoću pripremljenih programa. Svrha je da se polaznici zainteresiraju za poduzeće, te nakon što diplomiraju pristupe poduzeću. U novije vrijeme poduzeća pomoću računalne mreže uspostavljaju komunikaciju s potencijalnim kandidatima, te postižu dobre rezultate u regrutiranju kandidata uz znatno niže troškove i povećanu efikasnost.

**Sindikati** mogu biti izvor eksternog regrutiranja u slučajevima većih premještanja zaposlenika iz jednog u drugo poduzeće ili iz poduzeća u jednom području u poduzeće u drugom području. Oni posjeduju značajnu bazu podataka o zaposlenima te imaju utjecaja na njih.

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.<sup>18</sup>

## 2.4. Selekcija kadrova

Postupak selekcije kadrova je izbor između regrutiranih kandidata za upražnjene poslove koji najbolje odgovara zahtjevima posla.<sup>19</sup>

Postoje dva načina selekcije:

- ispituju se osobine, sposobnosti i znanje kandidata da bi se utvrdilo koji od njih posjeduje minimum zahtjeva posla
- ispituju se najprije osobine, sposobnosti i znanja kandidata koja zahtijeva određeni posao i izrađuje se rang lista kandidata s obzirom na pokazane rezultate.<sup>20</sup>

U realnom životu se kombiniraju oba načina izbora.

---

<sup>18</sup> Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 379.

<sup>19</sup> Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 381.

<sup>20</sup> Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 381.



Informacije o kandidatima se prikupljaju na različite načine. Pri tom je veoma važno da se poštuju etički standardi koji uključuju privatnost i povjerljivost. Tipičan postupak selekcije kadrova sastoji se od 10 etapa, kao što je prikazano u tablici.

**Tablica 2. Etape u procesu selekcije**

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

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

### **2.4.1. Individualne razlike kao faktor selekcije**

Ljudi se međusobno razlikuju i te razlike utječu na uspješnost u obavljanju posla. Za selekciju najvažnije razlike su u:<sup>21</sup>

1. sposobnostima,
2. osobinama ličnosti
3. kompetencijama kandidata.

---

<sup>21</sup> Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str.382.

## **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. Razlikujemo četiri skupine ljudskih sposobnosti:<sup>22</sup>

1. intelektualne (mentalne) sposobnosti,
2. senzorne (čulne) sposobnosti,
3. psihomotorne sposobnosti,
4. fizičke sposobnosti.

Intelektualne sposobnosti se odnose na potencijal ljudi da procesiraju informacije koje primaju te da shvaćaju i rješavaju probleme različite vrste.

Senzorne sposobnosti omogućavaju primanje različitih informacija o okolini i prilagođavanje toj okolini.

Psihomotorne sposobnosti su vezane uz obavljanje sitnih, jednostavnih i složenih pokreta.

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

## **Osobine ličnosti**

Ličnost podrazumijeva jedinstvenu organizaciju osobina koja se formira uzajamnim djelovanjem organizma i socijalne sredine i određuje opći, za pojedinca karakterističan način ponašanja. Osobine ličnosti predstavljaju predispoziciju da se na različite vrste podražaja i situacija reagira na sličan ili ekvivalentan način i tako utječe na konzistentnost ponašanja. Allport razlikuje osobine s obzirom na populaciju i s obzirom na pojedinca, a to su:<sup>23</sup>

1. opće osobine
2. individualne osobine

Opće osobine su zastupljene kod svih ili većeg broja ljudi i na osnovu njih se ljudi mogu međusobno uspoređivati. Individualne osobine su osobine karakteristične za pojedinca.

---

<sup>22</sup> Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str.382.

<sup>23</sup> Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 383., 384.

## **Kompetencije kandidata**

Kompetencija kandidata je kompleksniji oblik ponašanja pojedinaca i predstavlja sposobnost pojedinca da uspješno obavlja određene poslove, odnosno da obavlja poslove prema određenim standardima. Kompetencije proizlaze iz pojedinačnih sposobnosti i individualnih karakteristika pojedinca.

### **2.4.2. Informacijska osnova o kandidatima**

Selekcija kandidata provodi se na temelju informacija koje poduzeće posjeduje prikupljanjem iz različitih izvora. U teoriji i praksi navodi se niz izvora informacija o kandidatima, kao što su:<sup>24</sup>

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 radnih 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

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

**Testovi** su najvažniji i najrazvijeniji instrument selekcije. Koriste se za ispitivanje znanja i vještina kandidata.

---

<sup>24</sup> Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 386.

