

Odabir kadrova i zapošljavanje

Junker, Kristina

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies, Rijeka / Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:187:696154>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-29**



Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet
University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies

Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies - FMSRI Repository](#)



uniri DIGITALNA
KNJIŽNICA



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U RIJECI
POMORSKI FAKULTET**

KRISTINA JUNKER

ODABIR KADROVA I ZAPOŠLJAVANJE

DIPLOMSKI RAD

Rijeka, 2020.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI
POMORSKI FAKULTET**

**ODABIR KADROVA I ZAPOŠLJAVANJE
STAFF SELECTION AND RECRUITMENT**

DIPLOMSKI RAD

Kolegij: Upravljanje ljudskim potencijalima

Mentor: izv. prof. dr. sc. Edvard Tijan

Studentica: Kristina Junker

Studijski smjer: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG: 0112066312

Rijeka, rujan 2020.

Studentica: Kristina Junker

Studijski program: Logistika i menadžment u pomorstvu i prometu

JMBAG: 0112066312

IZJAVA O SAMOSTALNOJ IZRADI DIPLOMSKOG RADA

Kojom izjavljujem da sam diplomski rad s naslovom Odabir kadrova i zapošljavanje izradila samostalno pod mentorstvom izv. prof. dr. sc. Edvarda Tijana

U radu sam primijenila metodologiju izrade stručnog/znanstvenog rada i koristila literaturu koja je navedena na kraju diplomskog rada. Tuđe spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući navela u diplomskom radu na uobičajen, standardan način citirala sam i povezala s fusnotama i korištenim bibliografskim jedinicama, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Rad je pisan u duhu hrvatskoga jezika.

Suglasna sam s trajnom pohranom diplomskog rada u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Pomorskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci te Nacionalnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice.

Za navedeni rad dozvoljavam sljedeće pravo i razinu pristupa mrežnog objavljivanja:
(*zaokružiti jedan ponuđeni odgovor*)

- a) rad u otvorenom pristupu
- b) pristup svim korisnicima sustava znanosti i visokog obrazovanja RH
- c) pristup korisnicima matične ustanove
- d) rad nije dostupan

Studentica

(*potpis*)

Kristina Junker

SAŽETAK

Odabir pravog kadra može predstavljati veliki izazov za poduzeće. Iz tog razloga, potrebno je da poduzeće, nakon uočavanja potrebe za zapošljavanjem novih ljudskih snaga, kreira adekvatnu strategiju i plan prema kojem će započeti svoju potragu za novim zaposlenicima. Pritom, poduzeća se mogu susreti sa brojnim preprekama koje bi mogle usporavati cjelokupni proces privlačenja i zapošljavanja potrebitih kadrova. To se uglavnom odnosi na brojne promjene u okolini poduzeća, naročito na promjene na tržištu. Zbog toga, poduzeća se moraju prilagođavati svim novim uvjetima koje tržište nameće i u tom pogledu biti lako adaptivni, te spremni za povremenu promjenu strategije odabira i zapošljavanja kadrova. Odabir adekvatnih kadrova koji će u potpunosti odgovarati čitavoj organizaciji i naravi posla za čije se slobodno radno mjesto nove radne snage traže, vrlo je kompleksan zadatak za poduzeća. Stoga, odabir kadrova i zapošljavanje predstavlja jednu od značajnih funkcija upravljanja organizacijom u svakom poduzeću.

Ključne riječi

odabir, kadrovi, zapošljavanje, privlačenje, upravljanje

SUMMARY

Choosing the right staff can be a big challenge for a company. It is necessary, after noticing the need to hire new human forces, to create an adequate strategy and a plan to begin its search for new employees. Companies may face a number of obstacles that could slow down the entire process of attracting and hiring the necessary staff. This mainly refers to a number of changes in the company environment, especially changes in the market. Companies must easily adapt to the new conditions imposed by the market and be ready for the changes in the strategy of recruitment. Selecting adequate staff that will fully suit the entire organization and the nature of the job for which place the new forces are wanted, is a very complex task for companies. Therefore, staff selection and recruitment is one of the important management functions of an organization in any company.

Keywords:

selection, staff, recruitment, attracting, management

SADRŽAJ

SAŽETAK	I
SUMMARY	I
SADRŽAJ	II
1. UVOD	1
1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKTI ISTRAŽIVANJA	1
1.2. RADNA HIPOTEZA.....	1
1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA	2
1.4. ZNANSTVENE METODE	2
1.5. STRUKTURA RADA	2
2. PLANIRANJE I UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA	4
2.1. PROCES PRIVLAČENJA CILJANIH KANDIDATA U SVRHU ZAPOŠLJAVANJA.....	5
2.2. PROCES SELEKCIJE	7
2.3. POSTUPAK REGRUTIRANJA KADROVA U PODUZEĆIMA	9
2.3.1. <i>Značaj pribavljanja novih kadrova</i>	9
2.3.2. <i>Izvori regrutiranja kadrova</i>	12
3. FAZE U PROCESU ZAPOŠLJAVANJA	16
3.1. NUŽNI KORACI KOJI VODE PREMA ZAPOŠLJAVANJU PRAVOG KANDIDATA	18
3.1.1. <i>Opis radnog mjesta</i>	20
3.1.2. <i>Izrada obrasca – prijavnice za posao</i>	22
3.1.3. <i>Intervjuiranje kandidata</i>	24
3.1.4. <i>Ponuda za posao</i>	28
3.1.5. <i>Obavještavanje kandidata koji su odbijeni</i>	28
3.1.6. <i>Definiranje razdoblja za uvođenje kandidata u posao</i>	29
3.2. POSREDNICI PRI ZAPOŠLJAVANJU	30
3.2.1. <i>Posredničke institucije za zapošljavanje u Europi</i>	31
3.2.2. <i>Posredničke institucije za zapošljavanje u Republici Hrvatskoj</i>	34
4. POLITIKA PRIVLAČENJA, SELEKCIJE I ZAPOŠLJAVANJA U EUROPI	37

4.1.	ZNAČAJ ILO-a ZA ZAPOŠLJAVANJE NA RAZINI EUROPSKE UNIJE.....	38
4.2.	EUROPSKI URED ZA ODABIR OSOBLJA - EPSO.....	40
4.3.	EUROPSKA STRATEGIJA ZAPOŠLJAVANJA.....	41
5.	PRAKSE ZAPOŠLJAVANJA U SEKTORU LOGISTIČKIH DJELATNOSTI.....	46
5.1.	KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA	46
5.2.	EFEKTIVNE STRATEGIJE I ALATI PRI ZAPOŠLJAVANJU	48
5.3.	TEHNIKE UNAPRIJEĐENJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOGISTIČKIM PODUZEĆIMA	50
5.4.	TRENDVI U SEKTORU ZAPOŠLJAVANJA NA PRIMJERU LOGISTIČKIH TVRTKI U HRVATSKOJ.....	53
6.	ZAKLJUČAK	57
	LITERATURA	60
	POPIS TABLICA	63
	POPIS GRAFIKONA	63
	POPIS SHEMA	63

1. UVOD

1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKTI ISTRAŽIVANJA

Odabir kadrova koje poduzeće treba zaposliti radi se putem selekcije onih kandidata koji su se javili na natječaj za posao. Selekcija kadrova je složeni proces putem kojeg poduzeće mora odabrati kandidate koji najviše odgovaraju traženim kompetencijama zaposlenika za određeno poduzeće. Pri početku selekcije potrebno je da poduzeće najprije odbaci kandidate koji nikako ne odgovaraju traženim kompetencijama novog zaposlenika ili ne zadovoljavaju neke od traženih uvjeta pri zapošljavanju. No, ukoliko se nakon selekcije ne odrade određeni testovi za kandidate koji su ostali u užem krugu odabira može se dogoditi da poduzeće zaposli kandidata koji ipak nema dovoljno razvijene kompetencije koje su potrebne ili jednostavno svojim znanjem i vještinama ne pridonosi razvoju poduzeća. Uzrok tome može biti i da osoba koja provodi proces selekcije kadrova nije dovoljno stručna i temeljita u svom poslu. Stoga, nedovoljna stručnost osobe koja bira i u konačnici zapošljava kadrove te zapošljavanje nedovoljno kompetentnih kadrova predstavlja glavni problem ovog istraživanja.

Kako bi definirali predmet znanstvenog istraživanja potrebno je proučiti sve poznate činjenice koje će u istraživanju poslužiti kao podloga putem koje će se definirati svi problemi koji se javljaju u procesu odabira kadrova, problemi upravljanja ljudskim potencijalima te na kraju i važnost zapošljavanja kadrova koji su stručni za određeno poduzeće.

Dva međusobno povezana objekta istraživanja su odabir kadrova i njihovo zapošljavanje.

1.2. RADNA HIPOTEZA

Rezultati istraživanja o odabiru kadrova i zapošljavanju istih stvaraju temeljne pretpostavke o mogućim problemima koji bi se mogli javiti prilikom selekcije kadrova i odabira traženog zaposlenika. Promišljanjem mogućih modela odabira kadrova rezultiralo bi ponudom učinkovitih mjera i aktivnosti koje bi pridonijele mogućim rješenjima problema prilikom procesa zapošljavanja kompetentnih kadrova. Jedan od mogućih modela odabira kadrova jest da poduzeće ili organizacija prilikom objave natječaja priloži

kvalitetan opis radnog mjesta čime bi se uvelike smanjio broj prijava kandidata koji ne odgovaraju traženim kompetencijama koje određeno poduzeće traži kod budućeg zaposlenika.

1.3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Svrha i ciljevi ovog znanstvenog istraživanja ogledaju se u nekoliko važnih čimbenika od kojih su: Istraživanje i definiranje problema koji se javljaju prilikom procesa odabira kadrova, otkrivanje pravog uzroka zbog kojeg dolazi do zapošljavanja nedovoljno stručne osobe za traženi posao te prijedlog mogućih akcija koje bi pomogle kod pribavljanja točno traženih kadrova te rješenja za učinkoviti odabir kadrova.

Ovaj rad ponuditi će odgovore na sljedeća pitanja:

Što je glavni problem pribavljanja prikladnih kadrova za određeno poduzeće?

Kako poduzeće može izbjeći pogrešan odabir i zapošljavanje nedovoljno stručnih kadrova?

U čemu odgovorne osobe za selekciju i odabir kadrova griješe?

Kako riješiti problem poteškoća uočavanja nedostatnih kompetencija od kandidata koji su ušli u proces selekcije?

Koje metode i tehnike selekcije je potrebno koristiti kako bi poduzeće zaposlilo pravog zaposlenika?

1.4. ZNANSTVENE METODE

U ovom diplomskom radu u svrhu istraživanja i predstavljanja rezultata istog korištene su i kombinirane sljedeće znanstvene metode: metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, metoda apstrakcije i konkretizacije, metoda specijalizacije i generalizacije, metoda dokazivanja i opovrgavanja te komparativna metoda.

1.5. STRUKTURA RADA

Ovaj rad zasniva se na istraživanju područja odabira kadrova i zapošljavanja, a koje se bazira na nekoliko međusobno povezanih tematskih jedinica.

Prvi dio rada, **Uvod**, podijeljen je u pet podnaslova, a u njemu su definirani problem, predmet te objekti istraživanja, radna hipoteza, svrha i ciljevi istraživanja, znanstvene metode koje su korištene tijekom istraživanja te na kraju i struktura rada sažeta u nekoliko glavnih crta.

U drugom dijelu rada pod naslovom **Planiranje i upravljanje ljudskim potencijalima** objašnjeni su glavni elementi menadžmenta ljudskih potencijala u poduzećima kao što su privlačenje ciljanih kandidata, proces selekcije te regrutiranje kandidata s ciljem zapošljavanja.

Faze u procesu zapošljavanja treća je tematska jedinica rada u kojoj su analizirani postupci i koraci koje poduzeća moraju slijediti prilikom zapošljavanja, a uz to su definirane i posredničke institucije koje poduzećima pomažu prilikom procesa zapošljavanja.

Četvrti dio rada nosi naslov **Politika privlačenja, selekcije i zapošljavanja u Europi**, a u njemu su precizirani glavni čimbenici europskih politika i prakse zapošljavanja koji se odnose na institucionalne oblike provođenja zapošljavanja te Europsku strategiju zapošljavanja.

Naslov petog dijela rada jest **Prakse zapošljavanja u sektoru logističkih djelatnosti**. U tom poglavlju prezentirana je provedena analiza te rezultati istraživanja prakse zapošljavanja u logističkim tvrtkama koji se odnose na njihov koncept zapošljavanja te strategije i tehnike kojima se koriste uz prikaz aktualnih trendova u zapošljavanju.

U posljednjem dijelu rada, **Zaključku**, sažet je prikaz rezultata istraživanja s posebnim osvrtom na postavljenu radnu hipotezu iz prvog dijela rada.

2. PLANIRANJE I UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Kod upravljanja ljudskim potencijalima bitnu važnost nosi i planiranje istih kako bi rad poduzeća bio organiziran na što učinkovitiji način za cjelokupnu zajednicu. Ukoliko samo jedna karika u lancu poduzeća zakaže, javljaju se problemi u funkcioniranju čitave organizacije. U poduzećima tako najvažniju kariku čine upravo zaposlenici odnosno njezini kadrovi. Odabir i zapošljavanje određenih kadrova mora biti pomno razrađeno kako bi poduzeće moglo funkcionirati na planirani način. Stoga je potrebno pomno promišljati i razraditi adekvatan plan koje kadrove je potrebno zaposliti i na koja radna mjesta.

Planiranje i upravljanje ljudskim potencijalima zaslužno je za zapošljavanje točno traženih zaposlenika koji poslovanje određenog poduzeća čine kvalitetnijim i učinkovitijim. Upravljanje ljudskim potencijalima svakom poduzeću osigurava kvalitetne kadrove koji pomažu da organizacija napreduje i ostvari planirane ciljeve.

Osnovni podaci od kojih se u planiranju ljudskih potencijala u budućnosti polazi jesu najčešće volumen prodaje u budućnosti, nivoi produktivnosti, razine usluga, a neki od najčešćih alata koji se koriste pri planiranju uključuju analizu trendova, analizu omjera i dijagram raspršenja.¹

Privlačenje i selekcija traženih kadrova u procesu planiranja ljudskih potencijala usko su povezani. Od svih prijavljenih kandidata samo je manjina izabrana za proces selekcije. Bitno je napomenuti da se cjelokupni proces zapošljavanja mora pomno i kvalitetno odraditi kako bi poduzeće na kraju dobilo točno traženog zaposlenika za određeni posao.

Nakon što poduzeće privuče dovoljan broj kadrova odmah zatim dolazi i najvažniji proces – proces selekcije. Selekcija omogućava odabir jednog ili više (ukoliko se radi o natječaju za posao putem kojeg se traži dvoje ili više zaposlenika ovisno o kompleksnosti posla) traženih zaposlenika i predstavlja najsloženiji proces u planiranju potrebitih kadrova. Selekciji se mora pristupiti na ozbiljan i stručan način kako bi na kraju broj kandidata između kojih poduzeće mora odlučiti bio sveden na minimum. No, tu proces selekcije ne završava jer poduzeća većinom zaposle dva ili više kandidata koje zapošljava na probni rok. Za vrijeme trajanja probnog rada poduzeće procjenjuje koji kandidat najbolje odgovara ponuđenom poslu kako bi izabrali onu osobu za koju se procijeni da će posao izvršavati na najproduktivniji način.

¹ Bartolović, V.; Vukojević, L.: *Menadžment ljudskih potencijala - Politike Europske unije u razvoju ljudskih potencijala*, 1. izdanje, Veleučilište u Slavonskom Brodu, Slavonski Brod, 2019., str. 45

S obzirom da je za poduzeće bitno da izabere najbolje i najkompetentnije ljude za određeni posao, greške u procesu selekcije su gotovo nedopustive. Stoga, postupak odabira kadrova zna imati negativne posljedice za poduzeće ukoliko se pokaže da je prethodno odbijeni kandidat više udovoljavao zahtjevima traženog zaposlenika od onog koji je na kraju zaposlen.

2.1. PROCES PRIVLAČENJA CILJANIH KANDIDATA U SVRHU ZAPOŠLJAVANJA

Privlačenje kadrova možemo definirati kao proces privlačenja pojedinaca u pravo vrijeme, u dovoljnom broju i sa odgovarajućim kvalifikacijama, da se prijave za posao u nekoj organizaciji.²

Obično se prilikom planiranja ljudskih potencijala uvidi potreba za zapošljavanjem novih kadrova kada se na određenim radnim mjestima u poduzeću javi problem nedostatne radne snage za obnašanje određenog posla. Ipak, potrebno je dobro procijeniti stanje u poslovanju poduzeća i ocijeniti je li zapošljavanje novih kadrova uistinu potrebno. Zato je bitno nadgledati radnu snagu koja čini organizaciju i poslovanje nekog poduzeća jer je možda netko od zaposlenika zakazao pa ga je potrebno motivirati za bolji rad u budućnosti. Ukoliko takav potez ne pruži očekivane rezultate, poduzeće može razmišljati o zamjeni starog zaposlenika za novog. Kada bi pustili starog zaposlenika koji više nije dovoljno učinkovit u obnašanju svog posla i uz to zaposlili i novog, poduzeće bi poslovalo sa gubicima, a organizacija bi i dalje imala određene zastoje u poslovanju. No, ukoliko svi dosadašnji zaposlenici rade efektivno kao i prije, a u poslu dolazi do određenih zastoja, kašnjenja i slično onda je na poduzeću da potraži nove kadrove i ovisno o opsegu posla, zaposli onoliko koliko ih je potrebno da bi proces poslovanja poduzeća bio neometan. Ukoliko su zastoji u poslovanju minimalni, a zaposlenici adekvatni, poduzeće može promišljati i o zapošljavanju još jednog zaposlenika koji neće raditi puno radno vrijeme. Ujedno, u toj situaciji poduzeće može razmotriti i opciju da određeni zaposlenici rade prekovremeno, ukoliko je to za poduzeće i njegove zaposlenike prihvatljivo. Dakle, ukoliko je potreba za pojačanjem radne snage privremena, poduzeće ne bi trebalo zapošljavati i raditi selekciju između novih kadrova. Zato, potrebno je pratiti situaciju na

² Gusdorf, M.: Recruitment and selection:Hiring the right person, Case study, Society for Human Resource Management, SAD., 2008., str.1

duži vremenski period kako bi poduzeće moglo biti sigurno u procjeni za potrebom novih kadrova.

