

PROCES REGRUTIRANJA I SELEKCIJE U PODUZEĆU LTH METALNI LIJEV

Kutija, Jakov

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

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:124:718030>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-05**

Repository / Repozitorij:

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



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**

ZAVRŠNI RAD

**PROCES REGRUTIRANJA I SELEKCIJE U
PODUZEĆU
LTH METALNI LIJEV**

Mentor:

Izv.prof.dr.sc. Ivana Tadić

Student:

Jakov Kutija

Split, rujan, 2018.

SADRŽAJ:

1. UVOD	1
1.1. Predmet istraživanja	1
1.2. Ciljevi i metode rada	1
1.3. Struktura rada	2
2. TEORIJSKE ODREDNICE PROCESA SELEKCIJE I REGRUTIRANJA.....	3
2.1. Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju.....	3
2.2. Upravljanje ljudskim resursima	6
2.3. Regrutiranje kadrova	8
2.3.1. Ocjena tekućih i prognoziranje budućih potreba za kadrovima	9
2.3.2. Formuliranje strategije ljudskih resursa.....	10
2.3.3. Izvori regrutiranja kadrova.....	10
2.4. Selekcija kadrova	11
2.4.1. Individualne razlike kao faktor selekcije.....	11
2.4.2. Informacijska osnova o kandidatima	12
2.4.3. Odluka o izboru kandidata	15
3. REGRUTACIJA I SELEKCIJA KADROVA U LTH METALNI LIJEV	16
3.1. Općenito o poduzeću	16
3.2. Ljudski resursi	22
3.3. Proces regrutiranja.....	24
3.4. Proces selekcije	27
4. ZAKLJUČAK	28
LITERATURA.....	29
POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFIKONA	30

1. UVOD

1.1. Predmet istraživanja

U prošlosti su se za uspješnost pojedinog poslovnog subjekta kao ključni faktori isticali materijalni i financijski resursi no u današnje vrijeme dolazi do izražaja ljudski faktor, a upravljanje ljudskim resursima postaje sve važnija funkcija organizacija koja može značajno doprinijeti ostvarenju poslovnih ciljeva te rastu i razvoju poduzeća. Kako bi se prethodno navedeno ostvarilo nužno je efikasno kadrovanje, koje predstavlja jednu od pet funkcija menadžmenta te označava skup aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću. Upravo o aktivnostima kadrovanja, s posebnim naglaskom na regrutiranje i selekciju biti će više riječi u ovom završnom radu. Dakle, predmet istraživanja ovog rada je proces regrutiranja i selekcije kadrova, a s ciljem jasnijeg objašnjenja predmeta istraživanja za primjer iz prakse je uzeto poduzeće LTH metalni lijev.

1.2. Ciljevi i metode rada

Cilj rada je, uz teorijsko objašnjenje upravljanja ljudskim resursima s posebnim naglaskom na regrutiranje i selekciju, objasniti proces regrutiranja i selekcije na primjeru iz prakse, odnosno na poduzeću LTH metalni lijev.

Rad je napisan pomoću metoda analize i sinteze koje se ogledaju u raščlambi određenih teorijskih pojmova vezanih za upravljanje ljudskim resursima te objašnjavanju istih. Osim navedenih, korištene su metode komparacije, dedukcije, indukcije, deskripcije i kompilacije. Metodom komparacije vrši se usporedba varijabli. Indukcijom je izvršena analiza određenih dokaza koji dovode do općih zaključaka dok je metoda dedukcije upotrijebljena za izvođenje pojedinačnih zaključaka. Deskripcijom su opisani teorijski pojmovi te odnosi, veze i procesi. Metoda kompilacije korištena je prilikom preuzimanja nekih dijelova tuđih opažanja i zaključaka.

Rad se temelji na korištenoj literaturi koja obuhvaća knjige, znanstvene i stručne članke dok su se za empirijski dio rada ponajprije koristili podaci dobiveni iz analiziranog poduzeća.

1.3. Struktura rada

Struktura rada obuhvaća četiri poglavlja. Na početku rada nalazi se uvod u kojem se čitatelja upozna s predmetom istraživanja, ciljevima koji se žele postići pisanjem, korištenim metodama te samom strukturom rada. Nakon uvoda slijedi razrada podijeljena na teorijski i empirijski dio. Teorijski dio govori o upravljanju ljudskim resursima s posebnim naglaskom na odrednice procesa regrutiranja i selekcije, dok je empirijski dio temeljen na analizi ljudskih resursa i procesu regrutiranja i selekcija kadrova u poduzeću LTH metalni lijev. U posljednjem poglavlju rada iznose se zaključna razmatranja, a na samom kraju nalazi se popis literature koja je korištena prilikom pisanja.

2. TEORIJSKE ODREDNICE PROCESA SELEKCIJE I REGRUTIRANJA

Nastavak rada donosi uvid u ulogu ljudskih resursa u suvremenom poslovanju, upravljanje ljudskim resursima te osnovne teorijske postavke i karakteristike podfunkcija regrutiranja i selekcije kadrova.

2.1. Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju

Ljudski resursi podrazumijevaju zaposlenike koji primjenom stečenih znanja, vještina i sposobnosti mogu značajno utjecati na ostvarenje ciljeva te ukupnog rasta i razvoja pojedinog poslovnog subjekta pri čemu je važno istaknuti da zaposleni sami po sebi ne predstavljaju ljudski kapital za poslodavca. Naime, oni postaju ljudski kapital tek u trenutku kada svoja znanja i sposobnosti pretvore u djela te samim time omogućuju stvaranje veće vrijednosti za organizaciju u kojoj rade. Stoga se za ljudske resurse može reći da su najvažniji dinamični i kreativni faktor svakog poduzeća, koji stvara ideje, inovira, planira, pokreće i realizira određene pothvate u poduzeću itd.¹

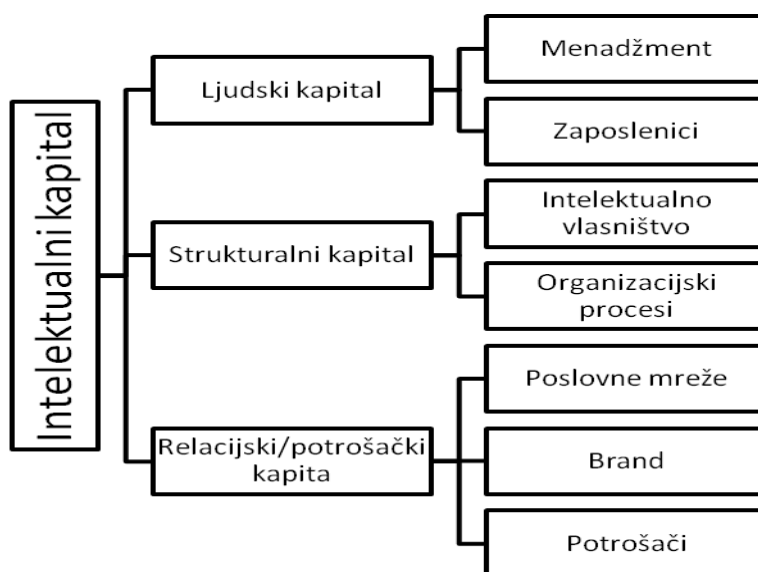
Iako se u prošlosti ljudskim resursima nije pridavala prevelika pažnja, u suvremenom poslovnom svijetu je prepoznata važnost ljudskog kapitala, a često se ističe i važnost intelektualnog kapitala koji predstavlja znanje uključeno u dinamičan proces i transformirano u dodanu vrijednost za poduzeće.² Dakle, uloga znanja i discipline radne snage, ali i spretnosti zaposlenih predstavlja jedan od najznačajnijih elemenata napretka poduzeća, ali i ekonomskog rasta cjelokupnog gospodarstva s obzirom da kapitalna dobra mogu efikasno održavati i upotrebljavati samo kvalificirani i iskusni radnici. Stoga se ističe važnost ulaganja u poboljšanje pismenosti, zdravlja i discipline te kvalitete rada što je posebice vidljivo u suvremenom poslovanju u kojem na važnosti gubi ekonomija obujma, a sve se više ističe ekonomija znanja. Ekonomija znanja zasnovana je na specijaliziranim znanjima, prije svega na vještini povezivanja i identifikaciji problema te njegova rješavanja, a kvaliteta djelatnika koji posjeduju takve vještine je multiobrazovanost, nezavisna inicijativnost, kreativnost,

¹ Buble M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb.

² Sundać, D. i Fatur, I. (2004): Intelektualni kapital – čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti logističkih poduzeća. *Ekonomski pregled*, 55 (1-2), str. 85-96.

komunikativnost, smisao za odgovornost, kooperativnost, razumijevanje tehnologija i okoline.³

Intelektualni kapital predstavlja znanje uključeno u dinamičan proces i transformirano u dodanu vrijednost za poduzeće, a struktura intelektualnog kapitala prikazana je slikom 1. Ljudski kapital pokretač je intelektualnog kapitala. Odnosi se na akumuliranu vrijednost investicija u obrazovanje, stručnost i budućnost svih zaposlenika i menadžment te njihovu sposobnost da svoje znanje, vještine i iskustvo (kao rezultat navedenih investicija) transformiraju u aktivno stvaranje dodatne vrijednosti za poduzeće.⁴ Osim navedenog, mnogi autori pridodaju i motiviranost, stavove, kreativnost, inovativnost i slične individualne karakteristike zaposlenika kao segmente koji utječu na povećanje (ponekad i smanjenje) intelektualnog, točnije, ljudskog kapitala.



Slika 1. : Struktura intelektualnog kapitala

Izvor: Sundać, D. i Fatur, I. (2004): Intelektualni kapital – čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti logističkih poduzeća. *Ekonomski pregled*, 55 (1-2), str. 85-96.

