PLANIRANJE ZAPOSLENIKA

Jolić, Valentina

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:234872

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni studij Trgovina

Valentina Jolić

PLANIRANJE ZAPOSLENIKA

Završni rad

Osijek, 2022

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni studij Trgovina

Valentina Jolić

PLANIRANJE ZAPOSLENIKA

Završni rad

Kolegij: Upravljanje ljudskim resursima

JMBAG: 0079062931

e-mail: valentina.jolic23@gmail.com

Mentor: Prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2022

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Professional study Trade

Valentina Jolić

EMPLOYEE PLANNING

Undergraduate thesis

Osijek, 2022

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.*
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Valentina Jolić

JMBAG: 0079062931

OIB: 17613051719

e-mail za kontakt: valentina.jolic23@gmail.com

Naziv studija: Stručni studij Trgovina

Naslov rada: Planiranje zaposlenika

Mentor/mentorica diplomskog rada: Željko Požega

U Osijeku, 14.09.2022. godine

Potpis Valentina Jolić

SAŽETAK

Proces planiranja, pronalaženja i zapošljavanja je jednako važan za poduzeće kao i za zaposlenika. Gdje poduzeće traži određene vještine i garantira zaposlenje osobi koja se pokaže kao najvještija u obavljanju zadanog posla. Dok se zaposlenik trudi prikazati u najboljem svijetlu kroz testiranja i u konačnici dobiti ponudu za posao. Važno je proći kroz sve stavke i što bolje se pripremiti za predstojeću potragu zaposlenika. Zato velika poduzeća imaju vlastite odjele ljudskih resursa koji se bave isključivo pronalaskom novih zaposlenika, budući da kvaliteta njihovog rada se odražava na cjelokupno poduzeće. Stoga su selekcijski programi u nekoliko faza koji uključuju i životopise, intervjue, testiranja, pa tek konačne ocijene cjelokupne selekcije omogućuju odabir pravog zaposlenika za traženo radno mjesto. No, nije uvijek isti proces selekcije, sve ovisi o radnom mjestu za kojeg tražimo zaposlenika, tako je vidljivo na primjeru Kauflanda kako se mijenja proces selekcije ovisno o ranom mjestu o kojem se radi. Kada je potreban zaposlenik na nižem radnom mjestu, cijeli proces selekcije i testiranja se smanjuje. No, kada se traži zaposlenik na nekom od većih pozicija, gdje se zahtijevaju određene kompetencije i znanja, cjelokupni proces se produžuje uz više testiranja i razgovora sa potencijalnim zaposlenikom.

Ključne riječi: ljudski potencijali, zaposlenici, interni, eksterni

ABSTRACT

The process of planning, finding, and hiring is just as important for the company as it is for the employee. Where the company requires certain skills and guarantees employment to a person who proves to be the most skilled in performing a given job. While the employee strives to present in the best light through testing and ultimately get a job offer. It is important to go through all the items and prepare as well as possible for the upcoming employee search. That is why large companies have their own human resources departments that deal exclusively with finding new employees, since the quality of their work is reflected in the entire company. Therefore, the selection programs are in several phases, which include CVs, interviews, testing, and only the final evaluations of the entire selection enable the selection of the right employee for the required position. But it is not always the same selection process, it all depends on the

job for which we are looking for an employee, so it is evident in the example of Kaufland how the selection process changes depending on the early job. When a lower-level employee is needed, the entire selection and testing process is reduced. But when looking for an employee in one of the larger positions, where certain competencies and knowledge are required, the whole process is extended with more testing and interviews with a potential employee.

Key words: human resources, employees, internal, external

SADRŽAJ

1. UVOD ..... Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.
2. METODOLOGIJA RADA 3
2.1. Predmet i cilj istraživanja.....3
2.2. Metode istraživanja.....3
3. PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA.....4
3.1. Teorija planiranja ljudskih potencijala 4
3.2. Definiranje plana ljudskih potencijala.....5
4. PRIDOBIVANJE KANDIDATA 9
4.1. Interni kandidati 9
4.2. Eksterni kandidati.....10
5. PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA 13
5.1. Kriterij selekcije 13
5.2. Konačna selekcija.....14
6. SELEKCIJSKI PROCES NA TEMELJU KAUFLANDA 16
8. ZAKLJUČAK 20
Literatura.....21
Popis slika 22
Popis tablica.....23