Zapošljavanje predstavlja postupak otkrivanja izvora radne snage kako bi se ispunili zahtjevi rasporeda kadrova i korištenja učinkovitih mjera za privlačenje te radne snage u odgovarajućem broju kako bi se olakšao učinkovit izbor učinkovite radne snage.³

Odlukom poduzeća o potrebi za zapošljavanjem poduzeće pokušava privući upravo one kandidate koji odgovaraju traženim karakteristikama poduzeća koji bi na efektivan način izvršavali ponuđeni posao. Tako određena organizacija odnosno poduzeće oglašava radno mjesto, izdaje natječaj, tražeći odgovarajuće kadrove koje će privući upravo takav oglas za posao. Stoga, najvažniji korak u procesu zapošljavanja jest upravo oglas za posao koji organizacija objavi. Kad određeno poduzeće traži kadrove za zapošljavanje, oglas može biti i u obliku natječaja za posao koje objavljuju stručne organizacije kao na primjer zavod za zapošljavanje. Najčešći oblik oglašavanja u svrhu traženja kadrova jest internet tj. specijalizirane web stranice čija je namjena objavljivanje raznih poslova po određenim branšama u kojima se javlja potreba za pronalaženjem novih radnika.

Organizacija može na jedan od dva načina zapošljavati potrebite kadrove – interno ili eksterno. Zapošljavanje internim putem odnosi se na kadrove koji su već zaposleni unutar organizacije. Kada organizacija na interni način odluči pribaviti kadrove to znači da će već zaposlene kadrove intelektualno razvijati u smjeru zadovoljenja potrebnih to jest traženih karakteristika za efikasno obavljanje zadanih poslova. Starim zaposlenicima poduzeće će na taj način pružiti adekvatno to jest stručno usavršavanje u poslovnom smislu, obukom i slanjem kadrova na razne seminare, pa čak i plaćanjem dodatnih obrazovnih programa koji su potrebni za stjecanje određenih kvalifikacija. Zapošljavanje eksternim putem provodi se van organizacije odnosno traže se novi kadrovi koje poduzeće planira zaposliti, a koji će se javiti na određeni oglas ili natječaj za posao.

No, kako bi određena organizacija mogla zaposliti kadrove koji su joj potrebni, ona prije svega mora na efektivan način privući željene kandidate, a to je uistinu složeni proces. Složeni sustav zapošljavanja može se podijeliti na nekoliko procesa prilikom kojih se potražuju adekvatni kadrovi. Stoga, prije zapošljavanja za poduzeće je potrebno definirati radno mjesto za koje je nužno naći novo osoblje te stručno isplanirati buduće upravljanje ljudskim potencijalima. Kada poduzeće krene u proces potrage za novim kadrovima koje želi zaposliti bitno je da na efektivan način pokuša privući kandidate. Kako

³Chaturvedi, R.: *Recruitment and Selection Process* <https://www.economicdiscussion.net/human-resource-management/recruitment-and-selection-process/31594> (20.06.2020)

bi poduzeće pridobilo želju kandidata za zaposlenje potrebno je da oglas i natječaj za posao koje objavi bude atraktivno i motivirajuće sa što više informacija o radnom mjestu. Oglasi za posao koji sadrže tek nekoliko kratkih informacija o traženim radnicima privući će puno manji broj kandidata koji možda ni neće odgovarati naravi posla za koje se novo osoblje traži. Kada poduzeće uspije privući tražene profile kandidata tek onda može krenuti u proces selekcije odnosno izbora najadekvatnijih kadrova. Selekcija može biti duži proces ako se izabrani kandidati zaposle na probni rok kako bi se ocijenio njihov rad koji će pridonijeti odluci koga će na kraju poduzeće zaposliti.

2.2. PROCES SELEKCIJE

Proces selekcije obično uključuje promatranje kandidata koji su se javili na natječaj za posao i tako upali u uži krug ljudi koji odgovaraju traženim kvalifikacijama. Osim promatranja, kandidate je poželjno testirati putem raznih metoda koje danas koriste sve veće organizacije. Kandidati koji su ušli u uži krug mogu se zaposliti na probni rad sa određenim rokom kroz koji ih odgovorne osobe u poduzeću mogu ocjenjivati i promatrati njihov rad. Bitno je ocijeniti i kako su se kandidati snašli u novom poslovnom okruženju te koliko se brzo prilagođavaju novim uvjetima.

Selekciju možemo definirati kao postupak odabira onog od skupine prijavljenih kandidata koji najbolje odgovara za određenu poziciju i organizaciju.⁴

Nakon prethodnog odabira između grupe kandidata koja se javila na natječaj za posao započinje pravi proces selekcije. Početak procesa selekcije započinje ispunjavanjem obrasca odnosno prijavnice za posao.

Proces selekcije uključuje niz aktivnosti kroz koje prolaze kandidati koji su se prijavili na natječaj za posao. U tom procesu sudjeluju stručnjaci koji u organizaciji vrše proces selekcije koristeći niz metoda koje im pomažu kako bi lakše odabrali prave kandidate.

Selekcija kao proces razmatranja uključuje sljedeće stavke:

1. Obrazac za prijavu – prijavnica za posao koja sadrži detaljne informacije o kandidatu;
2. Intervju ili razgovor za posao;

⁴ Gusdorf, M., op.cit., str. 7

3. Testiranja – to mogu biti testovi inteligencije, testovi postignuća (vještina i znanja), testovi sposobnosti (prikladnosti za određeno radno mjesto), testiranje interesa te testovi osobnosti;
4. Preporuke;
5. Liječnički pregled – testiranja zdravstvenog stanja kandidata ovise o naravi posla za koji su takvi testovi neophodni;
6. Nalog za imenovanje – sastanak sa izabranim kandidatima nakon selekcije (sadrži informacije o radnom mjestu, dužnostima, vremenskom trajanju ugovorenog rada, rok za prihvaćanje i dolazak na radno mjesto);
7. Kadrovska istraživanja – istraživanja o izabranim kandidatima i njihovoj motivaciji za rad;
8. Statistika o osoblju – vođenje evidencije o informacijama vezanim za odabrane kandidate (analiziranje mogućih problema koji bi se javili kod kandidata).⁵

Obrazac za prijavu na određeno radno mjesto može se definirati kao detaljni životopis iz kojeg se mogu iščitati sve bitne informacije kao što su: radno mjesto na koje se kandidat prijavio, osobni podaci o kandidatu koji uključuju osnovne informacije (ime i prezime, adresa stanovanja, datum rođenja, državljanstvo, spol i slično), informacije o obrazovanju (razina stručne spreme, zadnja završena škola/fakultet) kronološki popisane, dodatne kvalifikacije, strani jezici koje kandidat govori sa informacijama koliko je dobar govornik, prošla radna mjesta i tvrtke u kojima je kandidat radio, zanimanja i hobiji, preporuke, a po želji je moguće i da kandidat doda još neke informacije o sebi. Kandidat treba pripaziti kako prijava ne sadrži previše informacija koje poslodavcu ustvari nisu bitne odnosno ne predstavljaju nekakvu važnost za odluku o zaposlenju za određeno radno mjesto.

S druge strane, najvažniji faktor za odlučivanje u procesu selekcije i odabira pravog kandidata predstavlja upravo intervju kojem izabrani kandidati pristupaju. Na intervjuu, kandidat može razgovarati sa jednom ili više osoba u poduzeću. Dakle, osim voditelja intervjua i poslodavca, na intervjuu može biti prisutna cijela kadrovska služba. Proces intervjuiranja kandidata biti će detaljnije opisan u idućem poglavlju.

Nakon procesa selekcije, poslodavac od kandidata može zatražiti da mu priloži preporuke koje zatim može provjeriti kontaktirajući prethodnog poslodavca kod kojeg je

⁵Chaturvedi, R., op.cit.

kandidat radio. Dobre preporuke za kandidata predstavljaju veliki plus, kao i za poslodavca kojemu to ulijeva sigurnost da će izabrani kandidat biti odgovoran i efikasan na određenom radnom mjestu u njegovoj tvrtci.

2.3. POSTUPAK REGRUTIRANJA KADROVA U PODUZEĆIMA

Proces regrutiranja predstavlja stručni pothvat privlačenja željenih kadrova u svrhu ostvarivanja ciljanog zapošljavanja. Postupak privlačenja određenih kadrova prethodi procesu zapošljavanja. Bez privlačenja kadrova nemoguće je pronaći kadrove koje poduzeće želi i treba zaposliti. Jednostavno, bez prethodnog oglašavanja i obavještanja o potrebi za novim ljudskim potencijalima, proces zapošljavanja biti će dugotrajan i bez rezultata. Čim se uoči nedostatak ljudskih potencijala u nekoj organizaciji, započinje se promišljanjem o privlačenju novih ljudskih resursa što zahtijeva izradu plana po kojem će poduzeće pokušati privući potrebne kadrove.

Regrutiranje se definira kao proces koji organizaciji osigurava izbor odnosno skupinu kvalificiranih kandidata između kojih će nekoga odabrati.⁶

Regrutiranje ustvari predstavlja glavnu funkciju odjela za ljudske potencijale. To je proces koji uključuje sve, od identificiranja, privlačenja, pregledavanja, izrade popisa za uži izbor, intervjuiranja, odabira, zapošljavanja te uvođenja zaposlenika u posao.⁷ Kada poduzeće utvrdi potrebu za pronalaženjem novih kadrova, ono mora brzo reagirati kako bi u točno traženo vrijeme pronašlo točno tražene tipove kadrova. No, prije svega, potrebno je da poduzeće detaljno i pomno isplanira način i metode pomoću kojih će započeti potragu za novim kadrovima koje će nastojati privući. Regrutiranje kadrova može se provoditi na nekoliko načina, a poduzeće prethodno odlučuje kojim će se tehnikama koristiti kako bi što efikasnije privuklo željene kadrove.

2.3.1. Značaj pribavljanja novih kadrova

Privlačenje novih i potrebnih kadrova važan je segment za pokretanje procesa zapošljavanja. Pomoću privlačenja odnosno regrutiranja, poduzeću se na siguran način omogućava pronalazak traženih kadrova koje namjerava zaposliti. Potragu za kadrovima

⁶ Portolese Dias, L.: *Human resource management*, 1. izdanje, Flat World Knowledge, Washington, 2011., str. 106

⁷ *Recruitment process – From Sourcing to Onboarding and Everything in between*
<https://www.jobsoid.com/recruitment-process/> (02.07.2020.)

prema točno traženim kvalifikacijama i vještinama u velikoj mjeri olakšava postupak regrutiranja. Kako bi poduzeće u što kraćem vremenu i na što optimalniji način pronašlo kadrove koji su mu potrebni, poželjno je da se prije toga pronađe skupina stručnih ljudi koji će djelovati kao profesionalan tim. Stručni tim bio bi zadužen upravo za regrutiranje kadrova, a takav tim bi svoje akcije usmjerio na planiranje, upravljanje ljudskim potencijalima, oglašavanje o potrebi za zapošljavanjem i pravovremenom potraživanju novih kadrova. Kvalitetna izrada planova o zapošljavanju glavna je podloga za regrutiranje i predstavlja obrazac prema kojem će stručni tim djelovati. Formiranjem profesionalnog tima i detaljnim planiranjem, organizacija dobiva najviše na vremenu, a to predstavlja ogromnu uštedu za poduzeće u svakom pogledu.

Općenito, pribavljanje ljudskih potencijala polazi od definiranja talenata i što to talent jest. Prije no što se pristupi pribavljanju ljudskih potencijala potrebno je imati analizu radnog mjesta, u kojoj je opisano radno mjesto sa svim zahtjevima koji se stavljaju pred budućeg djelatnika te sve sposobnosti koje djelatnik na tom radnom mjestu treba imati.⁸ Kreiranjem plana pribavljanja novih kadrova bave se menadžeri koji se bave upravljanjem te organizacijom ljudskih potencijala u poduzeću. Procesu pribavljanja kadrova menadžeri trebaju pristupiti ozbiljno i pritom efikasno i efektivno planirati na koji način pribaviti kadrove koji su nužni za bolje poslovanje poduzeća.

Prilikom planiranja poduzeća predviđaju odnosno prognoziraju količinu radnika koju trebaju i žele zaposliti prema opsegu posla. Predviđanje se temelji na unutarnjim i vanjskim čimbenicima. To su:

Unutarnji čimbenici

- 1) Proračunska ograničenja;
- 2) Tendencija razdvajanja zaposlenika;
- 3) Stopa proizvodnje;
- 4) Povećanje ili smanjenje prodaje;
- 5) Globalni planovi širenja.

Vanjski čimbenici:

- 1) Tehnološke promjene;
- 2) Promjene u zakonima;
- 3) Stopa nezaposlenosti;
- 4) Promjene u stanovništvu;

⁸ Bartolović, V.; Vukojević, L., op.cit., str. 51

- 5) Promjene u gradskim, prigradskim i ruralnim područjima;
- 6) Konkurencija.⁹

Nakon što poduzeće prikupi informacije iz unutarnje i vanjske okoline ono tada ima detaljan prikaz aktualnog stanja poslovanja poduzeća iz kojeg može uvidjeti sve prednosti kao i nedostatke koje treba promijeniti u organizaciji. Stoga, temelj predviđanja poduzeća jest godišnji proračun organizacije te kratkoročni i dugoročni planovi organizacije - na primjer, mogućnost njenog proširenja. Uz to, faktor predviđanja biti će i životni ciklus organizacije.¹⁰

Rezultat efektivnog privlačenja kadrova ogleda se u pridobivanju pravih kandidata. Poduzeća većinom teže privući što veći broj kandidata, no to ponekad može znatno otežati odabir pravog kandidata u procesu selekcije i negativno utjecati na cijeli proces. Pregledavanjem velikog broja prijava što zahtijeva pregled životopisa prijavljenih kandidata te njihovih zamolbi za posao, menadžeru oduzima mnogo vremena pa se vremensko trajanje procesa pribavljanja kandidata oduži više nego što je to planirano. No, ukoliko je menadžer iskusan u praksi pribavljanja kadrova te profesionalno obučan za takav proces, sposoban je da iz gomile prijavljenih kandidata odabere najboljeg za što kvalitetnije obavljanje posla za koji se nova radna snaga traži.

Tijek procesa pridobivanja kandidata u svrhu zapošljavanja sastoji se od slijedećeg:

- 1) rukovoditelj od odjela ljudskih potencijala traži popunjavanje slobodnog radnog mjesta,
- 2) zaduženi u odjelu ljudskih potencijala i rukovoditelj utvrđuju potrebne kvalifikacije za posao,
- 3) provjeravanje unutarnjih kandidata,
- 4) pridobivanje vanjskih kandidata,
- 5) proces selekcije,
- 6) kazuistička sjednica,
- 7) ocjenjivanje postupka,
- 8) praćenje kandidata.¹¹

⁹ Portolese Dias, L., op.cit., str.106

¹⁰ Ibidem, str. 106

¹¹ Bartolović, V.; Vukojević, L., op.cit., str. 52

Pridobivanje kandidata je dosta složen proces i iziskuje veliku odgovornost menadžera. No, ponekad može trajati puno kraće nego što je to planirano, npr. u slučaju internog regrutiranja. Pribavljanje kandidata internim putem odnosno u samom poduzeću uvelike smanjuje tijek procesa ako menadžer u poduzeću uvidi idealnog kandidata koji bi savršeno odgovarao opisu slobodnog radnog mjesta. Zato je potrebno prvo istražiti kadrove internim putem, pa ako to ne rezultira nalaženjem pravog kandidata tek onda krenuti na pridobivanje kadrova vanjskim putem odnosno izvan okoline poduzeća.