Postoje različite klasifikacije testova, najznačajnija je sadržajna prema kojoj postoje četiri velike skupine testova:<sup>25</sup>

1. testovi znanja
2. testovi sposobnosti
3. testovi interesa
4. testovi ličnosti

Testovi znanja se koriste za utvrđivanje stečenih navika, vještina i znanja kandidata, a testovi sposobnosti služe za dobivanje podataka o latentnim mogućnostima čovjeka prije uvježbavanja. Testovi interesa ispituju koliko je profesionalni interes kandidata sukladan interesima onih koji su uspješni u obavljanju dotičnog posla. Testovi ličnosti ispituju složenije osobine i oblike adaptacije čovjeka.<sup>26</sup>

**Intervju** bi se mogao definirati kao ciljno usmjeren razgovor kojim se ispituje da li je kandidat sposoban za obavljanje posla za koji se prijavio. U tu se svrhu nastoje dobiti adekvatne informacije o kandidatu, kao što su individualni potencijal, interes za posao, sposobnost djelovanja, ali isto tako dati kandidatu i informacije o poslu i poduzeću.<sup>27</sup>

Razlikuje se više vrsta intervjuja.

Po obliku se razlikuju: nestrukturirani – nema unaprijed određen sadržaj i strukturu, strukturirani – ima unaprijed određen sadržaj i strukturu te polustrukturirani – ima unaprijed određen jedan dio sadržaja i strukturu, dok je drugi prepušten slobodi intervjuera.

S obzirom na broj sudionika razlikuju se: individualni – neposredni razgovor između intervjuera i intervjuiranog, panel intervju – razgovor više intervjuera s jednim kandidatom i grupni intervju – razgovor jednog ili intervjuera sa skupinom kandidata istodobno.<sup>28</sup>

Za razliku od drugih metoda, intervju se obavezno primjenjuje u svim slučajevima.

---

<sup>25</sup> Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 389.

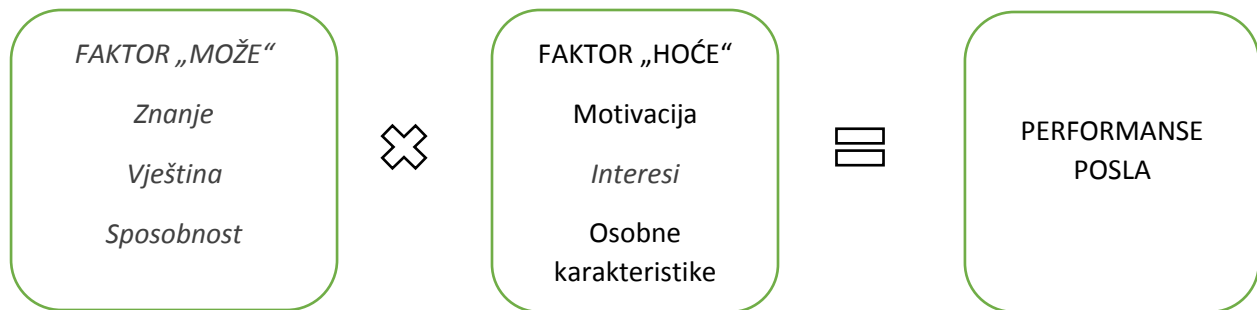
<sup>26</sup> Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 392.

<sup>27</sup> Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 392.

<sup>28</sup> Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 393.

### 2.4.3. Odluka o izboru kandidata

U procesu selekcije kritična etapa je odluka o izboru kandidata prijavljenih za posao. Na učinak kandidata utječu faktori selekcije kandidata. Faktor „može“ saznaje se iz rezultata testova i verificiranih informacija o kandidatu te faktor „hoće“ koji se saznaje iz intervjua i upitnika za posao.



**Slika 3. Faktori selekcije kandidata**

Izvor: Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str.396.

Kako bi se saznali navedeni faktori, postoje dva pristupa donošenju odluke o izboru kandidata: klinički i statistički.<sup>29</sup>

Klinički pristup donošenju odluke polazi od informacija o kandidatu. Uspoređuju se dobivene informacije s poslom te se donosi odluka o izboru. Osnovna slabost ovoga pristupa je u tome što je moguće da različite osobe na temelju istih informacija donesu različite odluke.