³ Karaman – Aksentijević, N., Ježić, Z. i Đurić, K. (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja. *Informatologia*, Vol.41 No.1, str. 46-50.

⁴ Sundać, D. i Fatur, I. (2004): Intelektualni kapital – čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti logističkih poduzeća. *Ekonomski pregled*, 55 (1-2), str. 85-96.

Važnost ljudskog kapitala proizlazi iz činjenice kako je on jedini koji je sposoban primjenjivati nove spoznaje u svakodnevnoj praksi primjenom novih spoznaja i pretvaranjem istih u nove koncepte, poput:⁵

- adaptacije (modificirana objekata zbog prilagodbe novonastaloj situaciji);
- imitacije (oponašanja provjerenih i dokazanih vještina konkurencije ili kolega);
- inovacije (primjene novih ideja u svrhu poboljšanja usluge ili procesa);
- materijalizacije (sposobnosti pretvaranja ideja u konkretne usluge, procese i sl.).

Ono što čini razliku između ljudskog i strukturalnog kapitala jest mogućnost preciznog kvantificiranja strukturalnog, odnosno nemogućnost kvantificiranja ljudskog kapitala.

U vrijeme kada je znanje najvažniji ekonomski resurs opstanka i uspjeha poduzeća, na svjetskim tržištima mjesto mogu osigurati samo ona poduzeća koje mogu proizvoditi, upravljati i kontinuirano povećavati intelektualni kapital. Kako bi ispunili navedeni uvjeti potrebno je ispuniti slijedeće:⁶

- osposobiti poduzeće da se prilagođava promjenama u okruženju, uz potpuno uključivanje i motiviranje svih zaposlenih;
- poboljšati razumijevanje organizacijskih ciljeva od strane zaposlenih;
- stvoriti organizacijsku strukturu koja potiče kooperaciju i efikasno izvršavanje radnih zadataka (u cilju postizanja željenih ciljeva);
- stimulirati i oslobađati latentnu energiju i kreativnost poduzeća (uspjeh je evidentan u broju inovacija, tj. novih usluga i proizvoda);
- stvarati mogućnosti razvoja menadžmenta u kontekstu rješavanja stvarnih organizacijskih problema;
- povećati stupanj integracije menadžera u radne timove.

⁵ Ibidem.

⁶Teorija i politika razvoja poduzetništva: Vrijeme promjena. Vrijeme poduzetništva. Dostupno na: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache: S4168cCxZcJ:www.efos.unios.hr/teorija-politika-razvoja-poduzetništva/wp-content/uploads/sites/179/2016/10/Vrijeme-promjena-1.pptx+&cd=1&hl=hr&ct=clnk&gl=hr](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:S4168cCxZcJ:www.efos.unios.hr/teorija-politika-razvoja-poduzetništva/wp-content/uploads/sites/179/2016/10/Vrijeme-promjena-1.pptx+&cd=1&hl=hr&ct=clnk&gl=hr)

2.2. Upravljanje ljudskim resursima

U prošlosti su za uspješnost poduzeća bili prvenstveno važni materijalni i financijski resursi no u današnje vrijeme dolazi do izražaja ljudski faktor. Zbog brojnih društvenih, kulturnih i tehnoloških promjena te promjena u ekonomiji/tržištu, ljudski resursi postaju presudni za uspjeh poduzeća te o njima ovisi opstanak i daljnji napredak poduzeća. Upravo iz tog razloga konkurentsku prednost na tržištu imaju ona poduzeća koja su se posvetila planiranju, regrutiranju i selekciji ljudskih potencijala.⁷ Dakle, temelj za dugoročan uspjeh poduzeća je njegova sposobnost privlačenja, zadržavanja i unaprjeđenja onih zaposlenika koji osiguravaju kontinuirani rast u neizvjesnim uvjetima poslovanja.⁸

Upravljanje ljudskim potencijalima se počelo razvijati 1980-ih godina te predstavlja znanost koja primjenjuje strategije poduzeća, a sukladno njima zapošljava i odgovarajući kadar. Naime, kako bi pobijedili konkurenciju poduzeća su se sve više počela okretati ljudima koji ispunjavaju radne zadatke, a time i ciljeve poduzeća. Kako bi kvalitetne ljude odgovarajućih vještina privukli te zadržali važan aspekt ima dio poduzeća koje se bavi upravljanjem ljudskih potencijala. Potrebno je pravovremeno predvidjeti, pribaviti te selektirati ljudske potencijale, čije znanje te vještine omogućavaju daljnji rast poduzeća ključni su zadaci managementa ljudskih potencijala. Daljnja motivacija te kontinuirano nadograđivanje trenutnih znanja i vještina pomažu rastu zaposlenika, a time i rastu poduzeća. Metode motivacije će se primijeniti ovisi o odluci menadžera koja se temelji na relevantnoj procjeni metode motiviranja u svrhu postizanja najvećeg efekta, odnosno zadovoljnog zaposlenika s krajnjim ciljem postizanja organizacijskih ciljeva.

Sve više poduzeća shvaća važnost dobrog radnika, osobe koje odgovaraju poduzeću cijene se sve više, a poduzeće brine o njima, njihovu rastu, te očuvanju u zajednici. Nužno je i osigurati zdravstvenu zaštitu koja je propisana Zakonom i koja obuhvaća sustav društvenih, skupnih i individualnih mjera, usluga i aktivnosti za očuvanje i unapređenje zdravlja, sprečavanje bolesti, rano otkrivanje bolesti, pravodobno liječenje te zdravstvenu njegu i rehabilitaciju.⁹ Zaposlenicima jest potrebno unaprijediti radnu atmosferu, te ih neprestano motivirati kako bi se povećala produktivnost. Razvoj karijere vezan je uz stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućuju pojedincu preuzimanje novih, složenijih poslova te je važno

⁷ Pojmovi potencijal i resursi predstavljaju sinonime, koji se razlikuju s obzirom na korištenje različitih izvora.

⁸ Bahtijarević Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 245.

⁹ Pribolšan, L. (2016): Analiza upravljanja ljudskim potencijalima u logističkoj tvrtci. Sveučilište u Zagrebu. Fakultet prometnih znanosti, str. 12.

naglasiti da interes za taj razvoj nema samo zaposleni pojedinac već i njegova organizacija, menadžment kojeg je svjestan da dinamika okoline uvjetuje i dinamiku promjena znanja, vještina i sposobnosti pojedinaca.¹⁰

Ljudski resursi postaju presudni za uspjeh poduzeća te o njima ovisi opstanak i daljnji napredak poduzeća. Stoga je nužno pravilno upravljanje ljudskim resursima kako bi zaposleni bili zadovoljni te samim time još više pridonosili boljem poslovanju poduzeća u kojem rade. Promjena stavova prema radu i veća socijalna odgovornost poduzeća zahtijevaju zadovoljenje potreba, očekivanja interesa zaposlenika, poboljšanje njihova socioekonomskog položaja kao i uporabu i razvoj individualnih mogućnosti.¹¹ Uspješno poslovanje svakog poduzeća, odnosno upravljanje ljudskim resursima gotovo je nemoguće bez pravilnog procesa donošenja odluka i dobrog upravljanja koje omogućava subjektu reagiranje u novonastalim situacijama i dovodi ga do ostvarenja unaprijed postavljenih ciljeva.¹²

Nadalje, ljudski resursi podrazumijevaju ukupan duhovni i fizički potencijal zaposlenog te se ubraja iskorišteni i neiskorišteni potencijal. Naime, osnovu predstavljanja ljudi kao resursa čini težnja da se ovaj potencijal izjednači u tretmanu s ostalim poslovnim resursima poduzeća. Ljudski resursi raspolažu znanjem koje je neophodno za obavljanje radnih aktivnosti i razvoj poduzeća. Oni posjeduju inovatorske kvalitete, intelektualne, biološke i fiziološke potencijale bez kojih se ne može odvijati proces rada. Uvijek se ističe kako nije svaka ideja istovremeno i inovacija. Iako su kreativne ideje preteča inovacija, one inovacijom postaju tek onda kada se počnu komercijalno iskorištavati. A to znači kada se plasiraju na tržište.¹³

Pribavljanje ovog resursa i njegovo radno angažiranje je ključni zadatak menadžmenta poduzeća. Zbog toga se i čitav koncept tretiranja zaposlenih u poduzeću kao ljudskog resursa razvio u okviru menadžmenta i to u onoj fazi njegovog razvoja kada je nadležnost za obavljanje značajnog dijela aktivnosti vezanih za zaposlene prebačena s kadrovskog menadžera na ostale menadžere u poduzeću. Brojna domaća ali i međunarodna poduzeća se danas suočavaju s brojnim problemima u svom poslovanju te su posljedice znatno opasnije i

¹⁰ Buble M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 125. – 165.

¹¹ Koričanin, M. (2009): Načela etičnosti u upravljanju ljudskim potencijalima. Vol.64. No.4. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/>

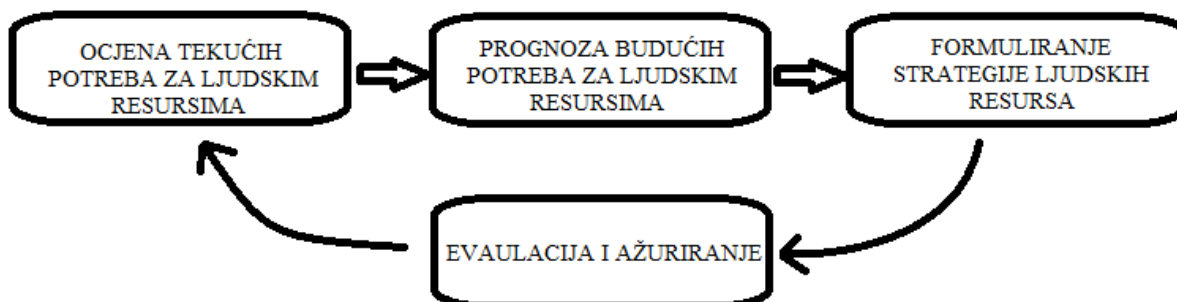
¹² Schwabe, I. (2016): Primjena zakonitosti igara sa savršenim informacijama pri donošenju strateških poslovnih odluka Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 14, br. 2.