2.3.2. Izvori regrutiranja kadrova

Pri planiranju postupka regrutacije, menadžeri promišljaju o raznim metodama koje bi mogli koristiti u tom procesu. Promišljanje o metodama koje će se za regrutiranje koristiti navodi menadžere na procjenu o financijskim resursima kojima poduzeće raspolaže kako bi prema tome mogli odabrati troškovno najoptimalniju metodu. Isto tako, prilikom odlučivanja koju metodu izabrati, u obzir se uzimaju i čimbenici vremenskog trajanja svake metode. Na kraju, uzveši u obzir vrijeme i troškove koje određena metoda iziskuje, menadžeri su uvijek u potrazi za najjednostavnijom metodom. Izbor jednostavnije metode pridonijeti će značajnoj uštedi na vremenu, ali i financijskom proračunu poduzeća. Prema tome, izvori regrutiranja mogu biti iz unutarnje ili vanjske okoline poduzeća. Izvori regrutiranja su sljedeći:

1 Interni

- a) Oglas za radno mjesto;
- b) E-novosti (bilten);
- c) Planiranje uspješnosti (npr. promocija);

2 Eksterni

- a) Obrazovne institucije;
- b) Slične organizacije;
- c) Burza rada/zavod za zapošljavanje;
- d) Reklame;
- e) Privlačenje;
- f) Poziv kandidata iz baze podataka;
- g) Preporuke;

h) Internet ili e-privlačenje.¹²

Prije no što poduzeće odluči na koji način će provoditi svoju potražnju za novim kadrovima, ono najprije mora stvoriti strategiju. Strategija regrutiranja treba biti pametno kreirana čim poduzeće identificira potrebu za zapošljavanjem novih kadrova. Prije toga, poduzeće mora utvrditi i količinu ljudskih resursa koja je potrebna da nadomjesti nedostatak ljudskog kapitala za poslove na određenom radnom mjestu. Količina ovisi i obujmu poslova koje slobodno radno mjesto iziskuje. Ponekad je za neku otvorenu poziciju potrebna samo jedna osoba da bi poduzeće nadomjestilo nedostatak i radilo efikasno. Određeni poslovi zahtijevaju više zaposlenika, kao npr. poslovi u skladištima, radna mjesta u sektoru trgovine i prodaje, call centri sa operaterima u službi za korisnike (npr. telekomunikacijski operateri), ugostiteljska zanimanja, poslovi u sektoru prijevoza (vozači) i slično. Kada poduzeće ustanovi potrebu za zapošljavanjem više radnika na slobodnom radnom mjestu tada i privlačenje pravih kadrova traje duže kao i odabir istih.

Nakon što se strategije planiranja i regrutiranja ljudskih resursa razviju, sljedeći korak u procesu zapošljavanja jest utvrditi treba li neko otvoreno radno mjesto popuniti netko tko je već zaposlen u tvrtki ili zapošljavanjem nekoga izvan poduzeća, iz eksternih izvora kao što su fakulteti, sveučilišta ili privatne agencije za zapošljavanje.¹³ Velika poduzeća često razmatraju soluciju odabira nekog od već postojećih zaposlenika za radno mjesto na kojem se javila potreba za zapošljavanjem. Stoga, potraga za novim kadrom najprije započinje skeniranjem unutar poduzeća odnosno internim putem. Ponekad je poduzeće svjesno da za slobodno radno mjesto u svom poduzeću nema osobu koja bi bila adekvatna prirodni tog posla pa potragu za ljudskim resursima skreće na eksterne izvore, izvan okoline poduzeća.

Privlačenje kadrova uz pomoć raznih agencija koje se bave posredništvom pri zapošljavanju te oglašavanjem slobodnih radnih mjesta putem medija (e-oglašavanje) najučestalije su metode regrutiranja za kojima posežu poduzeća. Internetsko oglašavanje otvorenog natječaja za neko radno mjesto i posredničke agencije za zapošljavanje ujedno su i najbrži način pronalaženja novih kadrova.

Prije nego što poduzeće odluči hoće li u potragu za ljudskim resursima koje želi privući krenuti internim ili eksternim putem, mora dobro procijeniti koja će od tih metoda

¹² Chatuverdi, R., op.cit.

¹³ Hsu, Y-R.: *Recruitment and selection and human resource - Management in the taiwanese cultural context*, doktorska dizertacija, University of Plymouth, 1999., str. 120-121

biti efikasnija u pronalaženju novih kadrova. Izvori regrutiranja imaju svoje prednosti i nedostatke pa prilikom planiranja regrutacije treba obratiti pažnju na njih.

Tablica 1. Prednosti i nedostaci prema izvorima regrutiranja

INTERNI IZVORI		EKSTERNI IZVORI	
PREDNOSTI	NEDOSTACI	PREDNOSTI	NEDOSTACI
Ekonomičnost	Ograničen izbor	Širok izbor	Veliki troškovi
Pouzdanost	Srođivanje	Ubacivanje “svježe krvi”	Dugotrajnost
Zadovoljavajuće	Srž sukoba	Poticajna snaga	Demotiviranost
	Neučinkovitost		

Izvor: Vlastita izrada prema: Chatuverdi, R.: Recruitment and Selection Process, <https://www.economicdiscussion.net/human-resource-management/recruitment-and-selection-process/31594>

Iako potražnja novih kadrova preko internih izvora sužava mogućnosti i predstavlja ograničeni izbor kandidata, poduzeća bi najprije trebala težiti pronalaskom kadrova za slobodno radno mjesto unutar organizacije. Time poduzeće pruža više novih mogućnosti u korist svojim zaposlenicima. Zaposlenicima se na taj način omogućava rast i razvoj u samom poduzeću što pozitivno djeluje na čitavu organizaciju. Dosadašnji zaposlenici dobivaju mogućnost napredovanja i usavršavanja što se odražava na razvoj njihove karijere. Ponudom nove pozicije stari zaposlenik postaje motiviran zbog čega njegov stručni razvoj i rad postaje efektivniji. Iz tog razloga, ako poduzeće primjeti potencijal u zaposleniku za novo radno mjesto, to treba i iskoristiti na način da takvom zaposleniku ponudi unaprijeđenje na novu poziciju.

Pojačana usredotočenost na unutarnje tržište također može povećati privlačnost poduzeća među radnicima na vanjskim tržištima i tako stvoriti sliku o poduzeću kao dio imidža. Slike koje se projiciraju poput vrijednosti i informacija pruženim u oglasima za zapošljavanje (npr., visina plaće i izgledi za karijeru itd.) također mogu utjecati na radnike

na vanjskim tržištima rada, uključujući zaposlene i nezaposlene.¹⁴ Novi imidž poduzeću pruža pozitivan osvrt na njegovo cjelokupno poslovanje uz što ono dolazi na pozitivan glas kao poslodavac.

Eksterni izvori regrutiranja iziskuju malo više vremena u pronalasku novih kadrova. Velika prednost kod odabira ovog izvora privlačenja ljudskih potencijala leži u tome što poduzeće može samo odlučiti gdje će svoje kadrove pokušati privući. Poduzeća većinom iz iskustva već znaju iz kojeg dijela vanjske okoline poduzeća mogu izvući najbolje ljudske resurse pa prema tome ciljano odabiru određeni dio tržišta.

¹⁴ ¹⁴ Hsu, Y-R., op.cit., str. 119

3. FAZE U PROCESU ZAPOSŁJAVANJA

Zapošljavanje točno traženih kadrova je dugotrajan proces za svako poduzeće za što je potrebno puno planiranja, promišljanja i odlučivanja kako bi se primjenio niz aktivnosti koje će rezultirati ka ciljanom rezultatu. Odabir najprikladnijeg kandidata koji će za određeni posao biti najsposobniji od preostalih je mukotrpan proces prilikom kojeg poslodavac mora pažljivo djelovati kako ne bi došlo do pogrešaka. Odabir manje sposobnijeg kandidata od grupe kandidata koji su ušli u proces selekcije može biti vrlo pogubno za buduću organizaciju poslovanja poduzeća. Iz tog razloga potrebno je kritički promišljati i detaljno planirati kako na adekvatan način upravljati ljudskim potencijalima.

Zbog preostalih zaposlenika u određenoj organizaciji proces zapošljavanja novog zaposlenika ne smije se prolongirati od toga koliko je planirano. Manjak zaposlenika na određenom radnom mjestu i potreba da se zaposle dodatni kadrovi utječu na cjelokupnu organizaciju. Taj nedostatak može se negativno odraziti na optimalno funkcioniranje organizacije u njenom poslovanju. Negativne posljedice koje se za vrijeme traženja novih kadrova odražavaju na osoblje zbog manjka ljudskih resursa može znatno ugroziti buduće poslovanje, a poduzeće može izgubiti i zaposlenike koji takav pritisak više ne budu mogli podnijeti. Osim što može izgubiti zaposlenike, predugo traganje za idealnim kadrovima pridonijeti će velikim financijskim gubicima u poslovanju poduzeća. Efikasnost u pronalasku novih kadrova ključ je za zadovoljenje potreba čitavog poduzeća.

Za privlačenje, selekciju i konačno zapošljavanje novih kadrova potrebno je pripremiti adekvatan i stručan kadar koji će na profesionalan način pristupiti ovako složenom zadatku uz konstatno praćenje stanja u poduzeću za vrijeme trajanja procesa. Upravo zbog toga, sve veće tvrtke imaju formiran kadrovski odjel sa osobljem koje je za takav zadatak stručno osposobljeno.

Ipak, procesu privlačenja novih kadrova koje poduzeće treba zaposliti ne treba pristupiti brzopleto kako bi što prije riješili novonastalu situaciju manjka ljudskih resursa. Prije svega, nužno je procijeniti koliko je vremena poduzeću potrebno da bi ono pronašlo najadekvatniji kadar za određeno radno mjesto. Rezultat procjene može potrajati na duži vremenski period, ali zato treba paziti da se proces ne oduži previše kako to ne bi iscrpilo preostalo osoblje u poduzeću.

Poslodavac i njegov kadrovski odjel prilikom planiranja zapošljavanja trebaju pažljivo razmotriti sljedeće:

- Pravu odluku treba donijeti prvi put. Uobičajeni učinci lošeg zapošljavanja kao što je smanjeni moral zaposlenika i povećanje nezadovoljstva klijenata mogu biti dugoročni.
- Potrebno je zaposliti nekoga tko ima iste ciljeve i radnu etiku poput cijenjenih zaposlenika i rukovodećeg osoblja poduzeća.
- Treba zaposliti najbolju osobu za posao što zahtijeva ljude koji su voljni i sposobni učiti, koji ozbiljno shvaćaju svoje odgovornosti, koji učinkovito rade s klijentima i koji znaju riješiti probleme.
- Utvrditi da li netko od kandidata za posao ima vještine koje nadilaze osnovne funkcije posla. Tehničko znanje, tečnost u govoru stranih jezika, iskustvo u istraživanju te vještine javnog izlaganja mogu doprijeti vrijednosti poduzeća.
- Potrebno je zaposliti kvalificiranu osobu koja će dobro raditi i komunicirati sa drugima. Bavljenje osobom koja nije timski igrač je jedna od najmanje poželjnih menadžerskih odgovornosti. Zaposlenici koji remete rad poduzeća mogu okrenuti druge zaposlenike protiv rukovodećeg osoblja, potaknuti obučene, pouzdane zaposlenike da traže posao negdje drugdje te na kraju dobro poslovanje pretvoriti u loše.
- Dobre zaposlenike potrebno je zadržati. Nove zaposlenike treba prilagoditi svakodnevnim aktivnostima tvrtke i usredotočiti se na njegov položaj u tvrtci. Kada budu odlazili iz tvrtke, zaposlenici će otići sa vještinama, obrazovanjem i iskustvom koje su stekli za vrijeme rada u poduzeću.
- Poduzeće treba učiniti atraktivnim za kandidate koji se prijave za posao.
- Poduzeće se treba pridržavati svi zakona primjenjivih na zapošljavanje novih radnika.¹⁵

Loš pristup zapošljavanju treba izbjeći u svakom pogledu. Zapošljavanje nedovoljno kvalificiranih osoba radi poznanstva može donijeti dugoročne posljedice za poslovanje poduzeća. Zanemarivanje tuđih kvaliteta zbog simpatiziranja nekog sa manje kvaliteta doprijeti će velikom nezadovoljstvu klijenata sa radom novih zaposlenika, što će za poduzeće uzrokovati velike gubitke i lošu reklamu. Ukoliko se pogriješi i zaposli osoba koja ometa nesmetan rad i funkcioniranje poduzeća, potrebno je brzo reagirati i smijeniti

¹⁵Whitford, F.; Hanna, M.; Gerber, C.; Wade, M.; Blessing, A., *The Hiring process – Recruiting, Interviewing, and Selecting the Best Employees*, Purdue University, str. 8-9

takvu osobu jer će ona djelovati negativno na cijelu zajednicu. Za poduzeće je bitnije sačuvati sve zaposlenike koji su do sada dobro radili i na kraju izgubiti jednog koji loše utječe na sve ostale. Ukoliko takav novi zaposlenik ne bude maknut iz tvrtke na vrijeme, poduzeće će izgubiti puno više ljudskih potencijala i resursa bez kojih više neće moći poslovati na efektivan način.

Proces zapošljavanja pravno je reguliran i uređen nizom zakona te zakonskih obveza koje poslodavac mora ispoštovati prema svakom djelatniku. Bitno je napomeniti kako tijekom čitavog procesa traženja kadrova i zapošljavanja novih uprava mora poslovati i djelovati na savjestan način, ne kršeći zakone i ne zakidajući prava drugih. Ukoliko se zapošljavaju osobe sa invaliditetom, ne smije ih se diskriminirati niti podcjenjivati na bilo kakav način. Isto tako, uprava ne smije dozvoliti diskriminaciju na rasnoj ili vjerskoj osnovi što je danas strogo kažnjivo. Spolno uznemiravanje i također diskriminiranje potrebno je u startu iskorijeniti čim se primjeti da zaposlenici trpe bilo kakvo omalovažavanje. Takve stvari su zakonom zabranjene, a kada se takav slučaj prijavi, sudski sporovi su dugotrajni i predstavljaju velike troškove za poduzeće. Naposljetku, poduzeće dolazi na loš glas koji se brzo pročuje, a negativne posljedice koje se odraze na poduzeće su nepovratne.

3.1. NUŽNI KORACI KOJI VODE PREMA ZAPOŠLJAVANJU PRAVOG KANDIDATA

Proces zapošljavanja čini skup pothvata koje možemo nazvati podprocesima. Zapošljavanje uključuje procese kao što su: regrutiranje odnosno privlačenje, obradu, eliminaciju i odabir. To uključuje:

1. Objavljivanje oglasa za posao na odgovarajućim mjestima;
2. Ocjenjivanje podataka koje su navedene u svakoj prijavi za posao;
3. Pregled kandidata radi utvrđivanja koje intervjuirati;
4. Provjera referenci i informacija;
5. Provođenje osobnih razgovora i intervjuja;
6. Odlučivanje o tome kome će se posao ponuditi.¹⁶

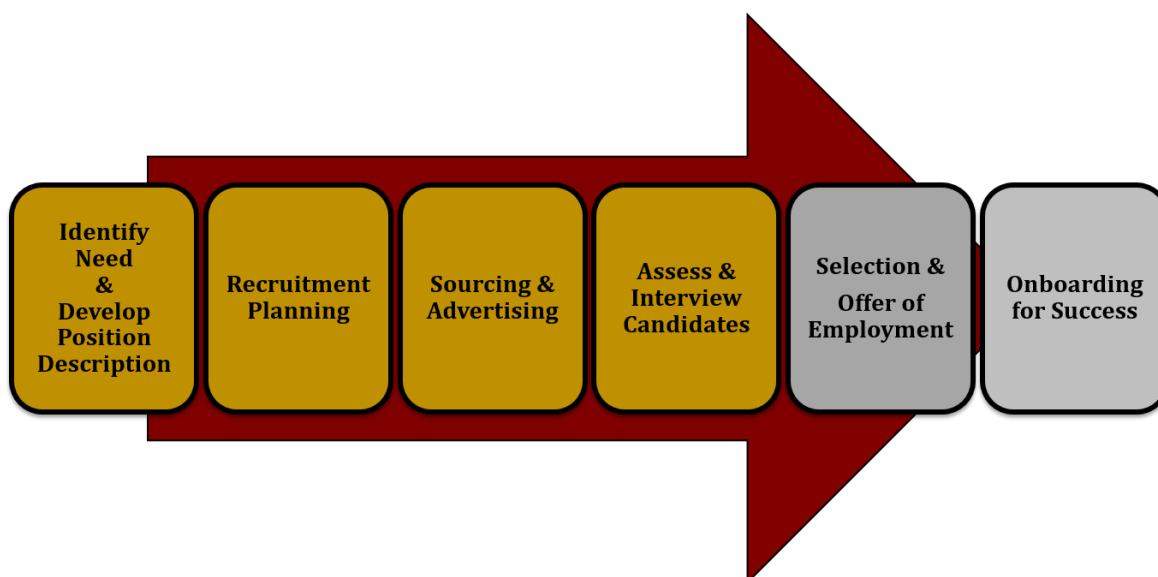
¹⁶ Whitford, F.; Hanna, M.; Gerber, C.; Wade, M.; Blessing, A., op.cit., str. 10

Ovi podprocesi pomažu kako bi poduzeće ostvarilo pravi, zacrtani cilj, a to je zaposliti najboljeg mogućeg kandidata koji bi prema svim kvalifikacijama, sposobnostima i dosadašnjem iskustvu najviše pridonio boljem i naprednijem poslovanju organizacije. Ipak, kroz sve ove procese potrebno je dobro procijenjivati kandidate i ako je moguće, pružiti najbolje testove putem kojih će se lakše prosuditi koja osoba je najviše dorasla obavljanju traženih radnih zadataka.

Proces zapošljavanja započinje provođenjem idućih koraka prema redoslijedu:

1. Izrada opisa radnog mjesta – posla;
2. Razvoj obrasca za prijavu za posao – prijavnice;
3. Intervjuiranje kandidata;
4. Prikupljanje podataka;
5. Ponuda za posao;
6. Obavještanje kandidata koji su odbijeni;
7. Definiranje razdoblja za uvođenje kandidata u posao.¹⁷

Shema 1. Koraci u procesu zapošljavanja



Shema 1. Koraci u procesu zapošljavanja

Izvor: <https://www.hr.iastate.edu/employing-units/recruitment-selection> (24.06.2020.)