1. UVOD

Planiranje ljudskih potencijala predstavlja provjere poslovanja kako bi se provjerilo da li postoje potrebe za zaposlenicima, koji broj zaposlenika je potreban, pod kojim kriterijima i kvalifikacijama. Planiranje ljudskih potencijala je važna stavka za svako poduzeće, budući da određuje kakvi zaposlenici će obavljati poslove. O zaposlenicima ovisi produktivnost, pa i krajnja uspješnost poduzeća. Zato prije zapošljavanja odjel zadužen za planiranje ljudskih resursa moraju imati odlično poznavanje poslovanja i postojećih zaposlenika, kako bi mogli razraditi sve potrebne informacije i kriterije po kojima će se budući zaposlenici odabirati. Kako će poduzeće postupiti u traženju zaposlenika ovisi o politici i praksi koju prakticira. Često se koriste tradicionalni i integrirani model, gdje se tradicionalni temelji na kvantiteti radnika, dok zanemaruje kvalitetu. Integrirani model povezuje tradicionalni model sa vrstom poduzeća, odnosno prati se stanje poduzeća i po tome se odabire najbolji zaposlenik. Proces planiranje ljudi zahtjeva puno proučavanja poduzeća, kako bi se što bolje utvrdilo koje zaposlenike trebaju. Zato postoje određena pitanja na koja poduzeće mora odgovoriti kako bi što bolje prikazalo sliku onoga što zapravo treba, od pitanja koliko je zaposlenika zapravo potrebno, sa kojim kvalifikacijama do pitanja kako će se osigurati te zaposlenike koji su potrebni. Zato je važno imati točno određen opis posla i specifikacije radnog mjesta kako bi se odgovarajući kandidati mogli prijaviti na to radno mjesto.

Kada se radi o prijavi kandidata to se može odvijati internim ili eksternim putem, a poduzeće se može odlučiti i za kombinaciju prijava. Interni put se odnosi isključivo na postojeće zaposlenike koji se mogu sami prijaviti putem odgovarajućih kanala kojima se poduzeće koristi. Nekada je najbolji ishod za poduzeće interno zapošljavanje, jer je na novom radnom mjestu potreban netko tko se već poznaje u poslovanje posla i odmah može započeti sa radom. No, i interno zapošljavanje nosi rizike poput problema u postojećem kolektivu, što može donijeti do pada motivacije i produktivnosti cijelog poduzeća. Eksterni zaposlenici su oni koji prelaze iz drugih poduzeća ili dolaze sa tržišta rada, za koji se poduzeća odlučuju kada žele uvesti neke nove zaposlenike u poduzeće. Budući da novi zaposlenici mogu donijeti nove talente, kvalifikacije i inovacije koje do sada nisu bile dostupne. Iako, često može dovesti do financijskih izdataka budući da zahtjeva više pripreme i oglašavanja za slobodno radno mjesto. Kriteriji zapošljavanja su važni bez obzira da li se radi o internom ili eksternom zapošljavanju, poduzeća svoje selekcije temelji na intervjuima i testovima. Potrebi testovi se ocjenjuju, te se nakon svakog kruga testiranja odabiru najbolji kandidati, testiranja se odvijaju u nekoliko

krugova, gdje se nakon svakog kuga odabiru kandidati koji su imali najbolje ocjene, sve dok se izbor ne suzi na dva kandidata. Kada su odjeli za zapošljavanje zadovoljni svojim procjenama mogu napraviti konačnu selekciju zaposlenika i ponuditi zaposlenje željenom kandidatu. Na temelju poduzeća Kaufland će pobliže biti opisan cjelokupni proces.

2. METODOLOGIJA RADA

2.1. Predmet i cilj istraživanja

Predmet istraživanja završnog rada selekcije zaposlenika u nekom poduzeću, odnosno kako postaviti prave uvijete i kriterije za odabir zaposlenika. Rad je podijeljen na više poglavlja u kojima će se postupno objasniti postupak odabira zaposlenika. Kroz rad će se prikazati mogućnosti i metode pronalaska zaposlenika, te potrebna testiranja kroz koja moraju proći kako bi zadovoljili uvijete određenog radnog mjesta.

2.2. Metode istraživanja

Rad je napisan na temelju sekundarnih podataka, a za obradu su korištene metode:

- metoda analize,
- sinteze,
- dedukcije,
- indukcije

Izvori sekundarnih podataka su korišteni iz različitih izvora, poput knjiga, stručnih članaka i radova koji su objavljeni na internetskim stranicama. Kod prikupljanja podataka korištena metoda je istraživanje za stolom, odnosno desk metoda. Putem te metode korišteni su postojeći podaci, koji su analizirani bez ikakvog utjecaja na promjenu podataka.

3. PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

3.1. Teorija planiranja ljudskih potencijala

Planiranje ljudskih potencijala iznimno je važna stavka svakog poduzeća, zato je važno definirati koje kvalifikacije zaposlenika koji će obavljati posao, jer jedino tako se može ostvariti uspješno poslovanje. Dok Marušić „Proces sistematičnog ispitivanja zahtjeva za ljudima u poduzeću, s ciljem da se u određenom broju i s traženim kvalifikacijama nađu na raspolaganju u času kada su potrebni,… koji će kroz zadovoljstvo na radu, motivaciju, dalje školovanje i napredovanje donijeti probitak sebi i poduzeću.“ Marušić (2006: 142-143). Kada se radi o pribavljanju ljudskih potencijala poduzeća su shvatila da se moraju orijentirati na razvijanje dugoročnih rješenja za zapošljavanje. Budući da je potrebno dovesti kvalificiranu osobu na radno mjesto, zaposlenici koji planiraju kako će se pribaviti prava osoba što može dovesti do velikih izazova.