¹³ Prester J.: Inovacije u proizvodnji. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/>

veće nego u prethodnih godina.¹⁴ Posljedice su brojne, poput pada ključnih pokazatelja uspješnosti poduzeća, primjerice stope povrata, broja inovacija, zadovoljstva kupaca i zaposlenika, stopa fluktuacije te je stoga nužno brzo reagirati.¹⁵ Ključni poslovi upravljanja ljudskim resursima su: analiza radnih mjesta, planiranje ljudskih resursa, regrutiranje, selekcija, obuka i razvoj kadrova, motivacija i zadovoljstvo zaposlenika, praćenje performansi zaposlenika, upravljanje kompenzacijama, zaštita zaposlenih i radni odnosi. U nastavku rada, pažnja će se detaljnije posvetiti grupama poslova regrutiranja i selekcije budući da navedeni poslovi predstavljaju temelj ovog završnog rada.

2.3. Regrutiranje kadrova

Regrutiranje kadrova je proces kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima te iznalaze potencijalni kandidati za slobodna radna mjesta.¹⁶ Kako bi proces regrutiranja bio uspješno proveden potrebno je na pravi način planirati kadrove, a slika u nastavku predstavlja sustavni model planiranja ljudskih resursa koji bi svako uspješno poduzeće trebalo razviti s ciljem uspješnog planiranja potreba za ljudskim potencijalima.



Slika 2: Bazni model sustavnog planiranja kadrova

Izvor: vlastiti uradak prema: Buble M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str. 256.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ Koričanin, M. (2009): Načela etičnosti u upravljanju ljudskim potencijalima. Vol.64. No.4. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/>

¹⁶ Buble M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str. 256.

2.3.1. Ocjena tekućih i prognoziranje budućih potreba za kadrovima

Kako bi se formulirala strategija kadroviranja koja je usmjerena na ostvarivanje prognoze budućih potreba za kadrovima, važno je ocijeniti tekuće potrebe za kadrovima. Stoga se treba provesti analiza koja odgovara na sljedeća pitanja:¹⁷

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

Za odgovore na prethodno postavljena pitanja služe datoteke kadrova i datoteke radnih mjesta koji sadržavaju podatke o svim zaposlenicima poduzeća i njihovim glavnim karakteristikama, kao i o svakom pojedinom radnom mjestu i pripadajućem opisu i specifikaciji posla. Nakon detaljne analize navedenih podataka treba se dati odgovor na pitanje koliko je zaposlenika potrebno kako bi se ostvarili tekući ciljevi poduzeća, a kao najznačajnije metode koje se rabe prilikom dobivanja odgovora ističu se:¹⁸

- metoda studija rada – najčešće se primjenjuje u poduzećima u kojima se za utvrđivanje vremena trajanja izvođenja jedinice proizvoda ili usluga oblikuju normativi vremena,
- regresijska analiza – temelji se na tome da broj zaposlenih ovisi o jednoj ili više drugih varijabli koje su specifične za različite grane i djelatnosti.

Prognoza budućih potreba za kadrovima je znatno teža od utvrđivanja sadašnjih potreba budući da su uvjeti poslovanja neizvjesni i promjenjivi, što se posebice ističe u suvremenom poslovnom svijetu. Za prognozu budućih potreba potrebno je izvršiti analizu ponude s dva aspekta: internog i eksternog.¹⁹ Predviđanje eksterne ponude temelji se na općim kretanjima na tržištu rada poput demografskih kretanja, stope nezaposlenosti, promjena vezanih za

¹⁷ Buble M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str. 257.

¹⁸ Ibidem, str. 258.

¹⁹ Ibidem, str.258.

strukturu zanimanja i sl. S druge strane, cilj predviđanja interne ponude je utvrđivanje mogućnosti zadovoljavanja budućih potreba za kadrovima iz postojećeg fonda kadrova.

2.3.2. Formuliranje strategije ljudskih resursa

Na temelju provedene analize menadžment formulira odgovarajuću strategiju kadrovanja pri čemu koristi tri temeljne opcije²⁰:

- opcija istog broja zaposlenih pri čemu u postojećem kadrovskom stanju nisu nužni nikakvi zahvati no promjene se mogu dogoditi s obzirom na kvalifikacijsku strukturu i profile zaposlenih,
- opcija manjka zaposlenih pretpostavlja eksterno regrutiranje pri čemu dolazi do zapošljavanja novih radnika,
- opcija viška zaposlenih pri kojoj poduzeće utvrđuje da mu je u budućnosti potrebno manje kadrova nego što ih danas ima, pa se kao rješenje javlja otpuštanje pri čemu su česti programi pomoći za otpuštene radnike.

2.3.3. Izvori regrutiranja kadrova

Prilikom regrutiranja potrebno je privući određeni broj kandidata koji udovoljavaju traženim karakteristikama radnog mjesta. Pribavljanje ljudskih potencijala kod strategije ekspanzije ovisit će o specifičnom tipu ekspanzije, odnosno obilježjima novootvorenih radnih mjesta. Kod proizvodne ekspanzije, npr. proširenje asortimana, u obzir će dolaziti unutarnji izvori pribavljanja, dok će se kod tržišne ekspanzije npr. internacionalne, većinski koristiti vanjski izvori pribavljanja.²¹

Dakle, izvori pribavljanja kandidata su²²:

- interni,
- eksterni.

Prvu skupinu čine već postojeći zaposlenici koji rade na drugim poslovima, radnim mjestima unutar poslovnog subjekta, dok drugu skupinu čine kandidati izvan organizacije na aktualnom

²⁰ Buble M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str. 263.

²¹ Pintarić, J. (2010): *Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala*, EFZG, Zagreb.

²² Buble M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str. 264.

tržištu rada, odnosno oni koji su trenutačno nezaposleni ili pak rade u drugim poduzećima.²³ Interni izvori regrutiranja podrazumijevaju interno oglašavanje slobodnih poslova, neposredni slobodni kontakt i pisani poziv. Pribavljanje kadrova iz vanjskih izvora odvija se putem oglašavanja (tisak, Internet, radio, televizija), agencija za zapošljavanje (HZZ), obrazovnih institucija, sindikata, itd.²⁴ Oba prethodno navedena izvora imaju svoje prednosti i nedostatke što se može vidjeti u sljedećoj tablici.

Tablica 1: Prednosti i nedostaci izvora pribavljanja ljudskih potencijala

	UNUTARNJI IZVORI	VANJSKI IZVORI
PREDNOSTI	<p>Manji troškovi odabira kandidata, Omogućen je razvoj zaposlenih, Kandidat poznaje procese rada, Brži i sigurniji odabir kadrova, Poznavanje kandidata, Jača motivacija djelatnika, Lakše uvođenje u posao.</p>	<p>Nova znanja i poticaji za poduzeće, Mijenja se postojeći način rada, Veća mogućnost odabira kandidata, Izbjegavaju se unutarnji sukobi, Omogućavaju se brže promjene, Širi se krug poslovnih partnera, Unose se nove ideje u tvrtku.</p>
NEDOSTACI	<p>Sljepoća i gušenje inovacija, Moguće napetosti i sukobi, Manja mogućnost odabira, Usporavanje promjena, Slaba motivacija.</p>	<p>Duže vrijeme prilagodbe kandidata, Veći rizik i skuplji odabir kadrova, Blokiranje promocija kadrova, Obostrana očekivanja su upitna, Izazivanje nezadovoljstva.</p>

Izvor: Vujić, V.(2008): *Menadžment ljudskog kapitala*. 3.izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka.

2.4. Selekcija kadrova

2.4.1. Individualne razlike kao faktor selekcije

²³ Bahtijarević Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.

²⁴ Buble M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb, str. 264.

Svaka osoba je drugačija, stoga je potrebno tijekom selekcijskog postupka razmotriti individualne osobine. U ljudske osobine se ubrajaju intelektualne sposobnosti, senzorne ili čulne sposobnosti, psihomotorne te fizičke sposobnosti.²⁵ Prethodno navedene osobine su važne prilikom selekcije, te se potreba za njima razlikuje prilikom odabira radnog mjesta.

Intelektualne sposobnosti podrazumijevaju ljudski potencijal da procesira, numeričke, verbalne i ostale informacije te da probleme shvaća i rješava. Postoji više različitih tipova intelektualne sposobnosti, primjerice perceptivna sposobnost, numerička sposobnost, verbalna sposobnost, socijalna sposobnost, verbalna fluentnost i sposobnost rezoniranja.²⁶ Senzorne ili čulne sposobnosti vežu se uz čovjekova čula, pa se tako razlikuje sposobnost viđenja te sposobnosti razlikovanja boja, oblika, dužina i udaljenosti te sposobnosti sluha poput razlikovanja visine i jačine tona, razlikovanja šumova i slično. Senzorne sposobnosti omogućavaju dobivanje informacija o okolini i podešavanje položaja prema toj okolini.²⁷ 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 i ostalo.²⁸

2.4.2. Informacijska osnova o kandidatima

Usko vezan uz pojam informacijskih tehnologija je informacijski sustav koji je uveden u mnogim poslovnim organizacijama s ciljem lakšeg praćenja poslovnog procesa i analiziranja njihova tijeka, a samim time i pozitivnog utjecaja na cjelokupno poslovanje. Informacijski sustav je sustav koji prikuplja, pohranjuje, čuva, obrađuje i isporučuje informacije važne za organizaciju i društvo s ciljem da budu dostupne i upotrebljive za svakoga tko se želi njime koristiti, uključujući poslovodstvo, klijente, osoblje i ostalo.²⁹ Pritom je potrebno napomenuti da informacijski sustav karakterizira velika razina kompleksnosti budući da podrazumijeva kompleks ljudi, strojeva i procedura, predviđen za generiranje kontinuiranog toka

²⁵ Vujić, V.(2008): *Menadžment ljudskog kapitala*. 3.izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, str. 52.