¹⁷Whitford, F.; Hanna, M.; Gerber, C.; Wade, M.; Blessing, A., op.cit., str. 11 - 26

Schema 1. predstavlja pojednostavljeni prikaz gore nabrojanih koraka u procesu zapošljavanja. Uočavanje potrebe za novim kadrovima i definiranje vrste kadrova koja se traži prvi i glavni je korak kojim započinje potraga poduzeća za novim ljudskim resursima. Osim toga, bitno je pomno planirati kako privući nove kadrove i točan tip kadra koji poduzeće ima za cilj zaposliti. Zatim, najvažniji korak koji poduzeće mora napraviti jest objavljivanje oglasa ili natječaja za posao i to na što primamljiviji način kako bi se više kandidata prijavilo te kako bi se izbjegle prijave kandidata koji nimalo nisu kompetentni za traženi posao. Nakon prikupljenih prijava, poduzeće odnosno kadrovski odjel obavlja intervjuiranja onih kandidata između kojih će morati izabrati jednog ili više njih. Nakon procesa selekcije, poduzeće izabranom kandidatu daje ponudu za određeno radno mjesto, a kandidatu se daje određeni vremenski rok za odlučivanje o prihvaćanju ili odbijanju poslovne ponude. Ukoliko izabrani kandidat prihvati ponudu za posao, poduzeće može krenuti naprijed prema uspješnom poslovanju, uz pojačanje sa novim kadrovima.

3.1.1. Opis radnog mjesta

Nakon utvrđivanja potrebe za zapošljavanjem novih kadrova, za poduzeće je neophodna izrada plana prema kojem će tražiti nove kadrove. Svako poduzeće kojem je u cilju potraživanje novih kadrova, prije svega mora analizirati i detektirati dio odnosno mjesto u poduzeću za koji su novi ljudski potencijali najpotrebniji. Kada poduzeće uoči i detektira manjak radne snage za određeno radno mjesto, potrebno je da definira kakve to vještine novi zaposlenik treba imati. Bile to organizacijske ili tehničke vještine, takve vještine potrebno je specificirati i istaknuti prilikom izrade opisa radnog mjesta. Mnoga radna mjesta zahtijevaju određene vještine kao na primjer poznavanje i rad u posebnim informatičkim programima pa prije svega traže kandidate sa prethodnim iskustvom i znanjem u korištenju takvih programa. S druge strane, danas, mnoga veća poduzeća naglasak stavljaju na komunikacijske sposobnosti zbog prirode posla za koje potražuju novu radnu snagu. Za takva poduzeća traže se kadrovi koji će biti sposobni održavati javni govor u vidu izlaganja, na primjer, prezentiranja novih proizvoda i usluga određenoj skupini ljudi. Zbog svega navedenog, potrebno je da poduzeće izradi detaljan, ali jasno strukturiran opis radnog mjesta. Poželjno je da se u opis radnog mjesta u kratkim crtama nabroje zadaci koje će se na određenom radnom mjestu svakodnevno obavljati. Na kraju poduzeće može navesti dodatna znanja i vještine koja će se zahtijevati od novog zaposlenika na novom radnom mjestu.

Smjernice za izradu kvalitetnog opisa radnog mjesta:

1. Naziv tvrtke i opis;
2. Temeljne vrijednosti;
3. Pogodnosti/benificije koje tvrtka nudi;
4. Sjedište/lokacija;
5. Naziv radnog mjesta;
6. Sektor;
7. Plaća u navedenom sektoru;
8. Opis poslova/dužnosti;
9. Uvjeti (određeni skup vještina, znanja, iskustva ili obuke koja se u navedenom poslu traži);
10. Kvalitete koje bi bilo dobro imati što bi predstavljalo dodatnu prednost;
11. Digitalni “poziv na akciju” (usmjerenje kandidata koji pregledavaju oglas, npr. klik na obrazac za prijavu, ispunjavanje formulara i slično).¹⁸

Izradom kvalitetnog opisa radnog mjesta za koje se traže novi kadrovi bave se stručne osobe koje će na jasan i razumljiv način prezentirati tvrtku te posao koji se nudi. Jako je bitno da takav opis ne bude dvosmislen i stilski nerazumljivo napisan jer bi to samo zbunilo osobe koje pregledavaju i iščitavaju opis radnog mjesta za koji su zainteresirani. Iako je važno privući što više kompetentnih kandidata, treba paziti da se takvi kandidati ne odbiju preopsežnim tekstom i nebitnim sadržajem. Opis radnog mjesta treba dizajnirati na vizualno primamljiv način, a tekst sa opisom radnog mjesta sažeti u vidu popisa u kratkim crtama. Opis treba napraviti tako da bude i marketinški privlačan za širu publiku, ali s posebnom pažnjom usmjerenom na to da ne bude dosadan i nalik ostalim opisima za druga radna mjesta.

Koristi od izrade dobrog opisa radnog mjesta:

- pomaže u privlačenju prijavljivanja pravih kandidata; osim zapošljavanja, iz opisa posla može se iščitati da je poduzeće u potrazi da određenim talentima;
- navedena minimalna očekivanja i performanse, opis posla predviđen tako da privuče prave ljude;

¹⁸ *Recruitment process – From Sourcing to Onboarding and Everything in between*, op.cit.

- opis je koncipiran na način da ne privuče prijavu nezainteresiranih i nekvalificiranih osoba, ograničavajući postupak prijave i intervjuiranja na manji broj osoba;
- služi kao smjernica za selekciju, intervjuiranje kandidata te za odlučivanje koga zaposliti;
- osnovno razumijevanje onoga što će se očekivati od budućeg zaposlenika; u opisu posla potrebno je jasno i sažeto navesti što se očekuje od novog zaposlenika; on se može koristiti kao nacrt za obuku novog zaposlenika nakon zapošljavanja;
- služi kao mjerilo za pregled i mjerenje uspjeha i rasta zaposlenika;
- obavijest o dužnostima i zadacima ostalim zaposlenicima koji su zainteresirani da se prijave za radno mjesto, opis treba biti postavljen u području gdje su stavljeni i pravni zahtjevi, kao i na drugim mjestima gdje zaposlenici imaju jednostavan pristup;
- opis mora na jasan način sadržavati sve radne zadatke i zahtjeve kako bi kasnije mogao poslužiti kao dokaz protiv pritužbi, nezakonitog otkaza ili žalbi za diskriminaciju i odmazdu.¹⁹

3.1.2. Izrada obrasca – prijavnice za posao

Prijavnica za posao mnogim poslodavcima danas uvelike olakšava posao. Time što se prijavljuju kandidati koji su zaista zainteresirani za određeni posao, proces selekcije odnosno odabira kandidata je puno jednostavniji i brži. Prijavnica za posao predstavlja dobar alat za zapošljavanje točno traženih kadrova. Obrazac za prijavu je strukturiran tako da na detaljan način prikazuje najbitnije karakteristike kandidata koji se prijavljuje. Poslodavac tako kreira obrazac za prijavu tražeći najbitnije informacije o kandidatima putem kojih će moći jednostavno ocijeniti da li neki kandidat odgovara traženim kompetencijama za posao. Informacije navedene u prijavnici odnose se na znanja i vještine kandidata koji se prijavljuje, njegovo dosadašnje radno iskustvo te njegovo obrazovanje.

¹⁹ Whitford, F.; Hanna, M.; Gerber, C.; Wade, M.; Blesssing, A., op.cit., str. 11

Ciljevi koji se postižu iz podataka pruženih u prijavnici:

- a) zaštita poduzeća od odgovornosti uz legalno dobivanje informacija,
- b) utvrđivanje određenih politika ljudskih resursa,
- c) prikupljanje dosljednih i potpunih informacija o sposobnostima prijavljenog kandidata za obavljanje traženog posla,
- d) prikupljanje relevantnih podataka o profesionalnom iskustvu prijavljenog kandidata,
- e) stjecanje dozvole za provjeru dostavljenih podataka od prijavljenog kandidata,
- f) prepoznavanje najistaknutijih osobina ili nedostataka koje kandidat može imati,
- g) prikupljanje činjenica za one koji su zaduženi za zapošljavanje kandidata.²⁰

Obrazac prijave za posao mora biti koncipiran na način tako da kandidate koji se prijavljuju za određeno radno mjesto navodi da poslodavcu pruže informacije o sebi koje će mu pomoći da odabere one kandidate koje želi intervjuirati. Prijavnica mora biti sastavljena tako da informacije o kandidatu prikazuje prema redoslijedu, počevši od osobnih informacija o kandidatu prema njegovom dosadašnjem radnom iskustvu. Također, obrazac treba biti dizajniran tako da od kandidata iziskuje detaljan opis njegova dosadašnjeg radnog iskustva. Kandidati koji se prijavljuju na taj će način opisati za koje poslove su bili zaduženi na prošlom radnom mjestu. S obzirom da prijavnica predstavlja detaljan pregled kompetencija prijavljenih kandidata, oni kandidati koji prijavicu ispune brzopletu, bez detaljnog pružanja traženih informacija, odmah će otpasti i tako olakšati process selekcije.

Podaci koji se od kandidata mogu tražiti u prijavnici:

- 1) Radno mjesto na koje se prijavljuje;
- 2) Osobni podaci – ime i prezime, adresa, broj telefona, godine, spol, bračni status i djeca, državljanstvo, najbliža rodbina;
- 3) Obrazovanje – završena škola, fakultet i sveučilište koje je kandidat pohađao, stečena diploma, godina diplomiranja, stečeni predmeti, ostvareni uspjeh odnosno ocjena;
- 4) Stručna sprema;
- 5) Poznavanje stranih jezika – sposobnost u čitanju, pisanju i govoru;

²⁰ Whitford, F.; Hanna, M.; Gerber, C.; Wade, M.; Blesssing, A., op.cit., str. 13

- 6) Povijest prošlih radnih mjesta na kojima je kandidat koji se prijavljuje za posao bio zaposlen od kad je završio fakultet, navodeći vremenski period rada od – do, naziv poslodavca, mjesto rada te prirodu posla, poziciju na kojoj je kandidat bio u tvrtci i poslovi za koje je bio zadužen i na kraju razlog zbog kojeg je napustio određeno radno mjesto/tvrtku;
- 7) Osobne okolnosti zbog kojih kandidat treba biti spreman da služi negdje;
- 8) Povijest bolesti – detaljan popis težih bolesti, invaliditeta, težih operacija;
- 9) Interesi, hobiji, sportske i druge aktivnosti;
- 10) Ostale informacije koje kandidat u prijavi želi nadodati;
- 11) Preporuke.²¹

Ukoliko poslodavac putem prijavnice od kandidata uspije dobiti sve tražene informacije, on ima detaljan pregled svih informacija o prijavljenom kandidatu koje su mu potrebne da bi odlučio hoće li nekog kandidata pozvati na razgovor tj. intervju ili ne. Prijave za posao koje kandidat u potpunosti ispunjene pošalje, ovisno o trudu koje je uložio, kandidatu povećavaju mogućnost ulaska u uži izbor prijavljenih kandidata koji će biti pozvani na intervju odnosno razgovor za posao. Popunjene prijavnice koje poslodavac zaprimi zapravo služe za pokretanje procesa selekcije odnosno odabira traženih kadrova.

3.1.3. Intervjuiranje kandidata

Intervjuiranje se može definirati kao proces verbalnog testiranja kandidata. Uspješno intervjuiranje rezultat je temeljitog razumijevanja zahtjeva za posao.²² Osoba ili tim ljudi koji provodi process intervjuiranja kandidata, analizira i ocjenjuje kandidata koji se testira. Dojam koji kandidat ostavi prilikom intervjuja kasnije se odražava se na cjelokupni rezultat. Ukoliko ispitivač nije objektivan, to može imati ogromne posljedice po kandidata i njegov ishod nakon provedenog intervjuja.

Prilikom intervjuiranja kod kandidata se uočavaju mnoge stvari koje mogu presuditi o njegovoj budućnosti, to jest, hoće li biti primljen na probni rad ili neće. Tako je za kandidata jako bitno kako će s početka pristupiti intervjuiranju i osobama koje provode intervju. Govor tijela kandidata koji se intervjuira puno govori o njemu te njegovoj osobnosti pa iz njega osoba koja vodi intervju može procijeniti bitne karakteristike

²¹ Chatuverdi, R., op.cit.

²² Gusdorf, M., op.cit., str. 10

kandidata. Zbog toga je jako bitno kandidatovo držanje, gestikulacija rukama (za što je poželjno da kandidat svede na minimum) te njegov stav. Osim nezainteresiranosti, prepotentnosti ili pretjerano uzvišenog držanja, negativan efekt može stvoriti i trema i strah koji se kod kandidata uoči. Kandidat tada djeluje zbunjeno, nesigurno i samim time sebe prikazuje kao nedovoljno kompetentnu osobu koja možda nije dorasla zadacima koje zahtijeva radno mjesto za koje se prijavio. Voditelje intervjua u većim organizacijama prilikom odabira kandidata za rad na složenijim poslovnim funkcijama odbija takvo ponašanje s obzirom da nesigurnost i strah gledaju kao nedostatak koji njihovoj tvrtki samo može naštetiti. Zato je za kandidata prethodna priprema za nadolazeći intervju jako bitna pa je tako poželjno uvježbavanje razgovora koji ga slijedi.

Isto tako, i voditelji intervjua mogu na razne načine griješiti i tako stvoriti negativan efekt na kandidata koji se ispituje te tako možda i odbaciti osobu koja bi zapravo odgovarala za navedeno radno mjesto. Učestale greške koje ispitivači mogu napraviti su:

- a) tzv. „Hallo“ pogreška - ocjenjivanje kandidata prema sličnoj osobnosti ispitivača (simpatiziranje ili prijezir);
- b) Logička pogreška – prosuđivanje o kandidatu prema pogrešnom mjerilu;
- c) Pogreške u popustljivosti – pomaganje da kandidat izađe na kraj sa situacijom s kojom se ne može nositi;
- d) Pogreška kontrasta – sankcioniranje kandidata zbog toga što ima suprotne ideje ili sklonosti.²³

Kako bi se spriječile moguće greške kod ispitivača koji provodi intervju kandidata, jako je bitno da taj zadatak bude povjeren najstručnijoj osobi koja će u ulozi ispitivača biti objektivna i korektna dok procjenjuje sve kvalitete kandidata koji se intervjuira.

Za razliku od pismenih testova, verbalni odnosno testovi u obliku razgovora predstavljaju bolji način procjene i analiziranja kandidata. Prilikom verbalnog testiranja odnosno intervjuiranja osoba koja provodi razgovor može steći kompletnu i jasniju sliku kandidata, što olakšava process odabira kandidata. S obzirom da je kandidat u oku promatrača to jest osobe koja provodi intervju, javlja se mogućnost pogrešne procjene. Razlog tome je način na koji će osoba koja provodi razgovor tumačiti odgovore koje kandidat da na određena pitanja. Pitanja često mogu biti dvosmisljena i zbunjujuća za kandidata, a nespretan odgovor dovodi do lošije ocjene od strane provoditelja intervjua.

²³ Chaturvedi, R., op.cit.

Vrste intervjuja:

- a) Izravni – kratki, ali direktan oblik intervjuja, licem u lice sa naizmjeničnim razgovorom između anketara i ispitanika;
- b) Neizravni – kandidatu se ne postavljaju izravna pitanja već ga se potiče da izrazi svoja gledišta o bilo kojoj temi koja mu se sviđa, predlaže se da se zna koja pitanja on smatra prikladnim za raspravu sa njim;
- c) Strukturirani – intervju po uzorku za koji se unaprijed određuje niz pitanja koja će se postaviti kandidatu, a odgovori kandidata se uspoređuju sa idealnim odgovorima za procjenu njegove prikladnosti za traženi posao;
- d) Stresni – ispitivač namjerno stvara situaciju koja kandidata podvrgava znatnom stresu i napetosti u svrhu procjene kandidatove reakcije na takvu situaciju;
- e) Sekvencijalni – ispitivači unaprijed planiraju postaviti pitanja o određenoj temi, svrha je dobiti integrirano stajalište o vještinama i osobnosti kandidat;
- f) Panel intervju (odbor) – ne postoji samo jedan, već više ispitivača koji bi kandidatu mogli postavljati pitanja; svakom ispitivaču dodijeljeno je područje iz kojeg mora odabrati svoja pitanja, npr.: jedno na temelju obrazovanja, drugo o profesionalnim vještinama, a još neko na temelju interesima i sposobnosti kandidata;
- g) Grupni – veći broj kandidata ispituje se istovremeno, postavlja im se pitanje ili problematična situacija, a od svakog kandidata se traži da sudjeluje u raspravi koja slijedi; na temelju kandidatova uspjeha tijekom grupne rasprave on se odabire ili odbija.²⁴

Praksa provođenja intervjuiranja kao tehnike procijenjivanja kandidata koje poduzeće želi zaposliti danas se sve češće provodi u brojnim sektorima, posebno u javnim službama. Intervjuiranje kandidata provodi se najviše u sektoru obrazovanja, zdravstva, javnih službi kao što su centar za socijalnu skrb, razni zavodi (mirovinsko, socijalno) te područne uprave kao npr. porezna uprava i slično. Ispitivači odnosno osobe koje provode intervjuiranje kandidata imaju veliku odgovornost jer od njih ovisi ishod odabira pravog kandidata. Stoga, vođenje intervjuja možemo definirati kao dio profesionalne uloge svih praktičara jer se oni oslanjaju na to da su u stanju prikupiti točne podatke od ljudi s kojima rade.²⁵

²⁴ Chatuverdi, R., op.cit.