„Prije negoli se oformi plan ljudskih potencijala, moraju se odrediti faktori potreba kao što su konkurentnost, prilagodba na promjene, produktivnost i slični kriteriji na temelju kojih se može stvoriti realna slika potreba za zaposlenicima“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 198). Menadžmentu je važno imati zaposlenika koji će se uklopiti u sliku poslovanja i osiguravati veći profit od troška kojeg nanosi poduzeću. Dakle sve se svodi na planiranje, kako bi se pronašao idealan kandidat koji može ostvariti pozitivne poslovne rezultate.

Planiranje ljudskih potencijala u poduzeće dovodi intelektualni kapital koji je važan za poslovanje poduzeća, tako Vujić (2008). definira intelektualni kapital kao „proizvod je sustavnog učenja koji obuhvaća sposobnosti, vještine, iskustvo, kreativnost, inovativnost, kulturu i motivaciju zaposlenika; pokretačka je snaga i generator ljudskog kapitala i drugih vrijednosti u poslovnome sustavu. Intelektualni kapital je 'inteligentna tvrtka' koja proizvodi ideje, inovacije, programe, projekte, informacije, pothvate, strategije, znanje, spoznaje, teorije, razne zakone i zakonitosti.“ (Vujić, V. 2008).

Kako planiranje predstavlja bitnu stavku, važno je napomenuti podjelu planiranja koju su iznijeli Obradović i sur. (2015; 82-84):

- Tradicionalni model, kojim se želi nabaviti potreban broj zaposlenika koji će biti dostupni na područjima na kojima su potrebni u odgovarajuće vrijeme. Takav model iziskuje velike troškove i zanemaruje ključnu stavku odabira zaposlenika, a to su njihove sposobnosti.

- Integrirani model je karakterističan po povezivanju tradicionalnog modela s kulturom organizacije i prilagođavanju radnih mjesta zaposlenicima, odnosno njihovim kvalitetama. Velika pažnja posvećuje se potrebama okruženja te se time stvara model koji uvelike olakšava planiranje ljudskih potencijala i odabire zaposlenike koji su najbolji za poduzeće.

Tablica 1. Korišteni pristup organiziranju

Pristup organiziranju	Frekv.	%
Vlastita metodologija	19	36,5
Konzultantska metodologija	8	15,4
Ne postoji metodologija	20	38,5
Metodologija i iskustvo	4	7,7
Oslanjanje na iskustvo	1	1,9
Ukupno	52	100

Izvor: autor na temelju podataka Alfirević, N., (2000). Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: rezultati empirijskog istraživanja. Dostupno na: file:///D:/Downloads/08Alfirevic%20(1).pdf [pristupljeno: 17. lipnja 2021.]

Kako je vidljivo u tablici 1 kada se radi o provedbama organizacijskih promjena većina poduzeća se koristi vlastitom metodologijom, dok se 15,4% poduzeća odlučilo za konzultantsku metodologiju, odnosno povjerilo je organiziranje vanjskim poduzećima.

3.2. Definiranje plana ljudskih potencijala

Kada se radi o definiranju plana ljudskih potencijala važno je da poduzeće zna koji je opseg rada koji je potrebno obaviti, te koliko vremena je potrebno kako bi se zadani rad izvršio. Definiranje plana ljudskih potencijala ovisi i o djelatnosti s kojom se poduzeće bavi, njegovom veličinom, pa i razvijenosti cjelokupnog poduzeća. Potrebno je poznavati cjelokupno poduzeće i njegovo poslovanje kako bi se unaprijed znao tok razvitka poslovanja i koje su moguće potrebe za radnicima, u kojem broju i sa kojim kvalifikacijama. Tržište je promjenjivo što može dovesti do problema kod predviđanja poslovanja, bile to velika ili mala poduzeća uvijek se može dogoditi promjena koja zahtjeva suprotne akcije, odnosno otpuštanje zaposlenika.