²⁶ Ibidem.

²⁷ Vujić, V.(2008): *Menadžment ljudskog kapitala*. 3.izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka, str.60.

²⁸ Gusdorf, A. (2008): Recruitment and Selection: Hiring the right person. Dostupno na:

<https://www.shrm.org/academicinitiatives/universities/TeachingResources/Documents/Recruitment%20and%20Selection%20IM.pdf>

²⁹ Ibidem.

odgovarajućih informacija koje se prikupljaju iz unutarnjih i vanjskih izvora poduzeća i uporabu istih, kao temelj pri donošenju poslovnih odluka.

Razvojem informacijskih sustava nastale su brojne modifikacije i nadogradnje odlučivanja pri čemu su se počeli koristiti interaktivni, fleksibilni, adaptivni sustavi koji su temeljeni na računalu i aplikativnoj programskoj potpori usmjerenoj za potporu rješavanja specifičnih slabo strukturiranih i nestrukturiranih problema menadžerskog odlučivanja. Informacijska tehnologija u današnje vrijeme predstavlja neodvojivu sastavnicu modernog poslovanja. Upravo zbog toga, gotovo svaki poslovni subjekt koristi informacijsku tehnologiju kao temelj svoga poslovanja. Naime, sve se više financijskih sredstava ulaže u informacijsku tehnologiju što povećava potrebu za kvalitetnim upravljanjem IT-om i informatičkim projektima. Stoga poduzeća zahtijevaju od svojih zaposlenika informatičku pismenost jer u današnjem svijetu poznavanje informacijskih tehnologija predstavlja preduvjet uspješnog poslovanja.³⁰

Dakle, kako bi poslovni subjekt uspješno poslovao i bio u stanju ostvariti svoje ciljeve nužno je da kontinuirano ulaže u znanje te da zapošljava kvalitetne ljudske resurse koji posjeduju znanja, vještine i sposobnosti koji su potrebni za razvoj poduzeća. U suvremenim uvjetima poslovanja nužno je prikupljanje sve veće količine informacija iz okoline poslovnog subjekta (o kretanjima na tržištu, kupcima, dobavljačima, inovacijama u djelatnosti, konkurenciji) što je vremenski, kadrovski i financijski izrazito zahtjevan posao te je zbog toga potrebna visoka razina educiranosti zaposlenika o potrebama i ciljevima poduzeća.³¹

Upravo potreba za kontinuiranim traganjem za informacijama kao preduvjet održavanja uspješnosti u nekoj djelatnosti s jedne strane, te neposjedovanje adekvatnih znanja i drugih resursa za praćenje promjena u svim aspektima poslovanja s druge strane, potiču poduzeća da se specijaliziraju za određena, prilično uska područja poslovanja u kojima su se dokazala najboljima, a outsourcing i suradnju u svim ostalim segmentima. U informacijsku osnovu o kandidatima se ubraja najčešće prijava za zaposlenje, molba za zaposlenje, preporuka za

³⁰ Lelas, A. (2017): Izvori nesuglasica i njihovo prevladavanje u pregovaračkom procesu. Završni rad. Veleučilište u Šibeniku.

³¹ Gusdorf, A. (2008): Recruitment and Selection: Hiring the right person. Dostupno na: <https://www.shrm.org/academicinitiatives/universities/TeachingResources/Documents/Recruitment%20and%20Selection%20IM.pdf>

prijem na posao, upitnik o općim podacima, ispitivanje laži pomoću poligrafa, medicinski pregledi, pokusni rad, te testovi i intervjui.³²

- Prijava za zaposlenje sadrži sve bitne stavke o kandidatu dok molba za zaposlenje prikazuje zašto se kandidat želi zaposliti na određeno radno mjesto.
- Preporuka za prijem na posao podrazumijeva preporuku bivšeg poslodavca, fakulteta, dok upitnik o općim podacima testira mogućeg zaposlenika o razini snalažljivosti.
- Ispitivanje laži pomoću poligrafa se jako rijetko koristi u praksi, dok se medicinski pregledi koriste u ovisnosti o vrsti posla.
- Najzastupljeniji su pokusni rad koji se odvija na razini nekoliko mjeseci te testovi koji pokazuju znanje kandidata.
- Testovi koji se mogu koristiti su testovi znanja, testovi sposobnosti, testovi interesa i testovi ličnosti.
- Intervju se smatra najboljim pokazateljem selekcije te se sukladno tome i najčešće koristi.³³

Ukoliko se govori o intervjuu, on predstavlja metodu koju koristi svako poduzeće, čak i kada se upotrebljavaju druge metode prilikom selekcije, pa se može 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.³⁴ 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. Naime, postoje tri svrhe intervjuja, a to su prikupiti potrebne informacije o kandidatu, dati informacije o poslu i poduzeću te utvrditi sposobnost kandidata za uspješno obavljanje posla. Glavni cilj intervjuja 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, primjerice prema obliku, broju sudionika, pristupu, strategiji i slično.³⁵

³² Ibidem.

³³ Koričanin, M. (2009): Načela etičnosti u upravljanju ljudskim potencijalima. Vol.64. No.4. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/>

³⁴ Gusdorf, A. (2008): Recruitment and Selection: Hiring the right person. Dostupno na: <https://www.shrm.org/academicinitiatives/universities/TeachingResources/Documents/Recruitment%20and%20Selection%20IM.pdf>

³⁵ Troković, R. (2016): Proces planiranja, regrutiranja i selekcije zaposlenika u poduzeću Credo Centar d.o.o. Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet Split.

2.4.3. Odluka o izboru kandidata

Postoje dva pristupa donošenju odluke o izboru kandidata: klinički i statistički pristup. 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.³⁶ Statistički pristup donošenju odluke o izboru kandidata polazi od statističke obrade određenih pokazatelja i njihove važnosti te se zato smatra objektivnim pristupom.³⁷

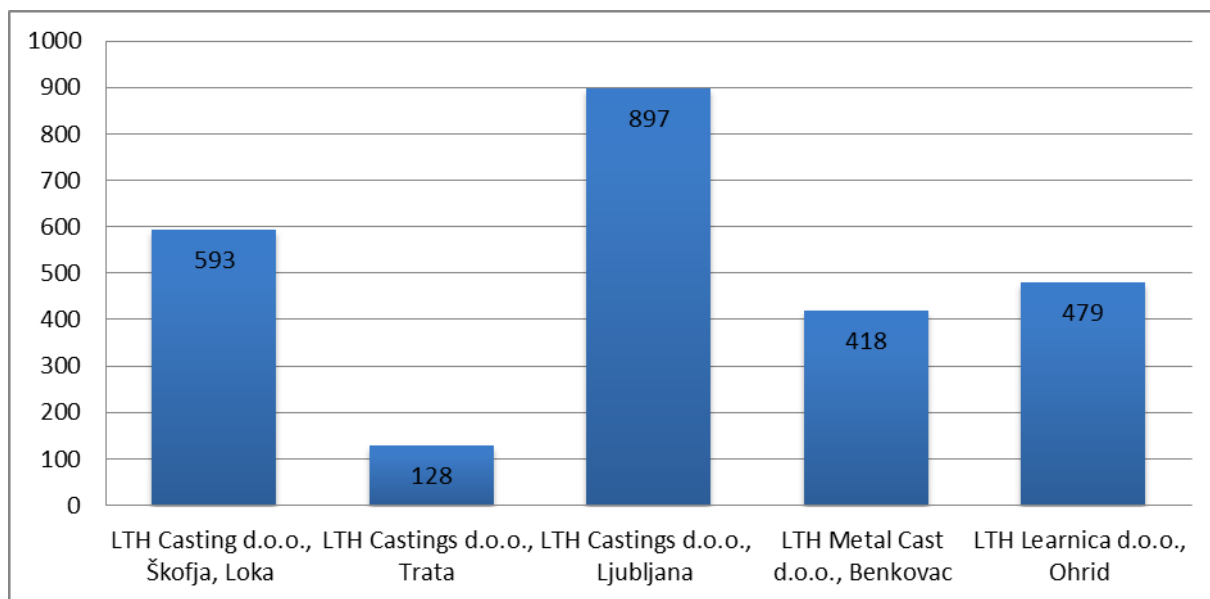
³⁶ Koričanin, M. (2009): Načela etičnosti u upravljanju ljudskim potencijalima. Vol.64. No.4. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/>

³⁷ Ibidem.