²⁵ Breakwell, G.M.: *Vještine vođenja intervjuja*, 2. izdanje, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2007., str. 12

Voditelji intervjua nerijetko prije ispitivanja odabranih kandidata uvježbavaju pitanja koja će prilikom intervjuiranja postaviti kandidatima i to prema prethodno izrađenom planu ispitivanja. Voditelji intervjua naglasak stavljaju na ove vrste intervjua:

1. selekcijski intervju,
2. procjenjivački intervju,
3. istraživački intervju,
4. medijski intervju.²⁶

Selekcijski intervjui mogu se definirati kao tehnika predintervjuiranja. To znači da selekcijski intervju prethodi pravom, službenom intervjuu. Jednostavnije rečeno, to je neformalni razgovor u kojem kandidat dobiva osnovne informacije vezano o poslu za koji se prijavio.

Procjenjivački intervju zasniva se na metodi osnovne procjene koja uključuje utvrđivanje pokazatelja učinka za svaku vrstu posla.²⁷ Voditelji intervjua odnosno procjenjivači na temelju tako provedenog intervjuiranja ocjenjuju kandidate prema određenim parametrima u vidu kandidatove uspješnosti i njegovih postignuća u segmentu određenog posla. Od velike je važnosti da procjenjivač kao stručna osoba ima dovoljno iskustva u provođenju intervjua kako bi promatranog kandidata dobro i kvalitetno ocijenio, s ciljem da se izbjegnu slučajevi pogrešne procjene.

Istraživački intervju provode se u određenim sektorima prilikom odabira kadrova. To su sektori čija narav i opseg posla zahtijevaju prethodno ocjenjivanje sposobnosti prijavljenih kandidata za posao na temelju primjene njihovih znanja u praksi. Najviše primjera provođenja istraživačkih intervjua javljaju se u sektoru zdravstva.

Tehnike medijskog intervjuiranja, kao što sama riječ govori, provode se putem medija. Mediji traže opravdanje i objašnjenje djelovanja i moći pojedinih zanimanja.²⁸ Uloga medija prvenstveno je dobivanje određenih informacija u svrhu javnog objavljivanja istih putem televizije, radija te interneta. Ovakva vrsta intervjua obično se koristi za ispitivanje kandidata na nekim većim položajima, kao npr. rukovoditelja većih tvrtki ili političara koji se pojavljuju na nekim bitnim funkcijama.

²⁶ Ibidem, str. 14

²⁷ Ibidem, str. 18

²⁸ Breakwell, G.M., op.cit., str. 19-20

3.1.4. Ponuda za posao

Nakon što ispitivači odrade sve razgovore za posao, nastupa najbitniji trenutak za tvrtku, a to je period odlučivanja. Vrijeme u kojem će tvrtka donijeti konačnu odluku ne smije biti prolongirano jer time može izgubiti kvalitetnog kandidata koji je možda trebao biti zaposlen. Stoga, kadrovski odjel i poslodavac trebaju u što kraćem roku donijeti odluku kojeg kandidata izabrati. U periodu čekanja željeni kandidat može pronaći drugo radno mjesto gdje će se htjeti zaposliti, koje će mu možda po opisu više odgovarati ili će jednostavno biti u situaciji da se hitno treba zaposliti.

Čim prije je odluka donesena, poduzeće može krenuti sa pokretanjem postupka zapošljavanja. Stoga, odmah nakon što poduzeće izabere kandidata kojeg želi zaposliti, mora mu ponuditi posao. Poželjno je odmah nazvati izabranog kandidata kako bi ga se čim prije obavijestilo o primitku na željeno radno mjesto i ugovorio sastanak. No, bitno je i kandidatu dati vremenski rok unutar kojeg treba donijeti odluku, posebno ukoliko se kandidat počeo premišljati oko zaposlenja na novom radnom mjestu.

Ponuda za posao treba biti sastavljena i u pismenoj formi kako bi kandidat prilikom ugovorenog sastanka dobio primjerak u ruke. Na ponudi trebaju biti navedeni svi uvjeti o zapošljavanju te regularnom poslovanju tvrtke. Posebno treba naznačiti iznos plaće zaposlenika ili iznos po satu po kojem će novi zaposlenik biti plaćen. Prema uvjetima koji se u ponudi navedu, kandidat odlučuje da li mu takvi uvjeti odgovaraju što će presuditi o njegovom pristanku ili odbijanju ponude da se zaposli. U većini slučajeva, zainteresirani kandidat pristaje na ponudu ako je još na razgovoru bio informiran o svim uvjetima zaposlenja, pa odmah na sastanku potpisuje suglasnost o prihvaćanju ponude.

3.1.5. Obavještavanje kandidata koji su odbijeni

Kandidati koji su bili na razgovoru za posao, a ipak nisu primljeni na zapošljavanje moraju o tome biti obaviješteni. Danas je česta praksa nekih poduzeća da kandidatima koji su bili na razgovoru uopće ne jave da su nažalost odbijeni. To dovodi do nezadovoljstva intervjuiranih kandidata koji možda imaju veliku želju raditi baš u toj tvrtci. Kandidati nakon intervjua znaju ponekad predugo čekati na poziv poslodavca i zbog nade koju su u taj razgovor uložili, da zbog toga znaju uopće ne tražiti drugi posao. Takva situacija može

se jako negativno odraziti na poduzeće jer zbog takvih stvari tvrtka može doći na loš glas kao nemarni i nepošteni poslodavac.

Ovisno o situaciji, pismeno obavještenje kandidatima koji nisu primljeni, često sadrži fraze kao što su:

- Bili smo impresionirani vašim priznanjima/referencama/preporukama i radnim iskustvom
- Radno mjesto ponudili smo osobi za koju smatramo da je prikladnija za tu poziciju
- Cijenimo vaše zanimanje za našu tvrtku
- Pozivamo vas da se prijavite za radna mjesta koja bi nam u mogućnosti mogla postati dostupna²⁹

3.1.6. Definiranje razdoblja za uvođenje kandidata u posao

Kako bi poduzeće odmah na početku moglo procijeniti da li je novi zaposlenik uistinu prikladan za radno mjesto na koje je primljen, potrebno je ugovoriti „uvodno“ razdoblje zapošljavanja. Prilikom uvođenja zaposlenika u poslove koje određeno radno mjesto zahtijeva, poduzeće može uvidjeti da li je došlo do greške prilikom odabira odnosno da li je izabrani kandidat zapravo krivo procijenjen prilikom intervjuiranja. Isto tako, uvodno razdoblje u zapošljavanje korisno je i za novog zaposlenika koji će odmah moći uvidjeti da li mu zadaci koje takav položaj zahtijeva odgovaraju ili ne. Može se dogoditi i to da se novi zaposlenik jednostavno ne može snaći u novom radnom okružju poduzeća gdje je primljen.

Za menadžere može biti vrlo korisno da naprave podsjetnik za uvođenje u posao čime će osigurati slijedeće informacije za novog kandidata:

- a) Shemu organizacije poduzeća;
- b) Ključne rukovoditelje/nositelje pojedinih odgovornosti;
- c) Ključne termine;
- d) Plan rada (radni tjedan, pauze);
- e) Prava i obveze iz radnog odnosa;
- f) Opis radnog mjesta;
- g) Informiranje o poduzeću / bilten;

²⁹ Whitford, F.; Hanna, M.; Gerber, C.; Wade, M.; Blessing, A., op.cit., str. 25

- h) Brošuru o zaštiti na radu;
- i) Imena i telefonski brojevi;
- j) Odijevanje.³⁰

Uvođenje zaposlenika u novo radno okruženje je vrlo bitno jer se u tom periodu može uvidjeti da li je novi zaposlenik dobar izbor za uspješni nastavak poslovanja poduzeća. ukoliko se novi zaposlenik ne osjeća zadovoljno, ne uspije prilagoditi ili se jednostavno ne može snaći u novim uvjetima rada, on može odustati prije nego poduzeće pretrpi ozbiljne posljedice.

Uvodno razdoblje određuje poduzeće na određeni vremenski period, većinom na 30 dana, a ponekad i duže, npr. 90 dana. Bitno je napomenuti da period uvođenja novog zaposlenika u rad mora biti posebno naznačen prilikom sklapanja ugovora za zapošljavanje. Takva vrsta ugovora ne obvezuje poslodavca, a ni novog zaposlenika, što znači da stranke u bilo kojem trenutku smiju raskinuti ugovor odnosno zaposlenik može odustati od daljnjeg rada u tvrtci, kao i poslodavac od zapošljavanja tog radnika.

3.2. POSREDNICI PRI ZAPOŠLJAVANJU

Posrednik u zapošljavanju je osoba ili tvrtka koja dogovara da netko radi za treću osobu. Obično se nazivaju kao „agencija" ili „institucija za zapošljavanje“.³¹ Institucije koje se bave posredništvom pri zapošljavanju odgovorni su za tijek procesa zapošljavanja njihovih korisnika sve do otkaza ugovora. Posrednici se brinu o tome da poduzeća u kojim su se njihovi klijenti zaposlili posluju pravedno te u slučaju kršenja nekih od zakonskih regulativi imaju obvezu pomoći svojim klijentima koji su oštećeni od strane nekog poduzeća. Isto tako, posredničke agencije kontroliraju plaćanje poreza i potrebnih osiguranja za zaposlene djelatnike i postupaju prema zakonskim odrednicama u slučajevima neisplaćenih davanja od strane poduzeća. Jednostavnije rečeno, posredničke agencije kandidatima nalaze posao i pribavljaju ih poduzećima odnosno krajnjim korisnicima. Poduzeća tako imaju izravnu korist od strane posredničkih agencija u vidu njihove pomoći pri regrutaciji traženih kadrova. Iz tog razloga, posredničke agencije danas nazivamo agencijama za zapošljavanje.

³⁰ Bartolović, V.; Vukojević, L., op.cit., str. 67

³¹ *Employment status: employment intermediaries*: <https://www.gov.uk/guidance/employment-status-employment-intermediaries> (30.06.2020.)

Općenito, agenciju za pronalaženje kadrova („agenciju za posredovanje pri zapošljavanju“) unajmljuje poslodavac kako bi mu aktivnim pristupom pomogla pronaći odgovarajuću osobu za popunjavanje otvorenog radnog mjesta. Za uspješno pronalaženje poslodavac agenciji plaća posredničku proviziju.³² Prema ovoj definiciji, Moj Posao, vodeća internetska stranica za oglašavanje i pronalaženje kadrova, naglašava važnost internetskog regrutiranja koje danas na najbrži i najefektivniji način pomaže poduzećima i pojedincima koji potražuju posao.

Agencije proces regrutiranja provede na više načina, ovisno o vrsti posla i tvrtci koja potražuje radnike. Regrutiranje putem agencija može se provoditi oglašavanjem (najčešće internetskim) ili skeniranjem baze podataka koji su prikupljeni. Na taj način agencije kreću u aktivnu potragu i privlačenje potrebnih kadrova za poslodavce koji od njih zatraže pomoć u procesu regrutacije. Ako poduzeće od agencije zatraži da prilikom regrutiranja primjeni više metoda i koristi više metoda, agencija tada većinom kombinira sve moguće načine za efikasnije pronalaženje kandidata. Agencije mogu poslodavcima i ponuditi nekoliko kandidata od prijavljenih koji po njihovom mišljenju najviše odgovaraju opisu određenog posla i time im dodatno olakšati posao selekcije. Za uobičajene pozicije odnosno radna mjesta, agencije oglašavanjem uvijek provode regrutaciju, bez nužnog skeniranja dosadašnje baze podataka. Ukoliko se radi o višim pozicijama u tvrtkama, poput menadžera, njihovih zamjenika ili voditelja, tada se većinom kadrovi potražuju iz baze podataka koje je agencija prikupila, što predstavlja najbrži mogući način pronalaženja potrebitih kadrova.

Poduzeće je klasificirano kao posrednička agencija ako je ono:

- a) osoba/institucija koja sklapa dogovore za pojedinca da radi za treću osobu ili
- b) osoba/institucija koja s pojedincem ugovara naknadu za rad koju on obavlja za treću osobu³³

3.2.1. Posredničke institucije za zapošljavanje u Europi

Postoji nekoliko vrsta organizacija koje se bave posredništvom pri zapošljavanju na području Europe. Neki od njih su:

³² Kratki vodič za zapošljavanje, MojPosao – Vaše rješenje na tržištu rada, str.11

³³ *Employment intermediaries rules: how to work out if you're affected:*
<https://www.crunch.co.uk/knowledge/employment/employment-intermediaries-rules-how-to-work-out-if-youre-affected/> (30.06.2020.)

- 1) Posrednici na tržištu rada;
- 2) Javne službe za zapošljavanje (zavodi);
- 3) Agencije za privremeno zapošljavanje.

Posrednici na tržištu rada su subjekti koji posreduju između radnika i poduzeća kako bi olakšali, informirali ili regulirali način na koji su radnici usklađeni prema poduzećima, kako se posao obavlja i kako se rješavaju sukobi.³⁴ Ovakvih posrednika je danas jako puno u Europi i s obzirom na samostalno djelovanje često se nazivaju brokerima. Takvi posrednici specijalizirano djeluju na način da poduzećima koja ih ugovore za regrutiranje pomažu brzo popuniti slobodna radna mjesta. Posrednici tako poduzećima pribavljaju potrebne kadrove u onoj količini koje određeno radno mjesto iziskuje.

Javne službe (zavodi) za zapošljavanje definiraju se kao agencije kojima upravljaju javna tijela koja tražiteljima posla daju, savjetuju i pružaju profesionalno usmjeravanje i slične usluge u vezi sa zapošljavanjem.³⁵ Zavodima za zapošljavanje upravljaju tijela na državnoj razini u skladu sa pravnom regulativom određene države temeljenom na njenim zakonima.

Agencije za privremeno zapošljavanje definirane su Direktivom o radu Agencije za Privremeno Zapošljavanje kako bi se odredila svaka fizička ili pravna osoba koja u skladu sa nacionalnim zakonodavstvom sklapa ugovore o radu ili radne odnose sa radnicima za privremeno zapošljavanje kako bi ih dodijelila korisnicima, to jest, poduzećima da kod njih privremeno rade pod njihovim nadzorom i rukovodstvom.³⁶ S obzirom da se praksa ugovaranja takvih agencija od strane mnogih poduzeća pokazala kao uspješna metoda u regrutiranju i odabiru traženih kadrova, privremeno zapošljavanje radnika putem agencija danas je sve traženije.

Agencije za privremeno zapošljavanje poduzećima nude:

- ➔ brzo zapošljavanje kvalitetnih posloprimaca
- ➔ otklanjanje rizika zapošljavanja lošeg posloprimca: za kvalitetu odgovara agencija
- ➔ lošeg zaposlenika/icu poslodavac može “vratiti” agenciji, pa se agencije trude naći zaista dobre zaposlenike

³⁴Paraskevopoulou, A.; Clark,N.: Eurofound (2016), *Regulation of labour market intermediaries and the role of social partners in preventing trafficking of labour*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, str. 9

³⁵ Paraskevopoulou, A.; Clark,N.,op.cit., str. 9

³⁶ Ibidem, str. 9

- ➔ zapošljavanje posloprimaca za privremene projekte ili potrebe – npr. u slučaju duljeg bolovanja ili porodiljnog dopusta postojećeg zaposlenika/zaposlenice
- ➔ rješenje povećane potrebe za radnom snagom kod poslodavaca koji imaju ograničenja na broj zaposlenih: zbog poslovnih planova, budžetiranja i slično.³⁷

Isto tako, poslovanje tih agencija uređeno je direktivom koja nalaže da se radici koji se zapošljavaju na određeni vremenski rok gledaju i ocjenjuju na isti način kao što je to slučaj sa zapošljavanjem stalnih radnika. Stoga, strogo je zabranjeno podcijenjivati i nejednako tretirati privremene radnike. Poduzeća koja ugovore ovakvu vrstu posredničke agencije za zapošljavanje trebaju to pozitivno iskoristiti i gledati kao još jednu pomoć u procjenjivanju kvalificiranosti radnika. Zakonska regulativa ovakve vrste zapošljavanja u Republici Hrvatskoj regulirana je 2003. godine.

Agencije za zapošljavanje široko su rasprostranjene po cijelom svijetu, pa tako i u Europi. Europska mreža agencija za zapošljavanje povezana je sa onima na međunarodnoj razini pa se tako u svim europskim državama može pronaći nekolicina poznatih imena agencija koje posreduju pri zapošljavanju. Neka od njih su:

- ❖ Tiger Recruitment,
- ❖ Addeco,
- ❖ Laurence Simons,
- ❖ Approach People Recruitment,
- ❖ Volt,
- ❖ Seuss Recruitment,
- ❖ European Recruitment,
- ❖ HR Globally Talent.³⁸

Bitno je napomenuti kako postoji i Europska služba za zapošljavanje (EURES) koja predstavlja tako zvanu europsku mrežu posredničkih agencija. European Employment Services predstavlja suradničku mrežu, osnovanu 1994. godine koja se sastoji od Europske

³⁷ Kratki vodič za zapošljavanje, op.cit., str.14

³⁸ Lazel, M.: *Find a job with a recruitment agency in Europe* <https://www.expatica.com/working/finding-a-job/recruitment-agencies-in-europe-8570/> (01.07.2020.)

Komisije, članova i partnera u državama članicama EU, Norveškoj, Islandu, Lihtenštajnu, Švicarskoj i Ujedinjenom Kraljevstvu.³⁹

Mreža europske službe za zapošljavanje sastoji se od javnih službi za zapošljavanje koja je nadležna u svakoj državi članici te nizom ureda koji posluju na koordinacijskoj razini.