Proces planiranja ljudskih potencijala odgovara na nekoliko naizgled vrlo jednostavnih pitanja:

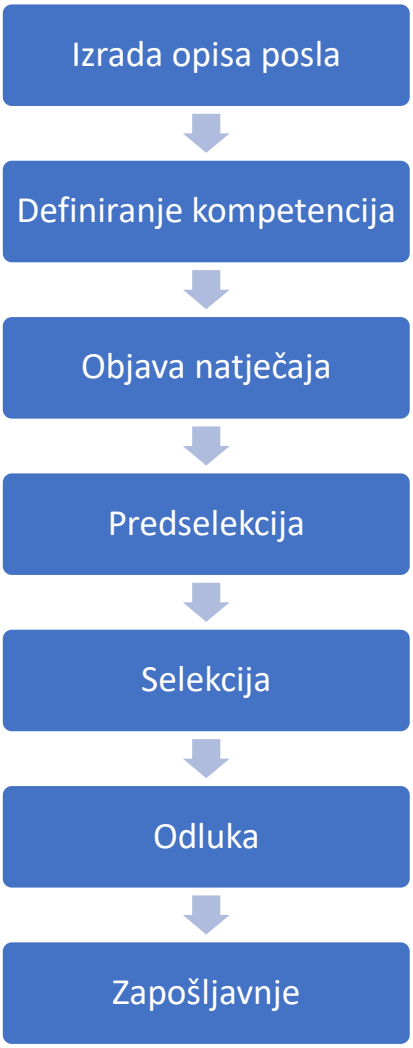
- Koliko nam ljudi treba za ostvarenje poslovnih planova i ciljeva?
- Kakvi ljudi, kojih vještina, znanja i sposobnosti, odnosno stručnosti nam trebaju?
- Kako osigurati potrebne ljude?
- Kako pripremiti sadašnje zaposlene za buduće potrebe i zahtjeve poslovanja? (Bahtijearević-Šiber, F. 1999)

Slika 1. Analiza radnog mjesta

Izvor: izrada autora na temelju podataka Certo, S.T., Cetro, S.C., (2008). Moderni menadžment.

Tek kada poduzeće sa sigurnošću može odgovoriti na sva pitanja može krenuti u potragu za kandidatom koji ispunjava sve potrebne kriterije za obavljanje poslova koji su potrebni. Također, važno je vidjeti kakav odnos bi novi zaposlenik imao s menadžmentom poduzeća. Menadžer će biti zadužen za osiguravanje motivacije i kontrole radnika, tako da je potrebno predvidjeti da li kandidat kojeg se odabire posjeduje ono što je potrebno kako bi mogao raditi u takvom okruženju.

Slika 2. Hodogram profesionalne selekcije:



Izvor: izrada autora na temelju podataka Sveučilište u Zagrebu, Centar za savjetovanje i podršku studentima. Dostupno na: file:///C:/Users/samsung/Downloads/Profesionalna_selekcija_-_sto_i_kako__CG.pdf [pristupljeno: 19. lipnja 2021.]

Prikazana slika prikazuje proces profesionalne selekcije koju organiziraju i prate ljudski resursi poduzeća. Od početka sa izradom opisa posla gdje se definira što se u poduzeću mora obavljati, do potrebnih znanja i vještina koje potencijalni kandidat mora posjedovati. Nakon toga se može objaviti natječaj gdje će poduzeće pokušati privući što više prijava kandidata, putem kojih će se vršiti prvotna predselekcija i biti će podloga za konačnu selekciju i odluku, te dovesti do krajnjeg odabira, ponude zaposlenja i konačnog zapošljavanja.

4. PRIDOBIVANJE KANDIDATA

4.1. Interni kandidati

Kada se govori o internim kandidatima, tu smatramo one zaposlenike koji već rade u poduzeću. „Interni izvori su oni izvori koji se nalaze unutar samog poduzeća i mogu nastati razvojem i napredovanjem, preraspodjelom, prekvalifikacijom i odlaskom kadrova.“ (Buble, M., 2006:376) Kada su u pitanju interni kandidati regrutiranje se može odviti na više načina, a sve to ovisi o vrsti zaposlenika, npr. postoji mogućnost da su osobe zadužene za odabir kandidata odabrale neke od zaposlenih za koje se smatra da odgovarajuće za taj posao. U tome slučaju stvara se neposredni kontakt sa odabranim zaposlenikom ili zaposlenicima. Postoje opcije koje poduzeća koriste, poput vlastite mreže gdje svojim zaposlenicima javljaju novosti vezane za poslovanje poduzeća, pa tako i otvorene pozicije za nova ravna mjesta, te sve potrebne informacije. Često je prvi izbor poduzeća odabrati internog zaposlenika budući da poznaje poslovanje i nije potreban proces prilagodbe, tako da radnik može odmah započeti s odrađivanjem zadanog posla. Također, ključni faktor je prethodno poznavanje radnika, odnosno, menadžment je upozat s načinom rada zaposlenika i zna kako ga motivirati i voditi kontrolu nad njegovim radom.