3. REGRUTACIJA I SELEKCIJA KADROVA U LTH METALNI LIJEV

3.1. Općenito o poduzeću

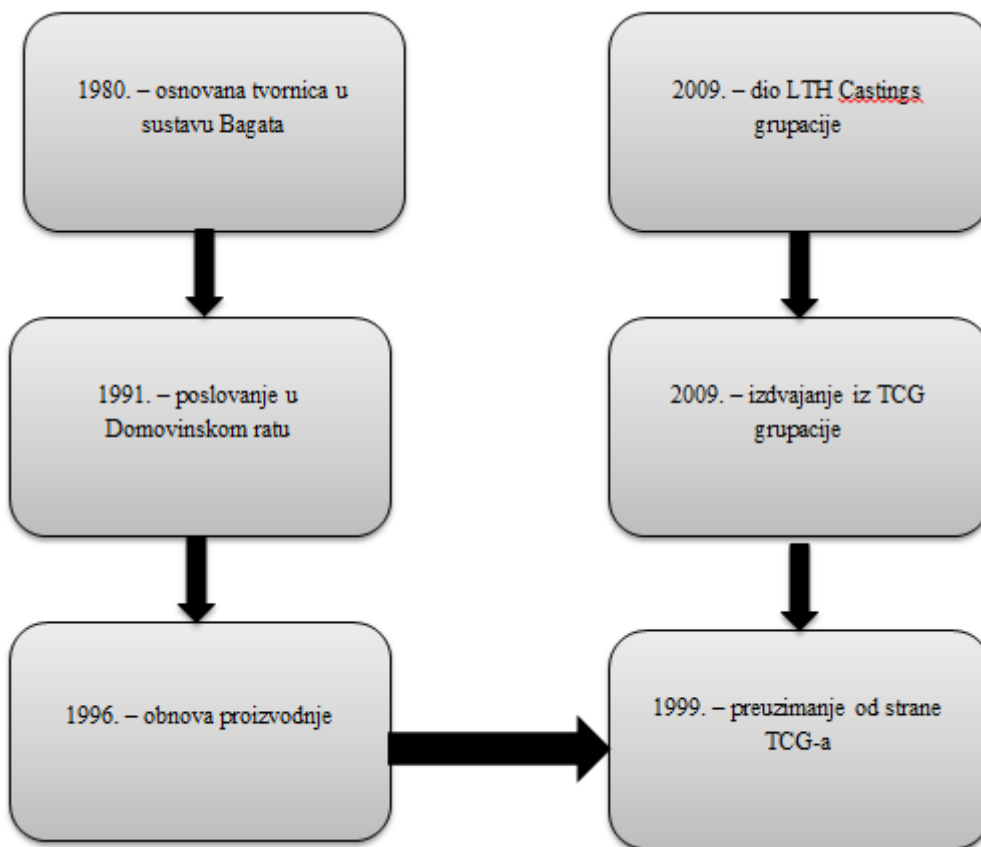
Poduzeće LTH Metalni lijev ima ukupno 2515 zaposlenika, a u radu se obrađuje njezina podružnica sa sjedištem u Benkovcu. LTH Castings Grupacija se sastoji od LTH Casting d.o.o., Škofja, Loka (uključuje ljevaonicu, strojnu obradu, montažu te održavanje alata), LTH Castings d.o.o., Trata (uključuje proizvodnju alata, konstrukciju alata, tehnologiju alatnice te razvoj alatnice), LTH Castings d.o.o., Ljubljana (uključuje ljevaonicu, strojnu obradu, montažu te alatnicu), LTH Metal Cast d.o.o. Benkovac (uključuje ljevaonicu, strojnu obradu, montažu te alatnicu) i LTH Learnica d.o.o., Ohrid (uključuje ljevaonicu te strojnu obradu). Na grafikonu 1 vidljiv je prikaz LTH Castings grupacije odnosno pet postrojenja u tri države. Postrojenja se nalaze u Hrvatskoj, Sloveniji te Makedoniji. Najveći broj zaposlenika se nalazi u LTH Castings d.o.o. Ljubljani, dok je najmanji broj zaposlenika u LTH Casting d.o.o., Trata sa ukupno 128 zaposlenih osoba.



Grafikon 1: Prikaz broja zaposlenika u LTH Casting grupaciji

Izvor: Vlastiti uradak prema internim podacima iz poduzeća LTH metalni lijev

Osnovna djelatnost poduzeća LTH Metalni lijev jest proizvodnja aluminijskih odljevaka. Tu se ubraja tlačni lijev, površinska obrada odnosno pjeskarenje, strojna obrada te pakiranje. Proizvodi koji su dostupni u njihovoj proizvodnji su kućišta pumpi, dijelovi za sustave kočenja, anti-vibracijske komponente, sigurnosni dijelovi, kućišta elektroničkih sklopova, nosači motora te prijenosni sustavi. Na slici 3 je vidljiv povijesni razvoj poduzeća LTH Metalni lijev.

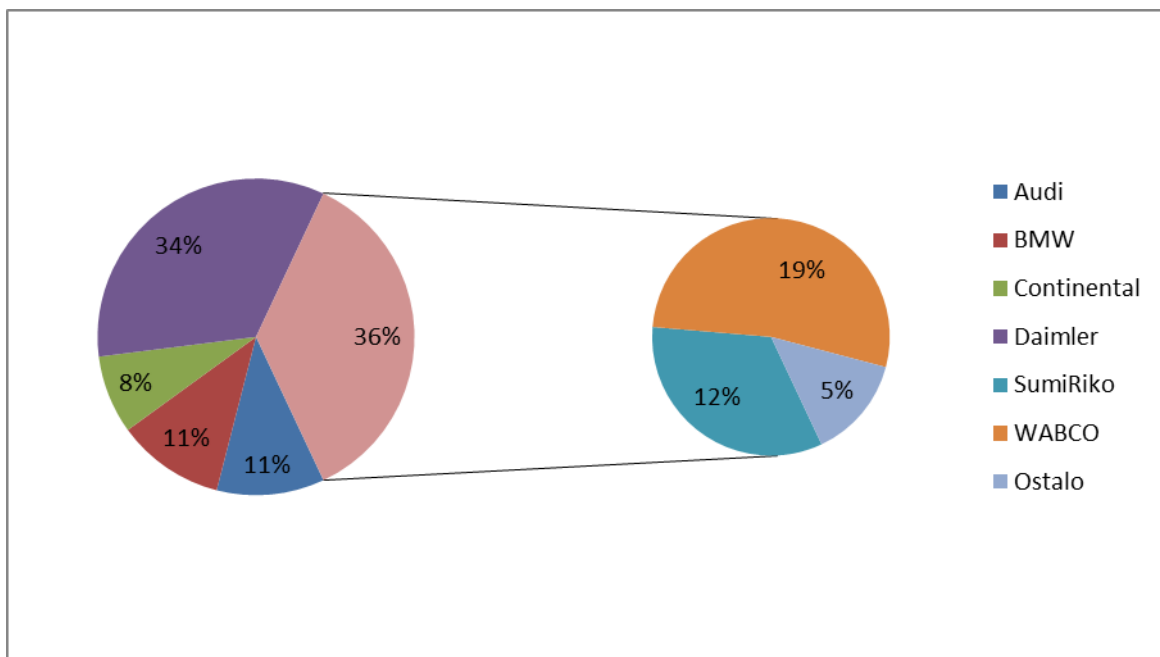


Slika 3: Prikaz povijest tvrtke LTH Metalni lijev

Izvor: Vlastiti uradak prema internim podacima iz poduzeća LTH metalni lijev

Osnovnu opremu promatranog poduzeća čini 5 peći za taljenje aluminijskih ljevačkih strojeva (420t – 1200t), 31 CNC obradni centri, 2 namjenska obradna centra (TCG 2 i TCG 5), linije za pjeskarenje (pjeskara, vješala, bubnjar), linije za vibracijsko poliranje

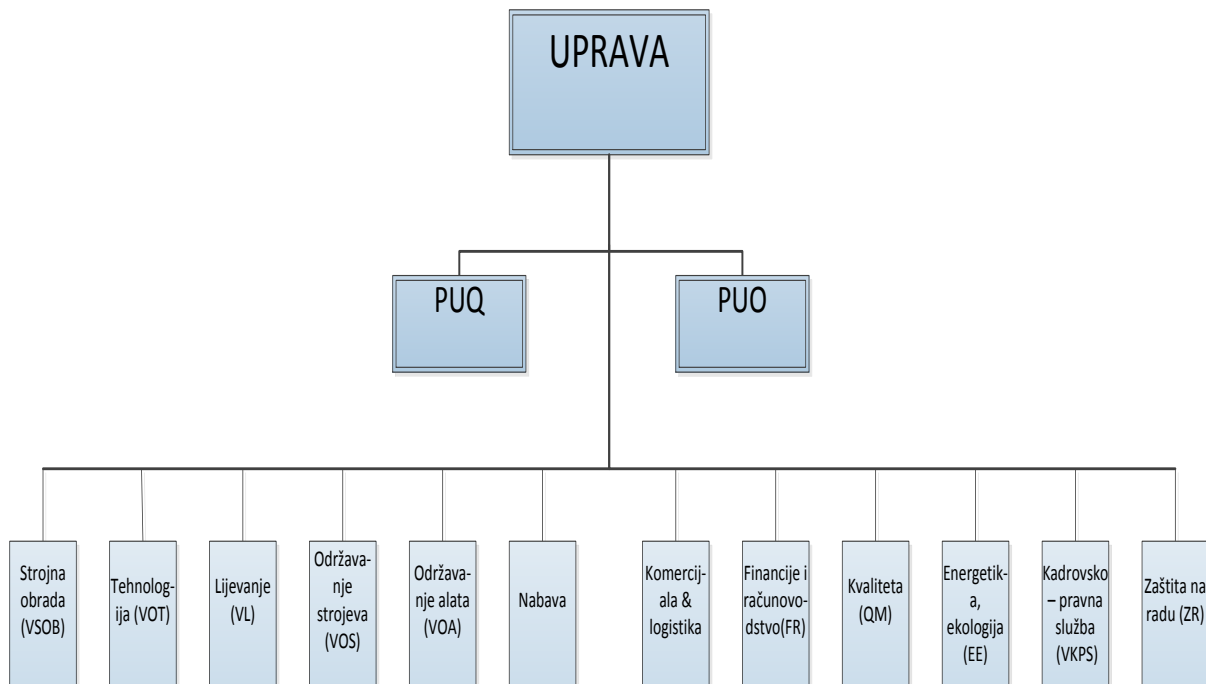
(tehnofiniš), strojevi za pranje (2 Mafac + DURR+BVL) te razna namjenska oprema. Tijek proizvodnje ima ukupno pet glavnih faza. One su redoslijedom korištenje topionice odnosno topioničke peći, upotreba ljevaonice (visoko kotlačni ljevački strojevi), površinska obrada predmeta (korištenje linije za pjeskarenje, tehnofiniš), strojna obrada u obradnim centrima te završno pakiranje. 100% kupci u poduzeću je automobilska industrija poput autokuća Anvis, Audi, BMW, Bosch, Brose, Continental, Contitech, Daimler, JTEKT, TCG Unitech, Valeo, Wabco i slično. Prodajni udio tvrtke LTH Metalni lijev u 2017. godini prikazan je na grafikonu 2. 36% udjela predstavlja ostali prodajni udio tvrtke (ostali proizvodni, sitni inventar).