Statistički pristup donošenju odluke polazi od statističke obrade određenih pokazatelja i njihove važnosti. Neki od pokazatelja su: stopa selekcije, točka presjeka, diferencijalna validnost.

<sup>29</sup> Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 396.

Definitivnu odluku o izboru kandidata donosi menadžment područja poslova za koje se kandidat bira. U tu svrhu menadžmentu na raspolaganju stoje tri različite strategije: <sup>30</sup>

1. zaposliti onog kandidata koji ima najmanje izgleda na neuspjeh
2. zaposliti onog kandidata koji ima najviše izgleda na uspjeh
3. zaposliti onog kandidata koji ima najmanje izgleda na neuspjeh i najviše izgleda na uspjeh

Prva strategija je usmjerena na izbjegavanje neuspjeha na način koji ne sadrži mnogo rizika. Izabiru se oni kandidati koji će osigurati minimalan standard učinka. Ovu strategiju se umjereno isplati provoditi.

Druga strategija zapošljavanja kandidata koji ima najviše izgleda na uspjeh je strategija kojom se mnogo riskira ali za velike rezultate. Ova strategija je orijentirana na povećanje uspjeha.

Treća strategija je najteže ostvariva s obzirom da se zapošljava onaj kandidat koji ima najmanje izgleda na neuspjeh i najviše izgleda na uspjeh. Ovakvih kandidata ima malo, pa će njihov izbor biti dosta težak.

---

<sup>30</sup> Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006., str. 397.

### **3. PROCES PLANIRANJA, REGRUTIRANJA I SELEKCIJE KADROVA U PODUZEĆU „ADRIA PLIN“**

#### **3.1. Osnovni podaci o poduzeću**

Poduzeće „Adria plin“ osnovano je 2000.godine sa sjedištem u Kaštel Sućurcu i bavi se prodajom, dostavom i punjenjem plina, naftom i naftnim derivatima.

U ponudi su sve vrste plinova: plinovi za domaćinstvo UNP, plinovi za viljuškare TF, plinovi za grijanje javnih ustanova, tehnički plinovi kisik, dušik, ugljikov dioksid, acetilen, argon.

Logo poduzeća „Adria plin“



Izvor: <http://www.adriaplin.hr>

Primarni posao kojim se bave je dostava plina na kućnu adresu, prodaja plina na veliko te LPG punionice.

#### Dostava plina na kućnu adresu

Propan-butan plin u bocama primjenjiv je posvuda gdje je potrebna fleksibilna i lako prenosiva energija, a jednostavno se i sigurno distribuira do najudaljenijih mjesta. U ponudi je širok spektar plinskih boca različitih oblika i veličina, ovisno o kapacitetu punjenja i primjeni: 2 kg, 3 kg, 5 kg (kamping), 7,5 kg, 10 kg i 35 kg.

Dostava plina se vrši na kućnu adresu pozivom u call centar. Dostavljači, koji su obučeni za montažu i demontažu plinskih boca i tehničkih plinova, primaju narudžbu od call centra. Na željenu adresu dostavljač isporučuje narudžbu krajnjem kupcu uz montažu i provjeru plinske instalacije. Dostava se obavlja isključivo u roku od 1 sata zaprimljene narudžbe. Cijeli proces prati dispečer u call centru koji je odgovoran za planiranje, organizaciju i koordinaciju. Sva vozila imaju GPS sustav kako bi bili umreženi.

## Veleprodaja

Prodaja plina na veliko vrši se isključivo velikim potrošačima kao što su: Tommy, Studenac, Saponia Osijek, Plodine, Merkator, itd. Neki od kupaca se bave isključivo preprodajom plina. Radi se na principu da Adria plin daje kupcu ovlaštenu rabat plina, boce na revers i plinske kaveze za držanje plinskih boca i da krajnji kupac sam formira krajnju cijenu plinske boce. Neki od kupaca isključivo kupuju plinske boce TF za opskrbu plinom viličara koji služi za ukrcaj/iskrcaj robe. Treća skupina kupaca na veliko su kupci koji kupuju plin u rinfuzi a koriste ga za grijanje svojih hotela, kuća i ostalih objekata. Tu spadaju i kupci koji imaju razne vrste proizvodnje a potrošači su plina, kao što su: pržionice kave, sušare za voće, povrće i ljekovito bilje i ostali.