Tablica 2. Prednosti i nedostaci internog zapošljavanja

PREDNOSTI	NEDOSTACI
Bolje poznavanje prednosti i nedostatka kandidata	Zaposlenici mogu biti promovirani na poslove koje ne mogu dobro obavljati
Kandidat bolje poznaje poduzeće, njegove jake i slabe strane	Unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral
Pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih	Može voditi gušenju novih ideja i inovacija
Stvara prostor za promociju	Može učvrstiti ustaljeni način djelovanja te time usporavati pa i sprječavati promjene
Jača percepciju o brizi poduzeća o dobrim zaposlenicima	
Koristi dosadašnja ulaganja u ljudske resurse	
Obično je brže i jeftinije	

Izvor: izrada autora na temelju podataka Buble M., Menadžment 2006.

Iz tablice 2. je vidljivo da bez obzira da li se poduzeće odlučilo na interno zapošljavanje nedostataka će uvijek biti. Važno je imati plan kako protiv nedostataka, budući da neki nedostaci mogu ostaviti dugoročan trag na poslovanje poduzeća i poremetiti dinamiku s kojom je poduzeće prije poslovalo.

4.2. Eksterni kandidati

Kada poduzeće nema potrebne kvalifikacije zaposlenike iz internih izvora ili jednostavno želi dovesti nove zaposlenike u poduzeće koji mogu osigurati nove ideje i donijeti promjene u postojeće poslovanje. Tada se okreće na eksterno zapošljavanje, odnosno traži budućeg zaposlenika van svog poduzeća. „Zapošljavanje talenata iz eksternih izvora osigurava injekciju talenta za koji se vjeruje da nedostaje u organizaciji. Osigurava organizaciji mogućnost da pribavi odgovarajuće talente koji su razvijani u drugim organizacijama, ali su trenutno dostupni

na tržištu rada. Osim toga, organizacije mogu eksterno zapošljavati bez postojanja permanentne namjere da talent pripoje postojećoj strukturi.“ (Machado, C., 2017:56). Dakle, eksterno zapošljavanje može na više načina doprinijeti poduzeću, donoseći nove ideje i potrebne promjene kako bi se poboljšalo poslovanje poduzeće, te se ono dodatno unaprijedilo. Kako autor navodi na velikom tržištu rada uvijek postoje osobe koje su stekle svoje znanje i iskustvo s kojim mogu doprinijeti poslovanju poduzeća. Zato je važno postaviti ispravne kriterije kako bi se od svih prijava koje mogu doći u poduzeće izabrao baš onaj pravi zaposlenik.

Tablica 3. Prednosti i nedostaci eksternog zapošljavanja

PREDNOSTI	NEDOSTACI
Mnogo je veći izbor talenata	Privlačenje, kontaktiranje i evoluiranje potencijala kandidata mnogo je teže i skuplje
Unose se nove ideje i uvidi u poduzeće	Duže je vrijeme adaptacije i orijentacije
Omogućava promjene	Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među onim zaposlenicima koji se osjećaju kvalificiranim za taj posao
Smanjuje unutarnje napetosti, rivalitete i sukobe	Uvijek postoji opasnost pogrešnog izbora
Često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja	

Izvor: izrada autora na temelju podataka Buble M., Menadžment 2006.

Kao što je vidljivo u tablici 3. eksterno zapošljavanje može dovesti i do problema, u smislu da financijski više košta poduzeće uz povećani rizik pogrešnog izbora. Budući da se novi zaposlenik mora prilagoditi novom okruženju i tempu rada, koji može biti različit od onoga kako je zaposlenik navikao, može dovesti do dugog vremena prilagodbe.

Budući da je eksterno zapošljavanje puno rizika, od ljudskih resursa ili menadžmenta, ovisno tko je zadužen za regrutiranje novih zaposlenika, očekuje se da što više razrade planove traženja novog zaposlenika. Jer bez obzira koliko kvalificiran novi zaposlenik bio uvijek postoji mogućnost ne slaganja s postojećim zaposlenicima, što može dovesti do dodatnih problema, jer se međuljudski odnosi znaju staviti po strani. Tako da je zahtjevan posao odabir

novog zaposlenika koji nije prethodno bio dio kolektiva i dolazi na novo radno mjesto. Budući da sve moguće odluke i poslovanje novog zaposlenika izravnu utječu na poslovanje poduzeća, potrebno je što bolje moguće smanjiti rizik prilikom zapošljavanja. Naravno rizik nikada nije moguće u potpunosti ukloniti, tako da poduzeće mora biti spremno i na mogućnost da novi zaposlenik ne odgovara toliko planiranom zaposlenju kao što je prethodno pretpostavljeno.

5. PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

5.1. Kriterij selekcije

Prije početka potrage za kvalificiranim zaposlenikom, potrebno je odrediti kriterije po kojima će se vršiti selekcija. Najčešće se upotrebljavaju sljedeći kriteriji: (Bahtijarević - Šiber, F., 1999:352)

1. rezultat/učinak - uspješnost obavljanja zadataka. To se može ustanoviti procjenom različitih aspekata uspješnosti odstrane pretpostavljenih ili mjerenjem, odnosno objektivnim pokazateljima outputa.
2. prisutnost na radu – Pouzdana prisutnost na radu u normalno radno vrijeme.
3. staž - posredan pokazatelj odanosti organizaciji, iako je za neke pozicije značajnija fluktuacija
4. napredovanje - kretanje kroz relevantne stupnjeve u organizacijskoj hijerarhiji. Neki programi i postupci selekcije usmjereni su na identificiranje onih koji će brzo i visoko napredovati

Za postavljene kriterije važno je napraviti postupnu selekciju u kojoj će se raditi postupni odabir. Ispitivanja se provode putem standardiziranih testova putem kojih poduzeće dobiva konstantne informacije o kandidatu. Testovi su potrebni kako bi se što bolje upoznao potencijalni zaposlenik, budući da je potrebno znati da li zaposlenik ima, osim znanja o obavljanom poslu, ostale potrebne kompetencije. Zato su osmišljeni mnogobrojni testovi koji su usmjereni na što bolje upoznavanje i provjeravanje kandidata, pa se mnogobrojna poduzeća odlučuju za baš takav način testiranja. Testovi s kojima se novi zaposlenik može susresti su: (https://www.upcounsel.com/pre-employment-testing)

1. Ispitivanja kognitivnih sposobnosti
2. Ispitivanje radnih vještina
3. Ispitivanje fizičkih sposobnosti
4. Testovi motoričkih sposobnosti
5. Testovi osobnosti
6. Testovi emocionalne inteligencije
7. Testovi znanja jezika
8. Testovi integriteta

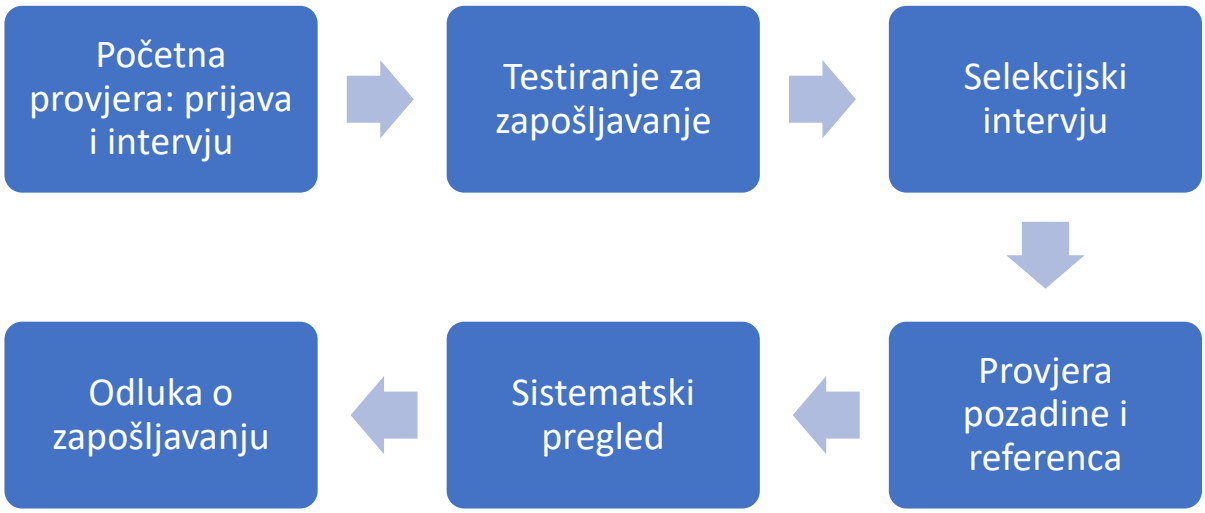
9. Testiranje na droge

Koji testovi su dio selekcije ovisi o poduzeću i onome što je potrebno za radno mjesto i kako bi se obavio posao. Na nekim poslovima i za vrijeme zaposlenja testovi se znaju ponoviti, odnosno na nekim se može nakon određenog vremena ponoviti testiranje na droge, ispitivanje fizičkih sposobnosti, motoričkih sposobnosti i dr. sve ovisno o tome što radno mjesto zahtjeva.

5.2. Konačna selekcija

Nakon prikupljenih podataka prilikom procesa zapošljavanja, zajedno sa životopisom, testiranjima, referencama i dr., potrebno je odlučiti se za kandidata koji najbolje popunjava postavljene zahtjeve za radno mjesto. Često poduzeća dokumentiraju svoje procese zapošljavanja, od predselekcije, selekcije do odabira i zapošljavanja, budući da može doći do pritužbi.

Slika 3. Proces testiranja potencijalnih kandidata



Izvor: izrada autora na temelju https://opentextbc.ca/businessopenstax/chapter/employee-selection/ *[pristupljeno: 19. lipnja 2021.]*

Na slici 2. su prikazani procesi kroz koje prolazi svaki potencijalni zaposlenik, potrebno je da prođe kroz sve što poduzeće zahtjeva kako bi se što bolje razmotrila situacija. Te kako bi se što bolje upoznao kandidat za radno mjesto i što bolje procijenilo da li je pogodan za rad predviđenog posla.