Grafikon 2: Prodajni udio tvrtke LTH Metalni lijev u 2017. godini

Izvor: Vlastiti uradak prema internim podacima iz poduzeća LTH metalni lijev

Slika 4: Organizacijska struktura poduzeća LTH Metalni lijev u Benkovcu



Uprava promatranog poduzeća se sastoji od odjela nabave, IT-a, financija i računovodstva, kadrovske i pravne službe, energetike i ekologije te zaštite na radu. U poduzeću se nalazi projektni ured koji se bavi projektnim vođenjem, te razvojem procesa. U pogledu razvijanja tehnologije, razlikuje se tehnologija lijevanja, tehnologija strojne obrade, tehnologija pranja te robotika. U pogledu lijevanja proizvoda, dostupna je topionica, ljevaonica, montaža alata, površinska obrada te proizvodna logistika ljevaonica. Nadalje, pri izradi proizvoda potrebno ga je strojno obraditi, te se koristi strojna obrata, pranje, ručno pakiranje te proizvodna logistika strojne obrade.

U svaki proizvod je potrebno ulagati da kvaliteta bude što veća, stoga LTH Metalni lijev ulaže u tehnologiju kvalitete, provodi redovite kontrole kvalitete te posjeduje mjerne stanice. Logistika procesa poduzeća se sastoji od planiranja, isporuke, skladišta, te kooperacije. U pogledu održavanja, poduzeće se koristi tehnologijom održavanja, strojnim održavanjem te

elektro održavanjem. U svojoj proizvodnji, poduzeće provodi mjerenja sa mjernom opremom i provodi analize poput:³⁸

- 3D mjerenja,
- kontrola X-zraka,
- spektralna odnosno materijalna analiza,
- statički odnosno zatezni testovi,
- mjerenje hrapavosti,
- analiza čistoće i slično.

Poduzeće ima dostupne certifikate, poput IATF 16949 (oznaka za kvalitetnu automobilsku podružnicu), ISO 14001 (briga za okoliš), OHSAS 18001 (zdravlje i sigurnost) te ISO 50001 (upravljanje energijom -u tijeku).

Područja djelovanja Kadrovska službe u LTH metalni lijev opisano je tablicom 2.

Tablica 2: Područja djelovanja Kadrovske službe u LTH metalni lijev

PODRUČJE	AKTIVNOSTI
Planiranje, traženje, selekcija i zapošljavanje kadrova	- Odabir kandidata te intervju (razgovor za posao) – prvi kontakt sa tvrtkom, prve informacije o tvrtki, poslovanju i radnom mjestu. - Postupak zapošljavanja – obavljen lječnički pregled, prijava na obvezno zdravstveno i mirovinsko osiguranje, potpis ugovora
Razvoj i osposobljavanje zaposlenih	- Uvodno školovanje za nove zaposlene, - Rad uz starijeg djelatnika i nadzor poslovođe, - Omogućavanje dodatne edukacije u svrhu razvoja znanja zaposlenika
Ocjenjivanje rada i rezultata zaposlenih	- Ocjena rada i rezultata zaposlenih. Ocjenu daje nadređeni djelatnik (poslovođa i voditelj) na temelju: - Dostizanja propisanih normi - Uredno izvršavanje radnih obveza - Aktivnost radnika (podnošenje prijedloga za poboljšanja, prijave na interne natječaje)
Motivacija i nagrađivanje zaposlenih	- Produživanje ugovora, sklapanje ugovora na neodređeno vrijeme, nagrađivanje djelatnika – materijalno (stimulacija, povišica, nagrada za poboljšanje) ili nematerijalno (edukacije, razvoj znanja, team-building)

³⁸ Interni podaci iz poduzeća LTH metalni lijev

	- Premještaji radnika: na istoj razini, odnosno viša razina odgovornosti, ali veća materijalna primanja
Briga za razvojem inovativne djelatnosti	Cjelim procesom rukovodi kadrovska služba. Radnik podnosi prijedlog u kutiju koji se potom prikuplja u kadrovskoj službi. ³⁹ <ul style="list-style-type: none"> - O prijedlogu se uprava mora očitovati unutar 30 dana - Djelatnik se obaviještava o odluci uprave - Ukoliko je prijedlog usvojen određuje se i provodi nagrada na plaći zaposlenika - Vodi se briga da se prijedlog doista i realizira od strane odgovorne osobe
Briga i odgovornost za primjenu važećih radno-pravnih propisa te zakonitost i pravilnost poslovanja	<ul style="list-style-type: none"> - Zakon o radu i drugi zakonski i podzakonski akti - Pravilnik o radu - Ugovor o radu - Poslovnik upravljanja kvalitetom

Izvor: vlastiti uradak prema: Interni podaci iz poduzeća LTH metalni lijev

Slika 4 prikazuje obrazac prijedloga poboljšanja i inovacija koji se podnosi prijedlog u kutiju koji se potom prikuplja u kadrovskoj službi, a služi za razvoj inovativne djelatnosti.

Slika 5: Obrazac prijedloga poboljšanja i inovacija

Izvor: vlastiti uradak prema: Interni podaci iz poduzeća LTH metalni lijev

Ostale aktivnosti Kadrovske službe su:⁴⁰

³⁹ Slika 3

⁴⁰ Interni podaci iz poduzeća LTH metalni lijev

- obračun plaće i provjera radnih sati,
- realizacija promjena na plaći/premještaja,
- izrada plana edukacije za cijelu tvrtku,
- izmjene sistematizacije radnih mjesta zbog izmjene procesa rada,
- nagrađivanje djelatnika koji prošle godine nisu bili na bolovanju,
- organizacija team-buildinga, proslava, djeljenje božićnih poklona i sportskih igara LTH grupacije.

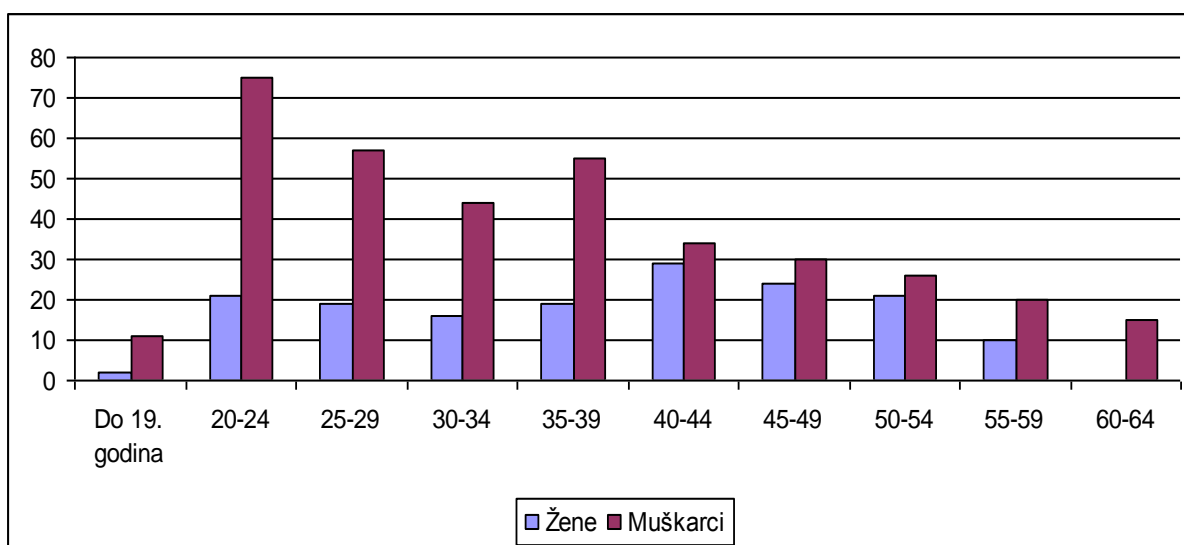
3.2. Ljudski resursi

Poduzeće LTH metalni lijev zapošljava oko 530 radnika od čega je 25% zaposlenih žena. Dobna struktura i struktura zaposlenih prema spolu i obrazovanju u poduzeću je prikazana sljedećim tablicama i grafikonima.