Glavni ciljevi formiranja ove velike europske mreže:

- poboljšanje transparentnosti i informiranosti o mogućnostima zapošljavanja
- pružanje pomoći u vidu zapošljavanja općenito i zapošljavanju preko granica
- olakšavanje suradnje između članova organizacije i sudionika.⁴⁰

EURES-ovu mrežu čine članovi iz 32 države uz brojne savjetnike za zapošljavanje iz svih država članica.

3.2.2. Posredničke institucije za zapošljavanje u Republici Hrvatskoj

Kada je riječ o Hrvatskoj, glavna organizacija koja se bavi poslovima posredništva pri zapošljavanju jest Hrvatski zavod za zapošljavanje. Hrvatski zavod za zapošljavanje predstavlja specijaliziranu instituciju koja nudi usluge potraživanja djelatnika te zapošljavanja. Posluje na državnoj razini i nudi usluge profesionalne orijentacije, usmjeravanja i osposobljavanja radnika za određene poslove u vidu pružanja mogućnosti usavršavanja kroz tečajeve ili nastavak obrazovanja. Hrvatski zavod za zapošljavanje određene radnike usmjerava prema poslodavcima za čiji posao su kompetentni, a prije zapošljavanja radnike priprema za cjelokupni proces, osposobljavajući ga za razgovore za posao, intervju i moguća testiranja.

Nezaposlene osobe odnosno tražitelji posla od strane Hrvatskog zavoda za zapošljavanje mogu koristiti usluge pružanja pomoći u nalaženju posla, pa tako svaka nezaposlena osoba dobiva svog mentora. Mentor koji nezaposlenima pomaže u pronalasku posla je stručna osoba koja povremeno provodi razgovore sa tražiteljima posla pri čemu ih savjetuje i informira o mogućim opcijama vezanim uz zapošljavanje. Tražitelji posla u periodu nezaposlenosti od Zavoda dobivaju i određenu naknadu koju ostvaruju prema određenim uvjetima koje moraju ispunjavati. Naknada nezaposlenima izračunava se u određenom postotku, ovisno o plaći koju je nezaposlena osoba imala u prethodno

³⁹European Employment Services (EURES) <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1400&langId=en> (07.07.2020.)

⁴⁰European Employment Services (EURES), op.cit.

poduzeću u kojem je radila i ovisno o vremenskom periodu trajanja njegove nezaposlenosti. Što je osoba duže nezaposlena, tako se i naknada koju prima u narednim mjesecima sve više smanjuje.

Osobe koje mogu biti korisnici usluga zavoda:

- 1) Nezaposlene osobe;
- 2) Poslodavci;
- 3) Tražitelji zaposlenja;
- 4) Studenti;
- 5) Učenici;
- 6) Ostale osobe.⁴¹

S druge strane, u RH kao članici EU, isto tako postoje agencije za privremeno zapošljavanje. Agencije koje nude usluge posredništva pri privremenom zapošljavanju i koje su otvorile poslovnice u RH su Adecco, Dekra, Demano d.o.o te Trenkwalder.

Ostale agencije namijenjene posredništvu pri zapošljavanju u RH:

- ❖ Alexander Hughes d.o.o.,
- ❖ Antal,
- ❖ Bright Future j.d.o.o.,
- ❖ Gi group,
- ❖ Dekra zapošljavanje,
- ❖ DGS,
- ❖ Dr. Pendl & Dr. Piswanger,
- ❖ Hill International,
- ❖ Lugera & Makler,
- ❖ Uspinjača,
- ❖ Man power d.o.o.,
- ❖ My Fides j.d.o.o.,
- ❖ Naton HR,
- ❖ Neumann & Partners d.o.o.,
- ❖ Nova Europa Zapošljavanje d.o.o.,
- ❖ Personal International Agency d.o.o.,

⁴¹ Upravljanje ljudskim potencijalima u malom i srednjem poduzetništvu – Program Europske Unije za Hrvatsku, IPA Komponenta IV – Razvoj ljudskih potencijala, Projekt „Umrežavanje, obrazovanje i podizanje konkurentnosti za više boljih poslova – NEC“, Osijek, 2012., str.10

- ❖ Personal & Professional,
- ❖ Primus Group d.o.o.,
- ❖ Talentor Hrvatska,
- ❖ Trankwalder kadrovske usluge,
- ❖ UPS,
- ❖ UPS prva,
- ❖ Win Win Group d.o.o.⁴²

Vodeće agencije za posredovanje pri zapošljavanju na hrvatskom tržištu jesu Selectio d.o.o., UPS prva agencija za posredovanje pri zapošljavanju te Dekra zapošljavanje. Na europskom tržištu, glavni lideri u posredovanju pri zapošljavanju su EDUWORLD POSAO j.d.o.o., EURO POSAO te Recruitaria j.d.o.o.. Te agencije također se aktivno bave poslovima posredništva na području Republike Hrvatske.

⁴² *Lista agencija za posredovanje pri zapošljavanju u Hrvatskoj:* <https://www.posao.hr/clanci/savjeti/kako-do-posla/popis-agencija-za-zaposljavanje-u-hrvatskoj/4552/> (10.07.2020.)

4. POLITIKA PRIVLAČENJA, SELEKCIJE I ZAPOŠLJAVANJA U EUROPI

Zapošljivost radne snage jedan je od primarnih čimbenika gospodarske razvijenosti Europe. Postoji niz europskih agencija koje su specijalizirane upravo za provođenje poslova posredništva pri zapošljavanju. Glavni cilj razvoja europskih zemalja ogleda se u težnji ka niskoj stopi nezaposlenosti. Sustav zapošljavanja na području Europe uređen je i zakonskim propisima denim od strane EU. Europska Unija tako ima čitavu mrežu specijaliziranih agencija koje svojim posredovanjem pomažu kako građanima tako i poslodavcima pri zapošljavanju. Takve agencije ujedno su osnovane kako bi potpomogle strancima, tj. osobama koje nisu europski državljani da se bez komplikacija zaposle u nekoj od zemalja članica EU.

Europa je teritorijalno gledano pogodno područje za razvoj mnogih gospodarskih djelatnosti. Sektori koji imaju važnu ulogu u razvoju europskih zemalja te su ujedno zaslužni za ekspanzije brojnih poduzeća u njihovom poslovanju su: industrija, pomorstvo, promet, brodogradnja te turizam.

Europsku uniju karakteriziraju četiri slobode: sloboda kretanja roba, osoba, usluga i kapitala. Slobode u ovom kontekstu imaju izravan utjecaj na prakse ljudskih potencijala.⁴³ To znači da se ljudski potencijali u mnogim sektorima u Europi aktivno razvijaju i utječu na zapošljivost ljudi u brojnim djelatnostima. Iz tog razloga, veliki značaj pridaje se upravljanju ljudskim potencijalima za što su zaslužne brojne organizacije diljem Europe. Ljudski potencijali od velike su važnosti za razvoj europske radne snage pa se stoga u njih ulaže i financijski putem nekih od fondova Europske unije.

Isto tako, što se tiče upravljanja kadrovima i zapošljavanjem, ono je uređeno brojnim propisima koji su zakonski utemeljeni od strane EU. Takvi zakoni reguliraju proces zapošljavanja u europskim tvrtkama i time određuju zakonske obveze poslodavcima vezano za plaće radnika, vrstama ugovora koji se mogu sklopiti te osnovnim uvjetima zapošljavanja radnika u određenoj tvrtci. Zakonski su regulirana i pravila o postupanju poslodavaca prema radnicima štiteći ih od moguće diskriminacije ili bilo kakvog oštećenja od strane poslodavaca.

U svrhu usavršavanja znanja i razvoju upravljanja ljudskim potencijalima danas postoji praksa izrađivanja studija s ciljem analiziranja djelovanja poduzeća na menadžment

⁴³ Bartolović, V.; Vukojević, L., op.cit., str. 12

ljudskih potencijala u određenim sektorima. Europske akademske studije više izučavaju prakse manjih poduzeća, a ne multinacionalnih kompanija.⁴⁴ Tako postoje brojne studije koje na primjeru nekog poduzeća daju analizu o cjelokupnoj organizaciji poslovanja i odnosu tog poduzeća prema njegovim ljudskim resursima.

Zapošljavanjem u Europi bave se razne organizacije kako je i ranije u radu spomenuto, no od velikog značaja za europski model zapošljavanja jest International Labour Organisation – ILO (Međunarodna organizacija rada).

4.1. ZNAČAJ ILO-a ZA ZAPOŠLJAVANJE NA RAZINI EUROPSKE UNIJE

International Labour Organisation ili Međunarodna organizacija rada predstavlja organizaciju koja uređuje zapošljavanje na međunarodnoj razini. Ova agencija koja je specijalizirana u području zapošljavanja izvorno je UN-ova organizacija. Stvorena je 1919. godine, kao dio Versajskog ugovora kojim je okončan Prvi svjetski rat, kako bi se održalo uvjerenje da se sveopći i trajni mir može postići samo ako se temelji na socijalnoj pravednosti.⁴⁵ Danas posluje sa sjedištem u Genevi regulirajući sva pravna pitanja za 187 država. ILO uređuje sva pitanja vezana za rad u bilo kojem sektoru, a posebna pozornost usmjerena je na prava radnika.

Međunarodna organizacija rada temelji svoj rad prema četiri strateških ciljeva, a to su:

- 1) Uspostaviti i promicati standarde i temeljna načela te prava rada;
- 2) Stvoriti veće mogućnosti za žene i muškarace za pristojno zapošljavanje i prihode;
- 3) Poboľjšati obuhvat i učinkovitost socijalne zaštite za sve;
- 4) Ojačati tripartizam i socijalni dijalog.⁴⁶

S obzirom na gore navedene ciljeve ILO-a, jasno je kako je mogućnost zapošljavanja za sve u središtu strateškog djelovanja Međunarodne organizacije rada. ILO prvenstveno pomaže ostvarenju ciljeva Europske unije, a od kojih je najvažniji svođenje postotka siromaštva u Europi na minimum. Stoga, ILO zajedno sa Europom radi na jačanju postotka

⁴⁴ Bartolović, V.; Vukojević, L., op.cit., str. 13

⁴⁵ *History of the ILO* <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/history/lang--en/index.htm> (10.08.2020.)

⁴⁶ *Mission and impact of the ILO* <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/lang--en/index.htm> (10.08.2020.)

zapošljivosti na način da su oformljene mnoge specijalizirane agencije koje posreduju pri zapošljavanju. To se odražava u svim sektorima djelatnosti pa je tako menadžment ljudskih potencijala srž organizacije poslovanja svakog poduzeća.

Politike zapošljavanja EU-a i ILO-a mogu se smatrati komplementarnim - posebno se slažu u dva glavna pristupa:

- a) Politika zapošljavanja trebala bi biti sveobuhvatna te biti dio većih ekonomskih politika;
- b) Socijalni partneri trebaju biti uključeni u sve faze njenog oblikovanja i provodbe.⁴⁷

Politika EU posebnu pozornost pridaje zapošljavanju stanovništva, pa je tako svoj rad usmjerila na poboljšanje ekonomske stabilnosti svih država članica. EU tako svoj rad primarno bazira na povećanju postotka zaposlenosti što znači da je isključivo visok stupanj zapošljivosti temeljna vizija njene strategije glede ekonomske stabilnosti njenih država članica. Politika zapošljavanja ILO-a i EU temelji se na dvije temeljne pretpostavke, a to su:

- 1) Potpuno integrirani pristup te
- 2) Uključenost socijalnih partnera u njenu pripremu i provedbu.⁴⁸

Socijalni partneri čine temelj cjelokupne mreže organizacija koje se bave poslovima zapošljavanja. Oni predstavljaju određene sindikate koji djeluju kao posrednici pri zapošljavanju te razne organizacije poslodavaca između kojih se potiče socijalni dijalog kako bi se uglasili oko određenih pitanja i nedoumica. Oni djeluju zajedno kako bi ciljano postigli dogovore vezano za oblikovanje organizacije rada.

Glavni instrument Međunarodne organizacije rada jest Konvencija o politici zapošljavanja iz 1964. godine koja za cilj ima formulirati i provoditi aktivnu politiku zapošljavanja, koja promiče produktivno zapošljavanje te slobodu izbora glede zapošljavanja u potpunosti.⁴⁹ Uz Konvenciju o politici zapošljavanja izdana je također i Preporuka o politici zapošljavanja. Preporuka o politici zapošljavanja pomaže pri otklanjanju svih nedoumica glede zapošljavanja i rada zbog čega je namijenjena upravo

⁴⁷ Rychly, L.; Vylitova, M.: National social dialogue on employment policies in Europe, Social Dialogue, Labour Law and Labour Administration Department, International Labour Office, Geneva, Švicarska, 8, 2005., str. 1

⁴⁸ Ibidem, str. 5

⁴⁹ Ibidem, str. 5

socijalnim partnerima. U preporuci su navedene mjere po kojima će socijalni partneri provoditi zapošljavanje te rad općenito s posebnim osvrtom na promjene u strukturi na tržištu rada. Zapošljavanje je uređeno sa još nekoliko konvencija, od kojih su najbitnije Konvencija o službi za zapošljavanje, Konvencija o razvoju ljudskih potencijala te Konvencija o administraciji rada, a za svaku su izdane i odgovarajuće preporuke.

4.2. EUROPSKI URED ZA ODABIR OSOBLJA - EPSO

EPSO (The European Personnel Selection Office) možemo definirati kao sustav podrške pri zapošljavanju, a djeluje u području odabira osoblja za sva važna tijela i institucije EU-a. Područje rada europskog ureda odnosi se na zapošljavanja u Europskoj Komisiji, Europskom Parlamentu te u odborima kao što su Europski Gospodarski i Socijalni Odbor te Odbor za Regije. Službeno djelovanje EPSO-a odnosi se još i na Europski Sud Pravde te Revizorski sud. Dužnost EPSO-a odnosi se na organiziranje otvorenih natječaja s ciljem osiguranja službi dužnosnika pod optimalnim profesionalnim i financijskim uvjetima za institucije EU-a.⁵⁰

EPSO tako predstavlja pomoćnu organizaciju pri posredovanju, odabiru i zapošljavanju kvalificiranih kandidata u EU institucijama. Bitno je napomenuti kako EPSO kao organizacija nema funkciju zapošljavanja, s obzirom da se područje djelovanja tog ureda bazira isključivo na postupku odabira adekvatnih ljudskih potencijala za određene institucije.

Izvršavanjem svoje dužnosti EPSO mora:

- 1) Blisko surađivati s institucijama s ciljem procjene budućih potreba za kadrovima te pripremiti i provoditi programe natječaja kako bi se te potrebe pravovremeno zadovoljile;
- 2) Razviti metode i tehnike odabira na temelju najbolje prakse i u skladu s utvrđenim profilima vještina za različite kategorije osoblja u institucijama;
- 3) Upravljati i provjeravati uporabu pričuvnih popisa prijava uspostavljenih na temelju međuinstitucionalnog natjecanja;
- 4) Podnijeti godišnja izvješća institucijama o svojim aktivnostima.⁵¹

⁵⁰ Van-Biesen, G.: Overview of civil service selection procedures in EU context, Civil Service Recruitment Procedures, European Personnel Selection Office (EPSO), Vilnius, Belgija, 21, 22, 2006., str. 2-3

⁵¹ Ibidem, str. 3

Dakle, EPSO za EU institucije predstavlja koordinatora pri obavljanju procesa odabira kadrova prilikom zapošljavanja i za budućnost njihovih ljudskih resursa on je od velike važnosti. EPSO uočava kvalitetne ljudske potencijale koji bi za daljni rad i razvoj određene institucije bili učinkoviti te institucijama skreće pažnju na vrijedne ljudske resurse koji bi njima mogli koristiti.

4.3. EUROPSKA STRATEGIJA ZAPOŠLJAVANJA

Praćenje stanja tržišta rada i stope zapošljavanja temeljni je zadatak EU kako bi se održala gospodarska stabilnost velikog europskog tržišta. Kako je temeljni cilj EU-a stopu nezaposlenosti svesti na minimum, tako je došlo do ideje o Europskoj Strategiji Zapošljavanja (European Employment Strategy – EES). Glavni cilj EES jest rješavanje problema zapošljavanja u državama članicama EU u kojima se takvi problem javljaju. Osim stvarne vrijednosti usklađenog djelovanja na razini EU-a u borbi protiv visoke i rastuće nezaposlenosti, mnogi su EES smatrali nužnom dopunom mjera koje vode do Europske monetarne unije.⁵² Upravo zbog toga, EES je djelovala kao inovativno rješenje problema zapošljavanja u svim državama članicama EU-a. Takva strategija regulirala je zajedničku politiku zapošljavanja na razini EU kojom su uvedena dodatna pravila i mjere koje bi koristile u borbi protiv nezaposlenosti.