6. SELEKCIJSKI PROCES NA TEMELJU KAUFLANDA

Kaufland je njemački lanac hipermarketa, koja je svoja vrata potrošačima otvorila 1984. u Neckarsulmu, nakon čega se širi diljem cijele Europe, a trenutno posluje s 1200 trgovina. Dio je Schwarz grupe koja u svome poslovanju ima još jedan lanac hipermarketa, tako veliko poduzeće uvijek mora imati organizirane radnike i pratiti što se događa sa poduzećem budući da se i dalje neprestano širi. Trenutno posluju u Njemačkoj, Poljskoj, Češkoj, Hrvatskoj, Slovačkoj, Bugarskoj, Rumunjskoj i Moldaviji.

Kada se radi o procesu pribavljanja zaposlenika, oni se najviše služe svojim službenim stranicama, gdje pružaju mogućnost prijave za posao u bilo kojem trenutku. Kao veliko poduzeće u svim trenucima mogu imati otvoreno više mjesta za zaposlenje, što je vidljivo i na njihovoj stranici budući da se uvijek može prijaviti na bilo koji ponuđeni posao. Također, žele da se potencijalni zaposlenici što bolje pripreme tako da su odlučili podijeliti sve potrebno što se treba znati o procesu prijave.

Slika 4. Prijava za trainee program

Izvor: Kaufland, dostupno na: https://karijera.kaufland.hr/selekcijski-proces.html#savjeti-za-prijavu [pristupljeno: 21. lipnja 2021.]

Iz slike broj 3. koja prikazuje prijavu za treinee program, odnosno za program pripravništva gdje se daje mladim ljudima bez iskustva prilika da nauče više o poslovanju. Ovaj program traje godinu dana, a prvi korak koji treba ispuniti svaki kandidat je online prijava, a osim prijave i telefonskog intervjua, potrebno je i online testiranje gdje će se saznati više o kandidatu i olakšati postupak odabira od strane zaduženih za odabire.

Slika 5. Prijava za otvoreno radno mjesto

Izvor: Kaufland, dostupno na: https://karijera.kaufland.hr/selekcijski-proces.html#savjeti-za-prijavu [pristupljeno: 21. lipnja 2021.]

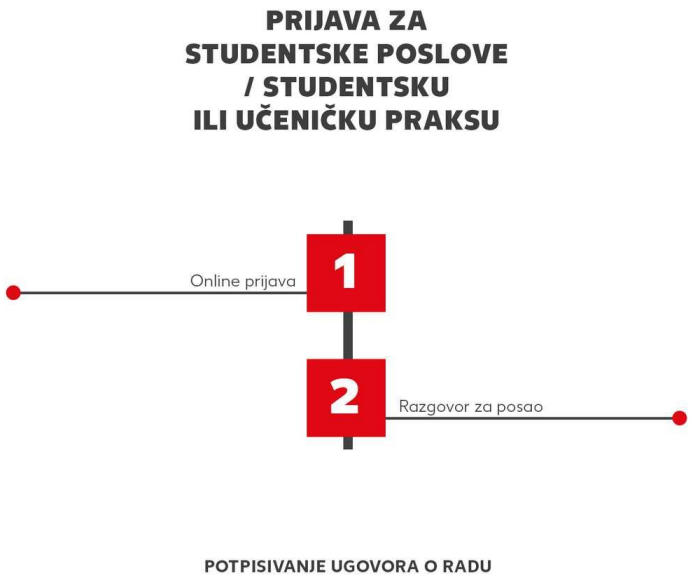
Na slici broj 4. možemo vidjeti postupak prijave na otvoreno radno mjesto, otvoreno radno mjesto može se odnositi na poslove u logistici, nabavi i prodaji, ovisno koji se natječaj odabere. Nakon neizostavne prijave putem njihove stranice obavljaju se dva razgovora sa kandidatima gdje ih se pokušava što bolje upoznati.

Slika 6. Prijava za poziciju voditelje poslovnice ili regionalnog direktora prodaje

Izvor: Kaufland, dostupno na: https://karijera.kaufland.hr/selekcijski-proces.html#savjeti-za-prijavu [pristupljeno: 21. lipnja 2021.]

Kod slike 5. možemo vidjeti da se ponovno selekcija odvija u 4 koraka, budući da za posao vođenja poslovnice ili mjesta regionalnog direktora prodaje su potrebne određene kvalifikacije i znanja koja se trebaju dodatno testirati. Za takva radna mjesta su važna dosljednost, organiziranost i odgovornost koju zaposlenik mora posjedovati.