## LPG punionice

LPG punionice su punionice za vozila s pogonom na ukapljeni naftni plin. Zbog svojih svojstava i prednosti LPG plin se sve više afirmira kao jedno od vodećih alternativnih goriva koji se koristi u automobilske industriji. Zbog manjeg zagađenja od drugih goriva potiče se njegova upotreba u automobilima. Adria plin posjeduje dvije punionice, uz sklopu kojih se nalazi i trgovina. Osim autoplina, nude i plin u bocama, regulatore, crijeva, manometre, rezače, itd. U ponudi se nalazi i raznovrstan asortiman ulja, maziva, auto kozmetike, roba široke potrošnje, kao i paleta opreme za zaštitu na radu.



Izvor: <http://www.adriaplin.hr>

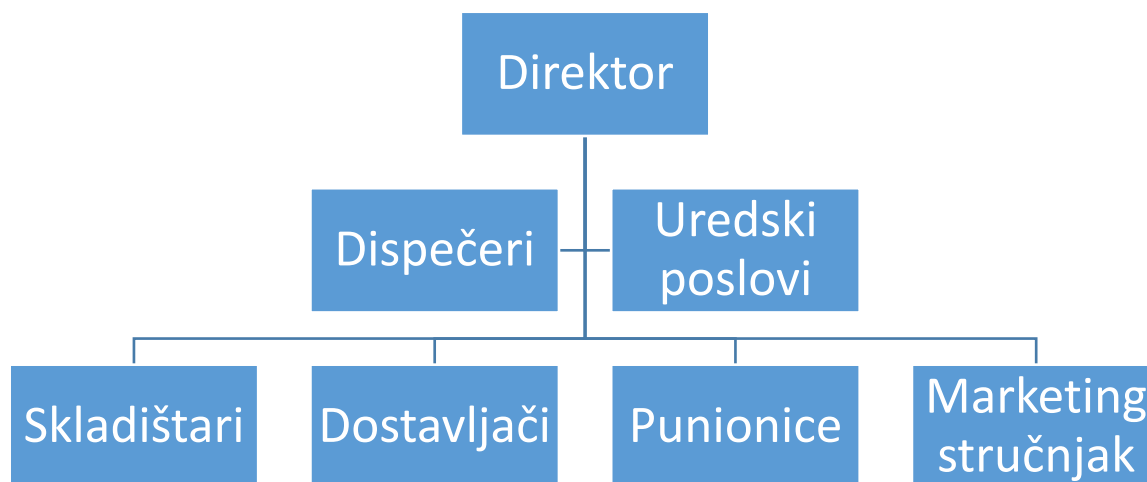


### 3.2. Planiranje kadrova u poduzeću

Kako bi mogli prognozirati buduće potrebe za kadrovima, izvršili smo ocjenu tekućih potreba za kadrovima.

Poduzeće Adria plin zapošljava 26 stalno zaposlenih na puno radno vrijeme. Kadrovi kojima poduzeće raspolaže su prosječne dobi 35-40 godina starosti, s nešto većim udjelom muškaraca (60%). Prevladava srednja stručna sprema s 65% te ostali s visokom i višom stručnom spremom. Po temeljnim grupama poslova raspoređeni su na obavljanje menadžerskih poslova direktor i dispečeri, kreativnih poslova koje obavlja marketinški stručnjak, te skladištari, dostavljači, radnici u punionicama i u uredskim poslovima koji obavljaju rutinske, repetitivne poslove.

Prikazana je organizacijska struktura poduzeća Adria plin iz koje je vidljivo da se na vrhu nalazi izvršni direktor, čije naredbe izvršavaju dispečeri i zaposleni u uredskim poslovima. Oni upravljaju s ostalim zaposlenima, izdaju upute, kontroliraju i nadziru rad ostalih zaposlenih. Dispečeri osiguravaju provođenje programa i po potrebi pregovaraju i donose odluke. Zaposleni u uredu organiziraju i kontroliraju rad ostalih zaposlenih.



Izvor: Interna dokumentacija poduzeća

### Prognoza budućih potreba za kadrovima

Predviđa se da će se potrošnja plina nastaviti brzo širiti, uslijed potražnje za proizvodnjom električne energije i prijevozom. Predviđa se sve veća osviještenost ljudi vezano uz zaštitu okoliša, poboljšanje kvalitete zraka i borbe protiv klimatskih promjena.