Amsterdamski sporazum, koji je potpisan 1997. godine i stupio je na snagu 1999. godine, prvi je kamen temeljac procesa institucionalne reforme, koji usmjerava rad društveno-gospodarskih institucija, različitih područja poput obrazovanja, tržišta rada i sustava socijalne zaštite.⁵³ Taj sporazum je donesen na Međuvladinoj konferenciji u Amsterdamu i time je prihvaćen prijedlog o uvođenju postupka multilateralnog nadzora. Takav postupak uređivao je pitanja o politikama konvergencije koje su prethodile postupnom uvođenju eura. Ujedno, takvo postupanje odnosilo se na politike zapošljavanja u EU i lakše prilagođavanje država članica na ujednačavanje europskog tržišta rada. Za spomenuti postupak upravljanja zapošljavanjem važno je spomenuti i dokument, Bijelu knjigu Europske Komisije. U svojoj Bijeloj knjizi o upravljanju (COM, 2001), Europska komisija tvrdi da su institucionalne reforme nužan odgovor na pojačanu društveno -

⁵² Biffi, G.: The European Employment Strategy - A New Form of Governance of Labour Markets in the European Union, WIFO Working Papers, Austrian Institute of Economic Research (WIFO), Vienna, 301, 2007., str. 2

⁵³ Ibidem, str. 3

ekonomsku i političku integraciju te međuovisnost među državama članicama EU-a koje proizlaze iz uvođenja jedinstvenog tržišta i jedinstvene valute.⁵⁴

Uvođenje EES je vezano uz pravnu regulativu zajedničke politike zapošljavanja na razini EU. Pravne odredbe uvedene su u Otvorenoj metodi koordinacije (OMC). Otvorena metoda koordinacije može se opisati kao oblik „mekog“ prava, tj. oblik međuvladinog kreiranja politike koji ne rezultira obvezujućim zakonodavnim mjerama EU-a i ne zahtijeva od država članica EU-a da uvedu ili izmijene svoje zakone.⁵⁵ Ideja ove metode jest unaprijeđenje zajedničke politike zapošljavanja te suradnje država članica EU-a pri tome. Pritom, države članice mogu zadržati svoje dosadašnje zakone te uvesti neke nove po njihovom odabiru. Otvorena metoda koordinacije je zapravo zaslužna za kreiranje nove europske strategije – strategije zapošljavanja.

Načelno, EES jest zapravo strategija na strani ponude za dopunu makroekonomskih politika koje promiču gospodarski rast (u fiskalnoj i monetarnoj politici), a time i potražnju radne snage.⁵⁶ U cjelokupnoj ideji strategije nedostaju rješenja za neke od bitnih pravnih pitanja glede zajedničke politike zapošljavanja. S obzirom da su neke države zadržale neke od svojih zakona tako se njihove politike razlikuju od politika drugih država u nekim segmentima zapošljavanja. Zbog toga je stanje tržišta većine država članica EU-a u potpunosti drugačije pa je potrebno pratiti i analizirati stanje na tržištu za svaku državu u EU.

Isto tako, postoji i Vijeće ministara u kojem ministri svih država članica predlažu svoje ideje i dogovaraju provođenje mjera koje bi rezultirale unaprijeđenjem zajedničke politike zapošljavanja. Instrumenti za koje se Vijeće ministara odlučilo za postizanje ciljeva EES-a - veće stope zaposlenosti, aktivnije politike tržišta rada, intenzivnijeg ekonomskog rasta zapošljavanja, sustava prilagodljivosti, jednakih mogućnosti - usmjereni su oko smjernica za zapošljavanje.⁵⁷ Za provođenje Europske Strategije Zapošljavanja izdano je ukupno 19 smjernica koje sažeto prikazuju ideje i ciljeve unaprijeđenja politike EU-a u vidu zapošljavanja.

Formalno gledajući, smjernice su strukturirane na sljedeća četiri stupa:

1. Zapošljivost (sposobnost zapošljavanja);

⁵⁴ Biffi, G., op.cit., str. 3

⁵⁵ *Glossary of summaries - Open method of coordination*
https://eurlex.europa.eu/summary/glossary/open_method_coordination.html (20.08.2020.)

⁵⁶ Biffi, G., op.cit., str. 4

⁵⁷ Ibidem, str. 4

2. Poduzetništvo;
3. Prilagodljivost;
4. Jednake mogućnosti.⁵⁸

Ta četiri stupa upravo predstavljaju glavne stavke na kojima se temelji djelovanje Vijeća ministara i suradnja svih država članica EU-a. Bazirajući se na sposobnost država u zapošljavanju, njihovom stanju u poduzetništvu generalno te njihovom prilagođavanju na tržištu uz sagledavanje zajedničkih mogućnosti, države tako suradnjom zajedno unaprijeđuju ekonomsko stanje čitave EU.

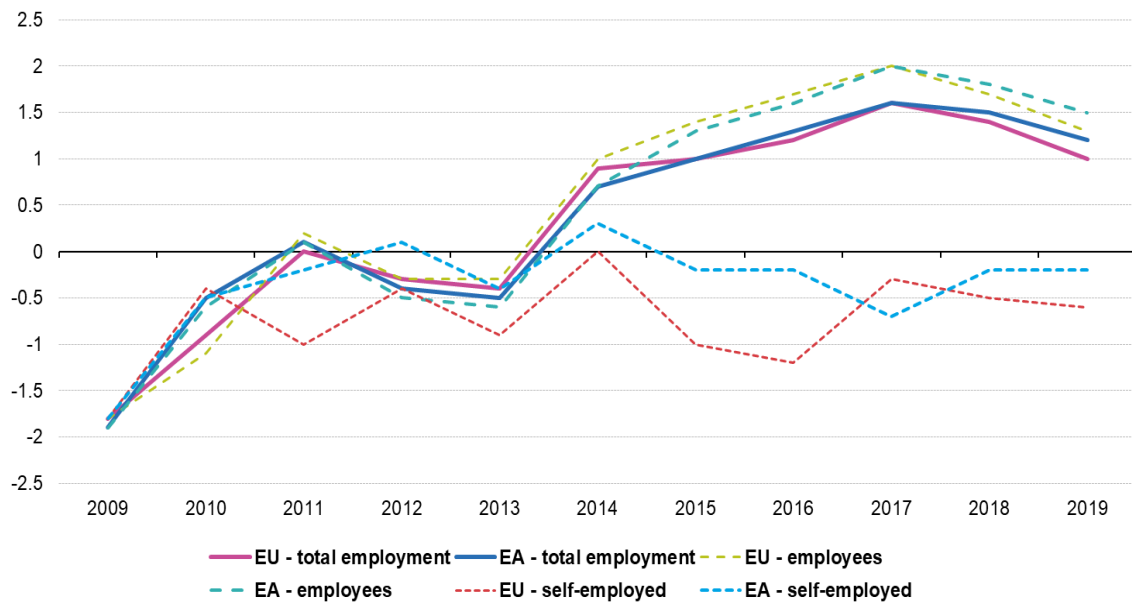
Generalno, smjernice se odnose na cjelokupnu ekonomsku politiku EU. Ukupno osam smjernica predstavljeno je u okviru tri prioriteta koji su usredotočeni na politike i ishode, a to su:

- 1) Privući i zadržati što više ljudi zaposlenima, povećati ponudu radne snage te modernizirati sustave socijalne zaštite;
- 2) Poboľšati prilagodljivost radnika i poduzeća;
- 3) Povećati ulaganje u ljudski capital boljim obrazovanjem i vještinama.⁵⁹

Učinci provođenja EES ogledaju se u stopi zaposlenosti stanovništva na europskom tržištu rada. Prema podacima EUROSTATA, u periodu od 2009. godine do 2019, godine zabilježen je porast stope zaposlenosti, što je i očekivano. Na grafu ispod prikazana je stopa rasta, ali je ujedno i zabilježen pad rasta stope zaposlenosti u određenim godinama.

⁵⁸ Biffi, G., op.cit., str. 4

⁵⁹ Hartlapp, M.: Learning about policy learning - Reflections on the European Employment Strategy, European Integration online Papers (EIoP), Berlin, Njemačka, 13, 1, 2009., str. 6



Grafikon 1. Godišnja stopa rasta u cjelokupnom zapošljavanju, zaposlenima i samozaposlenima

Izvor: https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Employment_statistics_within_national_accounts#Context (22.08.2020.)

Roza linija prikazuje ukupnu stopu zapošljavanja u Europskoj Uniji prema godinama. U periodu od 2009. do 2011. godine uočen je značajan porast stope zapošljavanja, a od 2011. je zabilježen kontinuirani pad sve do 2013. godine. Ukupna stopa zapošljavanja od 2013. godine naglo raste te se taj rast kontinuirano nastavlja sve do kraja 2017. Od 2018. godine stopa zapošljavanja pada i takav trend opadanja se nastavlja i u 2019. godini. Vrlo je vjerovatno da će isto biti i za 2020. godinu s obzirom na pandemiju Coronavirusa što bi moglo rezultirati puno većim padom stope zapošljavanja u odnosu na prethodne dvije godine. Euro područja odnosno države koje imaju euro kao valutu također od 2009. godine pa sve do 2011. bilježe rast stope ukupnog zapošljavanja, a takav trend onda kreće opadati što traje sve do 2013. godine. Stopa zaposlenosti od onda naglo skače i ostaje u kontinuiranom rastu do 2017. godine. Tada stopa zapošljavanja blago pada, dok 2018. godine euro područja ponovo bilježe mali porast ukupnog zapošljavanja. Kao i kod cijele EU, tako i u euro područjima od 2018. do 2019. bilježi se pad stope zaposlenosti. Ipak, pad stope je značajniji kad se gleda područje cijele EU u odnosu na to kad se gledaju samo područja koja imaju euro kao valutu. Zanimljiv je trend rasta stope samozaposlenih na području EU koji naglo skače od 2016. godine, ali od 2018. ipak bilježi blagi pad stope samozaposlenih. Euro zona imaju malo drugačiji trend od EU, s obzirom da stopa

zaposlenih od 2017. godine naglo skače, a do 2019. kontinuirano održava ujednačen trend samozaposlenih.

5. PRAKSE ZAPOŠLJAVANJA U SEKTORU LOGISTIČKIH DJELATNOSTI

Ljudski potencijali u logistici predstavljaju bitan segment društveno odgovornog poslovanja. Osim što je cilj privući kvalitetnu radnu snagu, zadaća svim logističkim tvrtkama jest sačuvati svu dosadašnju radnu snagu u poduzeću. Radnu snagu poduzeća tj. ljudske potencijale određene tvrtke potrebno je njegovati ponudom raznih metoda usavršavanja koje će za zaposlenike predstavljati kontinuirano napredovanje u određenoj profesiji. Logističke tvrtke često nagrađuju uspjeh svojih zaposlenika što je zapravo dobra praksa poslovanja poduzeća. Logistika kao djelatnost iznimnu pažnju posvjećuje i pravima svojih zaposlenika čime nastoji suzbiti kršenje prava radnika kako oni ne bi u bilo kom smislu bili oštećeni što bi poslovanje logističke tvrtke moglo staviti na loš glas. Što se tiče društveno odgovornog poslovanja, brojne logističke tvrtke diljem svijeta su na izuzetno dobrom glasu i kao poduzeća iznimno su cijenjena zbog odgovornog ponašanja u domeni poslovanja. Logistička poduzeća su zbog svoje prakse društveno odgovornog poslovanja uzor svim manjim poduzećima. Odlika društveno odgovornog poslovanja poduzeća u logističkoj branši jest upravo ponuda iznimno dobrih i sigurnih radnih uvjeta za sve zaposlenike i za one koje namjeravaju zaposliti.

5.1. KONCEPT DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Društveno odgovorno poslovanje logističkih poduzeća primarno je okrenuto prema unutarnjem okruženju poduzeća odnosno prema svojim zaposlenicima. Naravno, poduzeća u logistici pažnju usmjeravaju i na vanjsko okruženje poduzeća, posebno kada su u potrazi za novim ljudskim potencijalima van svog poduzeća.

Kako bi logistička tvrtka stekla titulu društveno odgovornog poslovanja, ona mora:

- a) udovoljavati svim zakonskim zahtjevima,
- b) dobrovoljno stvoriti vlastite mehanizme upravljanja usklađenošću sa očekivanjima koje definira društvo,
- c) poštivati i paziti na načela društvene odgovornosti poduzeća,
- d) upravljati na pravedan način uz poštivanje različitosti,
- e) pažnju posvetiti zainteresiranim stranama tj. dionicima,

- f) ne dopustiti kršenje načela ekologije i drugih zahtjeva koji su povezani s područjem poslovanja poduzeća,
- g) biti uključen u život lokalnih zajednica,
- h) proizvoditi novčane i društvene dividende.⁶⁰

Iz gore navedenih zahtjeva kojima logističke tvrtke moraju udovoljiti jasno je kako je njihova primarna obveza poštivanje svih zakonskih odredba koje njihovo poslovanje vezuje. Kada poslovanje logističkih tvrtki u potpunosti ispunjava i poštuje zakonske obveze, poduzeća su tada u pravom smjeru prema društveno odgovornom poslovanju. Poštivanjem prava radnika poduzeća u svom poslovanju postupaju savjesno i pravedno, a uz to je bitno i da poštuju različitosti bez ikakve diskriminacije prema njima. Jedino na taj način logističke tvrtke mogu dobiti titulu društveno odgovornog poduzeća.

Logistička poduzeća moraju paziti i na to da dosadašnje zaposlenike zadrže u svojoj radnoj okolini i na tome moraju konstantno raditi. Poduzeća moraju interaktivno djelovati na svoje zaposlenike, motivirajući ih prema kontinuiranom uspjehu u radu. To mogu ostvariti tako da svojim zaposlenicima pružaju mogućnost usavršavanja što će se pozitivno odraziti na daljnji razvoj njihovih karijera u poduzeću.

Da bi poduzeće zaposlenicima pružilo mogućnost razvoja i rasta u poduzeću, potrebno je uvesti neke od sljedećih akcija:

- A. Internom zapošljavanju težiti više nego eksternom;
- B. Uvesti postupak unutarnje promocije;
- C. Pojedinačno planirati poboljšanje vještina zaposlenika.⁶¹

Internim pristupom pri planiranju upravljanjem ljudskih potencijala poduzeće u svojoj unutarnjoj okolini razvija radne potencijale svojih zaposlenika i potiče njihov razvoj u poduzeću. Zato je kod planiranja potrebno pratiti tijek napredovanja zaposlenika unutar poduzeća i pritom analizirati nove mogućnosti koje bi pridonijele rastu cjelokupnog poduzeća.

⁶⁰ Turoń, K.: *Corporate Social Responsibility to Employees: The Best Labour Practices in Transport and Logistics Companies*, The Variety of Perspectives in Corporate Social Responsibility, Journal of Corporate Responsibility and Leadership, Faculty of Transport, Silesian University of Technology, Gliwice, Poljska, 3, 1, 2016., str. 39

⁶¹ Ibidem, str. 44

5.2. EFEKTIVNE STRATEGIJE I ALATI PRI ZAPOŠLJAVANJU

Tržište rada u sektoru logistike podložno je konstantnim promjenama uzrokovanim pojavom novih zahtjeva i potreba u zapošljavanju. Na promjene uvelike utječe okolina poduzeća koja pridonosi stalnom pojavom izazova za poduzeća. Inovacije na tržištu odnosno pojava novih tehnologija koje se kontinuirano unaprijeđuju rezultiraju time da poduzeća moraju postati podložni promjenama. Adekvatna prilagodba inovativnim tehnologijama poduzeća tjeraju da budu u korak s vremenom tj. novim zahtjevima tržišta ponude i potražnje. Zahtjevi tržišta postaju sve veći, a poduzeća moraju prikupiti željene resurse kako bi njihovo poslovanje bilo na razini aktualnog stanja na tržištu rada. Pronalaženje potrebnih resursa odnosi se upravo na ljudske resurse koji poduzećima osiguravaju razvoj i unaprijeđenje u poslovanju. Kako bi poduzeće pronašlo kvalitetne ljudske potencijale, ono mora upotrebljavati više metoda i alata. Izvori regrutiranja predstavljaju ključnu ulogu pri pronalaženju adekvatnih radnih potencijala, a za logistička poduzeća je potrebno da koristi čim više izvora regrutiranja. Zato je potrebno kreirati kvalitetan plan na temelju kojeg će poduzeće kreirati efikasnu i efektivnu strategiju za pronalažanje adekvatnih i potrebnih kadrova.

Metode i strategije koje logistička poduzeća mogu koristiti kao alat za zapošljavanje jesu:

- a) Proširenje kanala za pronalaženje kandidata;
- b) Nadogradnja ili uvođenje sustava praćenja prijavljenih kandidata (ATS);
- c) Implementacija dodatnog izvora nabave kandidata te alata za zapošljavanje.⁶²

Što više kanala tj. izvora regrutiranja poduzeće koristi tim su veće mogućnosti kako će ono pronaći točno željeni tip kadra koje želi zaposliti na slobodno radno mjesto. Osim internog zapošljavanja, potrebno je da poduzeće istovremeno koristi metode oglašavanja za otvoreno radno mjesto. E-oglašavanje otvara brojne mogućnosti za zapošljavanje, a poduzeće oglas za radno mjesto može objaviti putem specijaliziranih stranica u području zapošljavanja.

⁶² *Creative Sourcing Strategies & Recruitment Tools - Sourcing channels and recruitment tools can drive better hiring results*, 26.07.2018.
https://www.logisticsmgmt.com/article/creative_sourcing_strategies_recruitment_tools (28.08.2020.)

Sustav praćenja prijavljenih kandidata (Applicant Tracking Systems - ATS) putem baze podataka pomaže poduzećima da tako planiraju ljudske potencijale za bolje poslovanje, a kandidatima pruža mogućnost uvida u dosadašnja iskustva rada zaposlenika u određenom poduzeću od njihovih povratnih informacija.