Tablica 3: Zaposleni prema dobi i spolu u LTH metalni lijev

	Muškarci	Žene	UKUPNO
do. 19. godine	11	2	13
20-24	75	21	96
25-29	57	19	76
30-34	44	16	60
35-39	55	19	74
40-44	34	29	63
45-49	30	24	54
50-54	26	21	47
55-59	20	10	30
60-64	15	0	15

Izvor: vlastiti uradak prema: Interni podaci iz poduzeća LTH metalni lijev



Grafikon 3: Zaposleni prema dobi i spolu u LTH metalni lijev

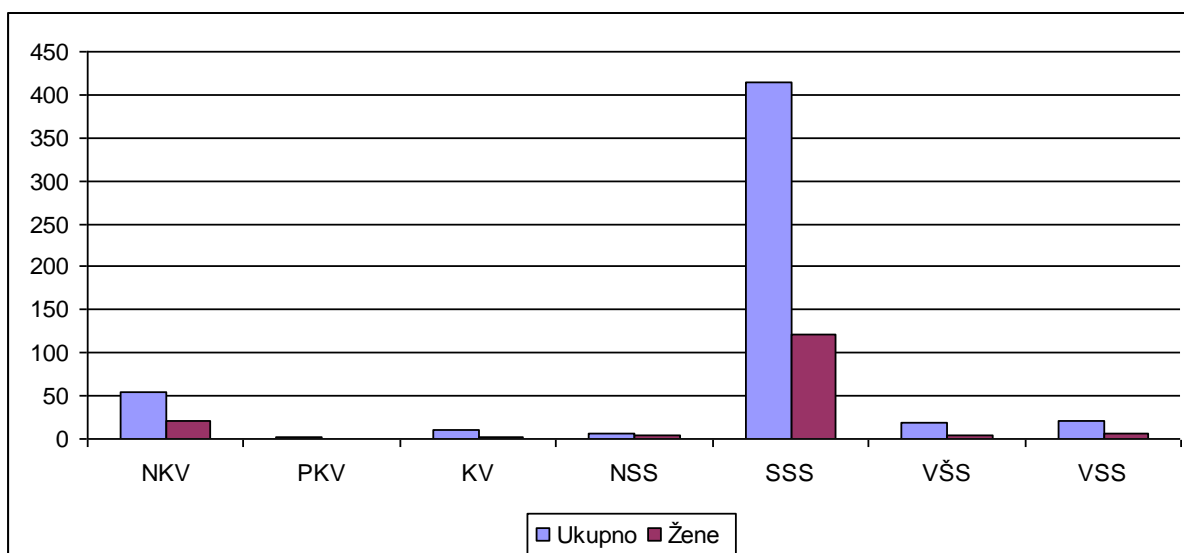
Izvor: vlastiti uradak prema: Interni podaci iz poduzeća LTH metalni lijev

Iz grafikona 3 i tablice 2 vidljivo je da je više zaposlenih muškaraca u svakoj životnoj dobi. Također, može se uočiti da je najviše zaposlenika u dobi između 20 i 39 godina dok se broj starijih zaposlenika smanjuje s povećanjem dobne skupine. Prethodno navedeno je posljedica prirode posla budući da se radi pretežno radi o poslovima koji zahtijevaju fizičku spremu i pogodniji su za muški spol i mlađe osobe.

Tablica 4: Zaposleni prema stupnju obrazovanja i spolu u LTH metalni lijev

	UKUPNO	Žene
Nekvalificirani	55	21
Priučeni – polukvalificirani	2	0
Kvalificirani	10	2
Niže stručno obrazovanje	6	4
Srednje stručno obrazovanje	414	122
Više stručno obrazovanje	19	5
Visoko stručno obrazovanje	21	7

Izvor: vlastiti uradak prema: Interni podaci iz poduzeća LTH metalni lijev



Grafikon 4: Zaposleni prema stupnju obrazovanja i spolu u LTH metalni lijev

Izvor: vlastiti uradak prema: Interni podaci iz poduzeća LTH metalni lijev

Iz grafikona 4 i tablice 3 vidljivo je da najveći broj zaposlenih ima srednju stručnu spremu, a nakon toga slijede nekvalificirani zaposlenici te zaposlenici s visokom i višom stručnom spremom. Takva struktura zaposlenih prema stupnju obrazovanja posljedica je stupanja zahtjeva radnih mjesta, za koja najčešće nije potreba viša stručna sprema.

3.3. Proces regrutiranja

Proces regrutiranja u LTH metalni lijev provodi se putem internih i eksternih izvora.

Interno regrutiranje provodi se na sljedeće načine:

- interno oglašavanje slobodnih poslova,
- neposredni usmeni kontakt,
- pisani poziv.

Interno oglašavanje slobodnih poslova jedan je od najpopularnijih metoda za regrutiranjem slobodnih radnih mjesta unutar poduzeća. Najviše se koriste oglasne ploče, interni list, razglas i druga sredstva. Ovo promatrano poduzeće najčešće koristi ovu metodu pri zapošljavanju radnika na strojnoj obradi (tlačnog ljevača).

Neposredni slobodni kontakt je metoda u kojoj menadžeri informiraju zaposlenike o organizacijskim potrebama, odnosno o novim radnim mjestima i poslovima. Menadžeri su jako dobro upoznati sa mogućnostima i sposobnostima svojih zaposlenika, te bi trebali znati procijeniti tko je prava osoba za buduća slobodna radna mjesta. Osim preporuka koje daju menadžeri, nekad i sami zaposlenici imaju veliku ulogu u pronalaženju potrebnih zaposlenika. Tako npr. u LTH Metalnom lijevu zbog deficita radne snage daju svakom zaposleniku bonus od 500kn ako pronađu jednog zaposlenika.

Pisani poziv ljudskih resursa ima veliku ulogu u prepoznavanju kvaliteta, znanja, kvalifikacija i sposobnosti koji udovoljavaju zahtjevima radnog mjesta. U većini poduzeća se rade baze podataka o svim zaposlenicima koje sadrže informacije o njihovim znanjima i sposobnostima, te na taj način se olakšava i praćenje individualnog razvoja karijere i moguće promocije.

Eksterno regrutiranje kadrova u poduzeću LTH Metalni lijev provodi se na sljedeće načine:

- oglašavanje (tisak, HZZ, oglasi, i sl.)
- agencije za zapošljavanje
- obrazovne institucije.

LTH Metalni lijev se oglašava putem svih izvora oglašavanja a to su: tisak (Zadarski list, Slobodna Dalmacija..), radio Benkovac, putem telefona, emaila, posebnim oglasima na javnim mjestima, internet portalima (mojposao,posao.hr), HZZ, itd..

Agencije za zapošljavanje se najčešće koriste prilikom regrutiranja kadrova za zahtjevnija zanimanja poput inženjera, ali u principu se jako rijetko koriste. Također, poduzeće prilikom regrutiranja surađuje sa srednjom školom Benkovac te nastoje poticati ideju o fakultetu strojarstva ili nekom srodnom fakultetu s ciljem educiranja kadrova u županiji.

Slika 6 prikazuje eksterno oglašavanje slobodnog radnog mjesta poduzeća LTH Metalni lijev na web stranicama Hrvatskog zavoda za zapošljavanje i posao.hr

Iz oglasa su jasno vidljivi podaci o poslodavcu, uvjeti koji se traže kao i dodatni opis posla te podaci za kontakt.

→ Poslodavac:	LTH Metalni lijev d.o.o. za lijevanje metala
→ Kategorija:	Graditeljstvo i geodezija
→ Mjesto rada:	Benkovac
→ Rok prijave:	31.05.2018.
Mjesto rada: BENKOVAC, ZADARSKA ŽUPANIJA	
Broj traženih radnika: 5	
Razina obrazovanja: Srednja škola 3 godine Srednja škola 4 godine	
Uvjeti na radnom mjestu: Rad na jednom mjestu	
Radno iskustvo: Nije važno	
Vrsta zaposlenja: Na određeno; povećan opseg posla	
Radno vrijeme: Puno radno vrijeme	
Smještaj: Nema smještaja	
Vozački ispit: Kategorija B	
Poslodavac: LTH Metalni lijev d.o.o. za lijevanje metala	
Kontakt: pismena zamolba: Benkovačke bojne 21, 23 420 Benkovac e-mailom: andrea.veskadiaga@lthcastings.com	
Ostale informacije:	Opis poslova: posluživanje CNC strojeva, pregled i pakiranje aluminijskih odljevaka. Prednost imaju računalni tehničar za strojarstvo i CNC operator.
Podaci su preuzeti sa: www.hzz.hr	

Slika 6: Eksterno oglašavanje slobodnog radnog mjesta poduzeća LTH Metalni lijev

Izvor: www.posao.hr

3.4. Proces selekcije

Selekcija je jedan od najvažnijih koraka što se tiče pribavljanja novih zaposlenika na radno mjesto. Prilikom svih ovih faza, kao općenito i tijekom cijelog postupka upravljanja ljudskim potencijalima, potrebno je posebnu pažnju usmjeriti osiguranju ravnopravnosti pri zapošljavanju. To podrazumijeva jednaku priliku za zapošljavanje neovisno o spolu, vjerskoj pripadnosti, nacionalnosti, seksualnoj orijentaciji ili nekim drugim izvorima diskriminacije. Jedna od aktivnosti selekcijskog postupka jest kvalitetno pribavljanje sposobnih i kvalitetnih ljudi za slobodno radno mjesto putem oglašavanja. Kandidati se mogu pribavljati iz samog poduzeća kao internih izvora i izvan poduzeća kao vanjskih izvora pribavljanja. Poduzeće uglavnom koriste oba izvora. Selekcijski postupak u poduzeću LTH Metalni lijev ima nekoliko faza i to:⁴¹

- održavanje preliminarnog intervju-a,
- prikupljanje dokumentacije o kandidatu te njezino proučavanje,
- održavanje intervju-a u službi ljudskih resursa,
- provođenje medicinskog pregleda,
- preliminarna selekcija u službi ljudski resursa,
- provođenje intervju-a sa neposrednim rukovoditeljem,
- probni rad odnosno provjera znanja,
- konačna odluka o zaposlenju.