Uz stalno zaposlene radnike, zapošljavaju se i sezonski radnici za rad u razdoblju 15.6.-15.9. Dosadašnja praksa je bila zaposliti dva transportna radnika. Međutim, predviđanjem povećanog obujma posla povećava se i broj budućih potreba za kadrovima. Plan zapošljavanja stalnih i sezonskih radnika radi se za svaku godinu. Planira se povećati broj zaposlenih. Osobitu pozornost planira se pokloniti dodatnom obrazovanju kadrova te sustavu nagrađivanja zaposlenih na svakoj od razina.

### **3.3. Regrutiranje kadrova u poduzeću**

Regrutiranje u poduzeću Adria plin se odvija kombinacijom internih i eksternih izvora regrutiranja.

Što se tiče internih izvora regrutiranja, koristi se neposredni slobodni kontakt. Ukoliko postoji mogućnost promocije ili rasporeda na nove poslove, direktor poduzeća obavijesti određene zaposlenike o mogućnosti napredovanja. Ukoliko zaposlenik odbije ponudu, onda se ide na eksterne izvore regrutiranja.

Kada se pristupi regrutaciji izvana, koristi se oglašavanje kako bi se privukli kandidati za posao. Objavljuje se oglas na stranicama Hrvatskog zavoda za zapošljavanje.

### **3.4. Selekcija kadrova u poduzeću**

Selekcija kadrova se provodi na način da se ispituju osobine, sposobnosti i znanja kandidata za obavljanje određenog posla, te s obzirom na pokazane rezultate izabiru se kandidati koji odgovaraju zahtjevima posla. Selekcija se provodi putem testiranja i intervjua.

Informacije o kandidatima se prikupljaju iz različitih izvora. Uz prijavu i molbu za zaposlenje te životopis, direktor traži i preporuku prijašnjeg poslodavca. Pokazalo se da se u razgovoru s bivšim poslodavcem dobiju informacije kako je kandidat obavljao posao koje se pokazuju točnima ako se kandidat odabere za posao. Intervju se provodi u svakom slučaju te je obavezan probni rad 5-15 dana, ovisi o kojem radnom mjestu u poduzeću je riječ.

Ukoliko se bira zaposlenik za mjesto dostavljača, uz već navedene dokumente i provedeni intervju, mora obavezno posjedovati i vozačku dozvolu. Ispituje se pomoću određenih testova njegova opća psihomotorna spretnost. Kandidat treba proći obuku o postupanju s plinom i plinskim uređajima nakon koje slijedi probni rad.

Ako se bira marketinški stručnjak, od njega se traži formalno obrazovanje na području ekonomije i sličnih studija. Kandidat treba proći probni rad u kojem se mora dokazati na poslovima ispunjavanja ciljeva marketinških planova nakon čega slijedi odluka o zaposlenju.

Ukoliko se bira zaposlenik za radno mjesto punionice, vrlo važna je sposobnost lakoće uporabe riječi te je obavezna obuka za punjenje automobila plinom i postupanja s plinom. Kandidat za to radno mjesto mora proći test u obliku usmenih pitanja o rukovanju plinom te test mehaničke sposobnosti.

Za odabir kandidata na mjesto dispečera, važne su neke menadžerske kompetencije kao što su planiranje i organiziranje te upravljanje osobljem. Kandidat mora proći određene testove znanja i testove sposobnosti te probni rad.

Kandidat za rad u uredu prolazi provjeru znanja rada na PC-u i testove u obliku uzorka posla. Obavezno je formalno obrazovanje na području ekonomije i sličnih studija.

### **3.4.1. Odluka o izboru kandidata**

Odluka o izboru kandidata se donosi na temelju prikupljenih informacija o kandidatu, na temelju rezultata testova i probnog rada te na temelju cjelokupnog dojma. Definitivnu odluku donosi direktor uz sugestije ostalih zaposlenih na određenom radnom mjestu za koje se kandidat prijavio. Kombiniraju tri različite strategije kojima se vode pri odluci o izboru kandidata, ovisno o broju prijavljenih kandidata na određenom poslu.