Slika 7. Prijava za studentske poslove/ studentsku ili učeničku praksu



Izvor: Kaufland, dostupno na: https://karijera.kaufland.hr/selekcijski-proces.html#savjeti-za-prijavu [pristupljeno: 21. lipnja 2021.]

Kaufland podržava mlade i želi omogućiti njihovo napredovanje i daljnje učenje, zato nude studentske poslove i prakse za mlade koji žele biti bolje pripremljeni za daljnji rad. Proces prijave je jednostavan gdje nakon online prijave i razgovora za posao slijedi potpisivanje ugovora.

8. ZAKLJUČAK

Kvalitetni zaposlenici su ključni za poslovanje poduzeća, stoga se svako poduzeće mora potruditi i odabrati ispravne zaposlenike kako bi i dalje ostvarivali profit. Važno je da imaju određene strategije kako će doći do potrebnih zaposlenika, te da imaju potrebne strategije. Kada se u poduzeću otvori novo radno mjesto odmah se mora složiti plan i postupci potrage za radnicima, kako ne bi besciljno pokušavali pronaći idealnog radnika. Potrebno je odrediti izvore zaposlenja, da li će biti interno ili eksterno zaposleni na novo radno mjesto. Budući da su neka radna mjesta i neki poslovi jednostavno namijenjeni internom zapošljavanju, gdje postojeći radnik može odmah preuzeti posao, ne bi bilo smisleno kada bi se zapošljavalo iz eksternih izvora. Isto tako, ako je potrebna promjena i inovativnost u poduzeću, logičan izbor je zapošljavanje nekoga iz eksternih izvora budući da promjena ne može doći sama od sebe. Kod Kauflanda je vidljivo da pokušava svoje kandidate što više uputiti u sami proces i postupak odabira, te ih što više podučiti potrebnim informacijama. Navedeno je točno za koju poziciju se očekuje što od kandidata, što može smanjiti stres na zaposleniku i može se prikazati u što boljem svijetlu, te pokazati da je idealan kandidat za željeno radno mjesto.

Literatura

1. Alfirević, N., (2000). Potencijal velikih hrvatskih poduzeća za upravljanje organizacijskim promjenama: rezultati empirijskog istraživanja. Dostupno na: file:///D:/Downloads/08Alfirevic%20(1).pdf [pristupljeno: 17. lipnja 2021.]
2. Buble M., Menadžment; Ekonomski fakultet Split; Split 2006
3. Bahtijarević-Šiber, F., (2014). Strateški menadžment ljudskih potencijala: suvremeni trendovi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga
4. Bahtijarević-Šiber, F., (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing
5. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić,
6. Certo, S.T., Cetro, S.C., (2008). Moderni menadžment, Mate
7. Dessler, G., (2015). Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: Mate
8. https://www.upcounsel.com/pre-employment-testing [pristupljeno: 19. lipnja 2021.]
9. https://opentextbc.ca/businessopenstax/chapter/employee-selection/ [pristupljeno: 19. lipnja 2021.]
10. Kaufland, dostupno na: https://karijera.kaufland.hr/selekcijski-proces.html#savjeti-za-prijavu [pristupljeno: 21. lipnja 2021.]
11. Karaman Aksentijević, N., i sur., (2012). Ljudski potencijali i ekonomski razvoj. Rijeka: Ekonomski fakultet
12. Machado, C., (2017). Competencies and (Global) Talent Management, Braga, Springer
13. Marušić, S., (2001). Upravljanje ljudskim potencijalima. Zagreb: Adeco
14. Obradović V., Samardžija J., Jandrić J. (2014) Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Zagreb : Plejada
15. Požega, Ž., (2012). Menadžment ljudskih resursa: upravljanje ljudima i znanjem u poduzećima. Osijek: Ekonomski fakultet
16. Sveučilište u Zagrebu, Centar za savjetovanje i podršku studentima. Dostupno na: file:///C:/Users/samsung/Downloads/Profesionalna_selekcija_-_sto_i_kako__CG.pdf [pristupljeno: 19. lipnja 2021.]
17. Vujić, V., (2008)., Menadžment ljudskog kapitala. Rijeka ; Opatija : Fakultet za turistički i hotelski menadžment

Popis slika

Slika 1. Analiza radnog mjesta 7
Slika 2. Hodogram profesionalne selekcije: 8
Slika 3. Proces testiranja potencijalnih kandidata 14
Slika 4. Prijava za trainee program 16
Slika 5. Prijava za otvoreno radno mjesto 17
Slika 6. Prijava za poziciju voditelje poslovnice ili regionalnog direktora prodaje 18
Slika 7. Prijava za studentske poslove/ studentsku ili učeničku praksu 19

Popis tablica

Tablica 1. Korišteni pristup organiziranju.....5
Tablica 2. Prednosti i nedostaci internog zapošljavanja.....10
Tablica 3. Prednosti i nedostaci eksternog zapošljavanja.....11