Promatrano poduzeće ne koristi upitnike ni testove. Nije potrebno provođenje intelektualnih testova da bi radnici mogli raditi u poduzeću LTH Metalni lijev. Preporuka je da poduzeće uvede neki oblik testiranja. Veću pažnju poduzeće pridaje medicinskim pregledima. Prilikom selekcije kandidata, poželjno je da je kandidat upoznat s osnovnim terminima u poslovanju odnosno dijelovima motora poput dijelova prijenosnog sustava, kućišta crpki, tijela ventila, dijelova kočnih sustava, komponenti protiv vibracija, dijelova sigurnosnih sustava, kućišta elektroničkih dijelova, komponenti upravljanja i slično.

⁴¹ Interni podaci iz poduzeća LTH metalni lijev

4. ZAKLJUČAK

Za uspješnost nekog poslovnog subjekta, potrebno je odabrati prave resurse, odnosno materijalne i financijske. U poslovanju subjekta, najveću ulogu ima ljudski faktor, stoga upravljanje ljudskim resursima postaje vrlo važna funkcija u organizaciji. U radu je opisana regrutacija i selekcija kadrova u poduzeću LTH metalni lijev.

Poduzeće LTH Metalni lijev ima ukupno 2515 zaposlenika, a u radu se obrađuje njezina podružnica sa sjedištem u Benkovcu. LTH Castings Grupacija se sastoji od LTH Casting d.o.o., Škofja, Loka (uključuje lijevaonicu, strojnu obradu, montažu, te održavanje alata), LTH Castings d.o.o., Trata (uključuje proizvodnju alata, konstrukciju alata, tehnologiju alatnice, te razvoj alatnice), LTH Castings d.o.o., Ljubljana (uključuje lijevaonicu, strojnu obradu, montažu te alatnicu), LTH Metal Cast d.o.o. Benkovac (uključuje lijevaonicu, strojnu obradu, montažu te alatnicu) i LTH Learnica d.o.o., Ohrid (uključuje lijevaonicu te strojnu obradu). Do prekida radnog odnosa može doći na dva načina: istekom ugovora o radu ili osobito teškom povredom radne obveze koja se očituje kroz sljedeće: neopravdani izostanak s posla jedan dan, unošenje i konzumiranje alkohola ili drugih opojnih sredstava prije i za vrijeme rada, unošenje nepotpunih, netočnih i neistinitih podataka u službene obrasce poslodavca, teško vrijeđanje ili tjelesni napad na drugog djelatnika ili vanjskog suradnika, povreda poslovne tajne, otuđenje ili uništenje imovine poslodavca te druge osobito teške povrede sukladno ugovoru i pravilniku. Promatrano poduzeće ne koristi upitnike ni testove. Nije potrebno provođenje intelektualnih testova da bi radnici mogli raditi u poduzeću LTH Metalni lijev. Veću pozornost poduzeće pridaje medicinskim pregledima. Prilikom selekcije kandidata, poželjno je da je kandidat upoznat s osnovnim terminima u poslovanju.

U vrijeme kada je znanje najvažniji ekonomski resurs opstanka i uspjeha poduzeća, na svjetskim tržištima mjesto mogu osigurati samo ona poduzeća koje mogu proizvoditi, upravljati i kontinuirano povećavati intelektualni kapital. Pozitivna strana jest pridavanje velike pažnje medicinskim pregledima. Budući da promatrano poduzeće ne koristi upitnike ni testove preporuka je da uprava uvede bar jedan od navedenih oblika testiranja i na tome području mogu se dati smjernice za daljnji rast i razvoj poduzeća.

LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.
2. Buble M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb.
3. Gusdorf, A. (2008): Recruitment and Selection: Hiring the right person. Dostupno na: <https://www.shrm.org/academicinitiatives/universities/TeachingResources/Documents/Recruitment%20and%20Selection%20IM.pdf>
4. Interni podaci iz poduzeća LTH metalni lijev
5. Karaman – Aksentijević, N., Ježić, Z. i Đurić, K. (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima kao pretpostavka inovativnosti i uspješnosti poslovanja. *Informatologia*, Vol.41 No.1, str. 46-50.
6. Koričanin, M. (2009): Načela etičnosti u upravljanju ljudskim potencijalima. Vol.64. No.4. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/>
7. Lelas, A. (2017): Izvori nesuglasica i njihovo prevladavanje u pregovaračkom procesu. Završni rad. Veleučilište u Šibeniku
8. Markanović M.(2015): Kreativnost u poslovanju. Dostupno na: http://www.portalalfa.com/clanci/kreativnost_u_poslovanju.pdf
9. Pintarić, J. (2010): Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala, EFZG, Zagreb.
10. Pribolšan, L. (2016): Analiza upravljanja ljudskim potencijalima u logističkoj tvrtci. Sveučilište u Zagrebu. Fakultet prometnih znanosti.
11. Prester J.(2016): Inovacije u proizvodnji. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/>
12. Schwabe, I. (2016): Primjena zakonitosti igara sa savršenim informacijama pri donošenju strateških poslovnih odluka Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 14, br. 2.
13. Sundać, D. i Fatur, I. (2004): Intelektualni kapital – čimbenik stvaranja konkurentskih prednosti logističkih poduzeća. *Ekonomski pregled*, 55 (1-2), str. 85-96.
14. Teorija i politika razvoja poduzetništva: Vrijeme promjena. Vrijeme poduzetništva. Dostupno na: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:S4l68cCxZcJ:www.efos.unios.hr/teorija-politika-razvoja-poduzetnistva/wp-content/uploads/sites/179/2016/10/Vrijeme-promjena-1.pptx+&cd=1&hl=hr&ct=clnk&gl=hr>

15. Troković, R. (2016): Proces planiranja, regrutiranja i selekcije zaposlenika u poduzeću Credo Centar d.o.o. Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet Split.
16. Vujić, V.(2008): Menadžment ljudskog kapitala. 3.izdanje, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Rijeka.
17. www.posao.hr

POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFIKONA

POPIS TABLICA

Tablica 1: Prednosti i nedostaci izvora pribavljanja ljudskih potencijala.....	11
Tablica 2: Zaposleni prema dobi i spolu u LTH metalni lijev.....	20
Tablica 3: Zaposleni prema stupnju obrazovanja i spolu u LTH metalni lijev.....	22
Tablica 4: Područja djelovanja odjela ljudskih resursa u LTH metalni lijev.....	23

POPIS SLIKA

Slika 2. : Struktura intelektualnog kapitala.....	4
Slika 2: Bazni model sustavnog planiranja kadrova.....	8
Slika 3: Prikaz povijest tvrtke LTH Metalni lijev.....	17
Slika 4: Organizacijska struktura poduzeća LTH Metalni lijev u Benkovcu.....	19
Slika 5: Obrazac prijedloga poboljšanja i inovacija.....	21
Slika 6: Eksterno oglašavanje slobodnog radnog mjesta poduzeća LTH Metalni lijev.....	26

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Prikaz broja zaposlenika u LTH Casting grupaciji.....	16
Grafikon 2: Prodajni udio tvrtke LTH Metalni lijev u 2017. godini.....	18
Grafikon 3: Zaposleni prema dobi i spolu u LTH metalni lijev.....	22
Grafikon 4: Zaposleni prema stupnju obrazovanja i spolu u LTH metalni lijev.....	23

SAŽETAK

U ovom završnom radu prikazani su načini kako se provode procesi regrutiranja i selekcije, te prikazivanje važnosti kvalitete upravljanja ljudskim potencijalima u poduzeću.

Prvi dio rada obuhvaća uvod, u kojem su navedeni predmet istraživanja, ciljevi i metode rada i struktura rada. U drugom djelu rada obrađena je tema s teorijskog aspekta u kojem je naglašen proces regrutiranja i selekcije zaposlenika.

Na teorijski dio stavljen je poseban naglasak jer je on posebno važan u izgradnji poduzeća. Isto tako u teorijskom djelu su objašnjene vrste regrutacije i selekcije koja poduzeća koriste kako bi privukli i izabrali najkompetentnije kandidate.

Na početku trećeg djela date su općenite informacije o poduzeću LTH Metalni lijev. U trećem djelu rada dati su primjeri procesa regrutiranja i selekcije koje spomenuto poduzeće vrši. Slijedi zaključak te spoznaje do kojih se došlo prilikom istraživanja djelovanja regrutiranja i selekcije u LTH Metalnom lijevu. Nakon toga navedena je korištena literatura, popis slika, grafikona i tablica te sažetak i summary.

Ključne riječi: regrutiranje, selekcija, LTH Metalni lijev

SUMMARY

This final paper describes the ways in which recruitment and selection processes are carried out, as well as the presentation of the importance of human resource management quality in the enterprise.

The first part of the paper covers the introduction, which includes the subject of research, goals and methods of work and structure of work. In the second part of the paper, a topic with a theoretical aspect was emphasized in which the process of recruitment and selection of employees was emphasized.

Particular emphasis has been placed on the theoretical part, as it is particularly important in the construction of a company. Also in the theoretical part are explained the types of recruitment and selection that companies use to attract and choose the most competent candidates.

At the beginning of the third work, there are general information about the LTH Metal Casting Company. In the third part of the paper, there are examples of recruitment and selection processes performed by the mentioned company. The conclusion is that of the findings that have been made during the research of recruitment and selection in the LTH Metal Left. After that, the literature, the list of images, charts and tables used, and summary and summary are listed.