#### **4. ZAKLJUČAK**

Upravljanje poduzećem znači upravljanje ljudima. Ljudski resursi predstavljaju važan faktor ukupnog razvoja. Ljudi su jedinstveni za svako poduzeće i ne mogu se kopirati. Upravljanje ljudskim resursima važan je aspekt menadžmenta poduzeća, a razumijevanje procesa planiranja, selekcije i regrutiranja kadrova ključno je za ostvarivanje poslovnog uspjeha. U poduzeću Adria plin mnogo resursa se ulaže u te procese iz kojih proizlazi radna snaga. Kontinuirano rade za osigurati raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenika. Okreću se razvijanju radne snage prema njezinom potencijalu kako bi dugoročno održali efektivne kadrove u poduzeću.

## SAŽETAK

Kadroviranje predstavlja skup onih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću. S obzirom na značenje koje danas ima, kadroviranje zauzima značajno mjesto u organizaciji poduzeća.

Planiranje kadrova obično se 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.

Regrutiranje kadrova je proces kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima, te iznalaze potencijalni kandidati za upražnjene poslove. Postoje dva temeljna izvora regrutiranja kadrova – interni i eksterni. Interni izvori obuhvaćaju zaposlenike koji već rade u poduzeću, a eksterni izvori obuhvaćaju one osobe koje su izvan poduzeća.

Selekcija kadrova je izbor između regrutiranih kandidata za upražnjene poslove koji najbolje odgovara zahtjevima posla. Postoje dva načina provođenja selekcije. Prvi je da se ispituju osobine, sposobnosti i znanje kandidata kako bi se utvrdilo koji od njih posjeduje minimum zahtjeva posla. Drugi način je da se najprije ispituju osobine, sposobnosti i znanja kandidata koja zahtjeva dotični posao.

Poduzeće Adria plin se bavi prodajom, dostavom i punjenjem plina, naftom i naftnim derivatima. Primarni posao kojim se bave je dostava plina na kućnu adresu, prodaja plina na veliko i LPG punionice. Trenutno zapošljava 26 stalno zaposlenih na puno radno vrijeme. Planira se povećati broj zaposlenih u poduzeću. Regrutiranje se odvija kombinacijom internih i eksternih izvora regrutiranja. Oglasi za posao se objavljuju na stranicama Hrvatskog zavoda za zapošljavanje. Selekcija kadrova se provodi na način da se ispituju osobine, sposobnosti i znanja kandidata za obavljanje određenog posla, te s obzirom na pokazane rezultate se izabiru kandidati koji odgovaraju zahtjevima posla. Selekcija se provodi putem testiranja i intervjua. Definitivnu odluku o izboru kandidata za posao donosi direktor na temelju prikupljenih informacija o kandidatu, na temelju rezultata testova i probnog rada.

**KLJUČNE RIJEČI:** planiranje, regrutiranje, selekcija

## **SUMMARY**

Human resource management incorporates managerial activities aimed at attracting, developing and maintaining effective personnel within a company. HRM plays an important part in the organization of the company.

Planning of the human resource department is defined as the process of anticipation and concern for the employees 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 employee optimization.

Recruitment is the process that determines the demand for personnel, and is in charge of finding potential candidates for vacant jobs. There are two basic sources of personnel recruitment - internal and external. Internal sources include employees who are already working within the company and external sources include those persons who are sourced out of the company.

Selection is a choice between the recruited candidates for vacant jobs that best fit the requirements of the job. There are two ways of conducting selection. The first is to examine the characteristics, skills and knowledge of candidates in order to determine whether they possess the minimal requirements for the job. Another way is to first examine the characteristics, abilities and knowledge of the applicant that the application requires.

Adria Plin specializes in selling, delivery and filling of gas, oil and petroleum products. Their primary function is to deliver gas to homes, selling gas to wholesalers and LPG bottling plants. It currently employs 26 full-time employees. They planned to increase the number of employees in the company. Recruitment is done by combining internal and external sources of recruitment. Job listings are published on the website of the Croatian Employment Service. Recruitment is carried out in a way which examines the characteristics, skills and knowledge of candidates for a particular job, upon which results are used to choose the candidates who meet the requirements of the job. The selection is carried out through testing and interviews. The final decision on the selection of candidates for the job is issued by the Director on the basis of information collected on the candidate, as well as on the results of tests and trial operation.

## LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber F., Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing Zagreb, Zagreb 1999.
2. Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2000.
3. Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split, Split 2006.
4. Buble M., Osnove menadžmenta; Sinergija, Zagreb 2006.
5. Interna dokumentacija poduzeća
6. Podaci dobiveni metodom intervjua s direktorom poduzeća Adria plin
7. [www.adriaplin.hr](http://www.adriaplin.hr)