Karakteristike kvalitetnog ATS-a:

- Izvrsne mogućnosti komunikacije i nabave za brzo prepoznavanje i angažiranje kandidata uz što manje napora (npr. slanje SMS-ova, e-pošta);
- Manje klikova i zahtjeva za unosom podataka;
- Razmjena informacija putem društvenih mreža i integracija web stranica za oglase za posao;
- Velike mogućnosti izvještavanja za praćenje i mjerenje produktivnosti agenta za zapošljavanje;
- Sustav Omni-platforma – dostupan putem mobilnog telefona, tableta i računala;
- Obuka putem interneta uz izvrsnu korisničku podršku;
- Sinkronizacija s pružateljem usluga e-pošte i sa kalendarom;
- Automatizacija rutinskih koraka u procesu (raspored kandidata i komunikacija);
- Integracija s besplatnim i plaćenim oglasima kako bi se smanjilo administrativno opterećenje povezano s ručnim oglašavanjem posla;
- Integracija sa sustavom planiranja resursa poduzeća predstavlja plus za poboljšanje izvještavanja podataka uz smanjenje dupliciranja ulaznih podataka.⁶³

Sustav za praćenje kandidata prilikom zapošljavanja za poduzeća logističkih djelatnosti predstavlja veliko olakšanje s obzirom da se putem takvog sustava mogu pronaći kadrovi koji su potrebni za poduzeće. Osim toga, poduzeće putem takvog sustava ima uvid u podatke tj. informacije koje su prijavljeni kandidati i zaposleni pružili. Uvidom u te podatke poduzeće automatski ima pregled u povratne informacije kandidata koje su od velikog značaja poduzeću kako bi unaprijedilo svoje dosadašnje upravljanje zapošljavanjem te kompletno poslovanje.

⁶³ https://www.logisticsmgmt.com/article/creative_sourcing_strategies_recruitment_tools

5.3. TEHNIKE UNAPRIJEĐENJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA U LOGISTIČKIM PODUZEĆIMA

Logističke tvrtke danas sve više proučavaju, analiziraju i ocjenjuju stanje svoje unutarne i vanjske okoline poduzeća. Kontinuiranim praćenjem okruženja poduzeća, tvrtke mogu aktivno planirati iduće pothvate koje bi poduzeli kako bi unaprijedili upravljanje ljudskim potencijalima za svoje poduzeće. Unaprijeđenje kvalitete ljudskih resursa u poduzeću je od ključne važnosti za efektivnije poslovanje i razvoj cjelokupnog poduzeća. Stoga, poslodavci moraju pažljivo promišljati o idućim koracima koje žele poduzeti kako bi podigli razinu kvalitete ljudskih potencijala unutar svoje tvrtke. Logistička poduzeća poduzimaju brojne aktivnosti s ciljem unaprijeđenja stanja ljudskog kapitala u tvrtci. Prilikom razmatranja i odlučivanja koje aktivnosti bi unaprijeđenje ljudskih resursa trebalo obuhvatiti, potrebno je da tvrtke posebno analiziraju sve segmente koji utječu na kvalitetu ljudskih potencijala. Prije poduzimanja potrebnih akcija, potrebno je sagledati 6 bitnih segmenata koji utječu na cijelokupan proces upravljanja ljudskim potencijalima, a to su:

- 1) Demografija;
- 2) Zapošljavanje;
- 3) Naknade i poticaji;
- 4) Razvoj karijera;
- 5) Brendiranje poslodavca;
- 6) Upravljanje raznolikošću.⁶⁴

U segmentu demografije logistička poduzeća danas se suočavaju sa trendom traženja većeg komfora i manje obaveza od strane nezaposlenog stanovništva. Takav trend odlikuje stanovništvom koje nema želju težiti napredovanjem u poslovnom smislu. To su ljudi koji nemaju pretjerane ambicije u vidu poslovne karijere, već više teže tome da imaju što manje obaveza. Takav tip stanovništva na prvo mjesto stavlja obitelj s kojom želi provoditi više vremena nego na radnom mjestu, što rezultira većom potražnjom za poslovima koji se odrađuju samo na pola radnog vremena od uobičajenog. Logistička poduzeća ovaj problematični trend pokušavaju umanjiti kreiranjem raznolike ponude zapošljavanja. Mnoge logističke tvrtke novim zaposlenicima nude mogućnosti kao što je fleksibilno radno

⁶⁴ von der Gracht, H.; Schuckmann, S.; Mauksch, S.; Ruske, K.D.; Kauschke, P.; Reuter, J.; Montgomery, E.: *Transportation & Logistics 2030: Winning the talent race*, PwC, Njemačka, 5, 5, 2012. str. 38

vrijeme, dogovor smjena unaprijed prema željama i zahtjevima zaposlenika, više slobodnih dana i slično. Novi pristup rješavanju problema zapošljavanja za ljude koji žele više slobodnog vremena kako bi boravili doma jest mogućnost rada od kuće. Rad od kuće pokazao se kao vrlo efektivna metoda pri upravljanju zapošljavanjem te kao djelotvorna solucija koja trend manje ambicioznih zaposlenika uspješno svodi na minimum. Srećom, logistička djelatnost ima više preduvjeta koji pogoduju tome da praksa rada od kuće postane sve učestalija. Administrativni poslovi u logistici obvezuju uporabu informatičke opreme pa je uporaba računala neophodna. Poslovi nabave također iziskuju rad za računalom, pa tako i cjelokupnog dobavnog lanca, kao i poslovi praćenje stanja u pomorstvu. Neki poslovi u domeni logistike osim rada u tvrtki, zahtijevaju i rad od doma po završetku radnog vremena zaposlenika. Takva radna mjesta zaposlenici mogu obavljati isključivo od doma, ali uz konstantno provođenje vremena za računalom što često rezultira smanjenjem koncentracije nakon određenog vremena, rezultirajući manjom zaposlenikovom efektivnošću. Iz tog razloga, poslodavci posežu za metodom skraćenog radnog vremena u redu i podjelu zadataka za napraviti u odobnosti zaposlenikovog doma. Uz to, danas se sve više u domeni logističkih djelatnosti radi na unaprijeđenju informacijsko – komunikacijske tehnologije koja bi značajno olakšala i umanjila opseg posla za zaposlenike, što bi na kraju rezultiralo i kraćim trajanjem radnog vremena zaposlenika.

U segmentu zapošljavanja, u sektoru logistike javljaju se sljedeće metode regrutiranja:

- a) Stipendije od strane logističkih poduzeća – Određene logističke i prijevozničke tvrtke nude stipendijsku podršku za programe u područjima poput vožnje kamiona ili lučke logistike;
- b) Udruge za zapošljavanje i razvoj – pomažu tvrtkama da ponude privlačnije razvojne mogućnosti, kao npr. rotacija poslova među tvrtkama; suradnja s udrugama za potrebe zapošljavanja i razvoja s ciljem brendiranja poslodavca;
- c) Mrežno zapošljavanje - aktivno uključivanje poduzeća u mreže sa tražiteljima posla može pomoći da upoznaju buduće kandidate, npr. prisustvo na okupljanjima logističkih profesionalaca ili bivših studenata;

- d) Rad na daljinu - mogućnost rada od kuće ili s "trećeg mjesta" imaju veliku prednost u zapošljavanju, posebno mlađih zaposlenika, npr. skladišni procesi u logistici mogli bi se u potpunosti obavljati izvan ureda.⁶⁵

Nadalje, ključan segment kvalitetnog planiranja i upravljanja ljudskim resursima u poduzeću jesu naknade i poticaji. Osim motivirajućih novčanih naknada (npr. provizija), od velike važnosti jest zaposlenicima osigurati ponudu raznih beneficija. To mogu biti beneficije za zdravstvene tretmane, npr. u wellness centrima ili čak besplatno korištenje usluga u teretanama i slično. To se održava pozitivno na poduzeće jer osim što će zaposlenici biti zdraviji i manje odlaziti na bolovanja, poduzeće će biti bolje brendirano.

Razvoj karijera u logistici za cilj ima unaprijeđenje karijera u vidu nekoliko razvojnih modela :

- 1) Višegodišnja suradnja u karijeri – npr. udruživanje mlađih i starijih projektnih menadžera;
- 2) Obrazovno – zabavni sadržaji – kombinacija obrazovnih sadržaja sa zabavnim, interaktivna obuka i pripremanje zaposlenika za rad;
- 3) Virtualna akademija – platforma za e-učenje, ponuda obrazovnih usluga online;
- 4) Emocionalna inteligencija - obuka osoblja o tome kako povećati svoju emocionalnu inteligenciju što je posebno važno za programe vodstva; poboljšanju ukupne razine motivacije ako zaposlenici nauče komunicirati s više osjetljivosti.⁶⁶

Što se tiče brendiranja poslodavca, ono svakako ima pozitivan utjecaj na pronalazak novih kadrova izvan poduzeća. Što je poduzeće na boljem glasu kao poslodavac, to je veća sigurnost da potražnja za zapošljavanjem u takvoj tvrtci neće manjkati. Osim društveno odgovornog poslovanja, poduzeća jačaju svoj brend i u vidu digitalizacije, kao npr. kreiranje web trgovine koja bi zainteresiranim stranama pružila mogućnost e-narudžbe proizvoda i usluga. Uz to, digitalna tj. elektronska promocija poslovanja poduzeća uvijek je dobra solucija za privlačenje korisnika na većem tržištu, kao i zainteresiranih kadrova za zapošljavanje.

⁶⁵ von der Gracht, H.; Schuckmann, S.; Mauksch, S.; Ruske, K.D.; Kauschke, P.; Reuter, J.; Montgomery, E., op.cit., str. 40

⁶⁶ Ibidem, str. 42

Upravljanje raznolikošću u logističkoj branši odlikovano je društveno – odgovornim poslovanjem na temelju sljedećih pristupa zaposlenicima:

- a) Roditeljski dopust za očeve – plaćeni dopust; obiteljska politika koja povećava moral i produktivnost zaposlenika te veću predanost žena u radu u tvrtci u kojoj je zaposlena;
- b) Odlazak u mirovinu – npr. prijevoznčke tvrtke koje nude blagi prijelaz u mirovinu – prebacivanje zaposlenika pred mirovinom sa noćnih i vikend smjena na dnevne;
- c) Prijateljski orijentirano radno mjesto prema ženama – cilj stvaranje istinski “ženskog radnog mjesta” ulaganjem u njihov razvoj i promaknućem na veće i značajnije pozicije.

Uporabom svih navedenih aktivnosti ranije kako bi se doprinijelo unaprijeđenju ljudskih resursa poduzeća na taj način ulažu u razvoj čitave organizacije. Logističke tvrtke ulaganjem značajnih sredstava i razvojem brojnih metoda za napredovanje i osposobljavanje radne snage jačaju svoje poslovanje te dolaze na glas poduzeća poželjnih za zapošljavanje kod većeg broja ljudi.

5.4. TRENDOVI U SEKTORU ZAPOŠLJAVANJA NA PRIMJERU LOGISTIČKIH TVRTKI U HRVATSKOJ

Sektor logistike izuzetno je bitan činitelj aktualnog stanja u hrvatskome gospodarstvu. Također, izravan utjecaj ima i na zapošljavanje u Republici Hrvatskoj. Razlog tome jest konstantna potražnja za radnicima u djelatnostima iz sektora logistike, kao što su prijevoz i skladištenje. Stoga, na stanje u sektoru zapošljavanja u Republici Hrvatskoj pozitivan utjecaj ima logistički sektor. Ipak, stanje u sektoru zapošljavanja može bit i poljuljano od strane logističkih djelatnosti. Ukupna zaposlenost u logističkom sektoru i zaposlenost u njegova dva podsektora (djelatnosti prijevoza i skladištenja) izravno i bitno ovise o rastu bruto domaćeg proizvoda, rastu međunarodne trgovine i rastu količine prijevoza (prevezenih u tonama robe).⁶⁷ Stanje BDP-a, međunarodne trgovine i volume prijevoza su direktan uzročnik stanja na hrvatskom logističkom tržištu. Pad bilo kojeg od ta triju čimbenika negativno se odražava na sektor zapošljavanja u logističkim tvrtkama.

⁶⁷ Pupovac, D.: *Employment analysis in the logistics sector of the Republic of Croatia*, 18th international scientific conference Business Logistics in Modern Management, Osijek, 2018., str. 617-618

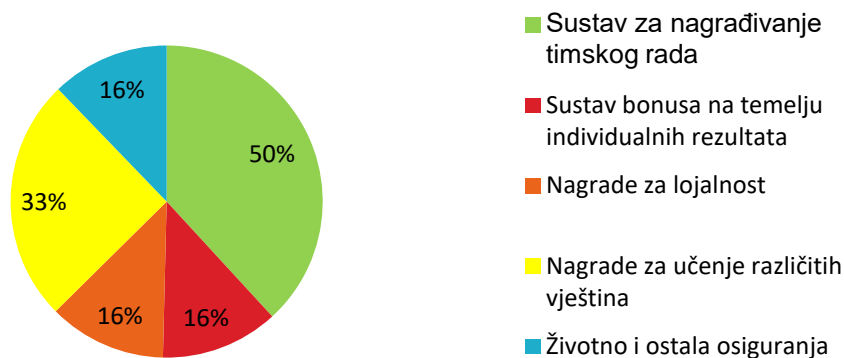
Specifičnosti hrvatske logističke industrije uglavnom proizlaze iz njezinog jedinstvenog geografskog oblika (koji se ponekad naziva i „oblik bumeranga“) koji zahtijeva mnogo više logističke infrastrukture (u smislu distribucijskih centara i potrebnih vozila).⁶⁸ Iz tog razloga, prilikom analiziranja stanja u domeni zapošljavanja za sektor logistike nužno je uzeti u obzir geografski položaj Republike Hrvatske. Povoljan geografski položaj odražava se na konstantnu potražnju za djelatnostima prijevoza i skladištenja. Upravo zbog toga, potrebno je razvijati djelatnosti logističkog sektora i osigurati dovoljno logističkih centara kako bi ponuda poslova bila optimalna prema potražnji za logističkim operacijama.

Potražnja za zaposlenicima u logističkim djelatnostima zadnjih godina je u porastu. Logističke tvrtke moraju naći adekvatne zaposlenike prema stupnju kvalificiranosti. Osim toga, logističke tvrtke prije svega moraju sačuvati i svoje dosadašnje zaposlenike. Zato je važno da tvrtka koja pruža logističke usluge posebnu pažnju usmjeri na svoje zaposlenike odnosno na njihovo zadovoljstvo radom u njihovoj tvrtci. Mnogi poslodavci danas imaju detaljno razrađen plan motiviranja svojih zaposlenika, tzv. motivacijski sustav. Kao prvi pokazatelj motivacijskih sustava u logističkim poduzećima uzima se redovitost provođenja istraga zadovoljstva zaposlenika i povjerenja ispitanika u motivacijski sustav koji je u aplikaciji najprikladniji za njihovu tvrtku.⁶⁹ To je ujedno i najbitniji pokazatelj logističkom poduzeću o njegovoj uspješnosti upravljanja i vođenja ljudskih potencijala u organizaciji.

⁶⁸ Dujak, D.; Jeger, M.; Bilandžić, A.: *Predicting Growth Potential of Small and Medium-Sized Logistics Companies*, Proceedings of the 14th International Conference of the Society for Global Business & Economic Development (SGBED) - Global Connectivity, Knowledge and Innovation for Sustainability and Growth: New Paradigms of Theory and Practice, Sveučilište J.J. Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, Hrvatska, 2016., str. 299

⁶⁹ Jurčević, M.; Oroz Štancl, I.; Ivaković, M: Human resources management systems in the logistic chain, International Conference on Traffic and Transport Engineering, Fakultet prometnih znanosti Zagreb, Laaneris d.o.o., Zagreb, Hrvatska, 2012., str. 326

ALATI KOJE LOGISTIČKE TVRTKE KORISTE U MOTIVACIJSKOM SUSTAVU



Grafikon 2. Motivacijski sustavi u logističkim tvrtkama

Izvor: Vlastita izrada prema: *Pupovac, D.: Employment analysis in the logistics sector of the Republic of Croatia*, 18th international scientific conference Business Logistics in Modern Management, Osijek, 2018., str. 619

Grafikon prikazuje odnos hrvatskih logističkih tvrtki prema motivacijskim sustavima odnosno u kojoj mjeri ih koriste. Prema istraživanjima, u svojim motivacijskim sustavima logističke tvrtke uglavnom primjenjuju nagrađivanja zaposlenika u vidu raznih naknada, bonusa i osiguranja. Hrvatska logistička poduzeća najviše cijene timski rad pa u tom pogledu nagrađuju svoje zaposlenike. Osim toga, svoje zaposlenike nagrađuju i za stjecanje različitih vještina i kompetencija u razvoju njihovih karijera. Manje zastupljena praksa logističkih tvrtki jest davanje bonusa za pojedinačne rezultate, nagrađivanja za predanost te životno osiguravanje zaposlenika. Iako ne pružaju ostala osiguranja, svi logistički poslodavci u Hrvatskoj pružaju mirovinsko i zdravstveno osiguranje svojim zaposlenicima.

Osim toga što logističke tvrtke u Hrvatskoj posebnu pažnju usmjeravaju na zadržavanje svojih zaposlenika, one uvijek moraju privlačiti nove ljudske potencijale. Potražnje za obavljanjem djelatnosti u sektoru logistike uvijek će biti, a obujam poslova koji se tiču obavljanja logističkih operacija može samo rasti. Logistički podsektor skladišnih djelatnosti u Republici Hrvatskoj pokriva 30,75% ukupne zaposlenosti u

logističkom sektoru.⁷⁰ Nosioi logističkih djelatnosti u Republici Hrvatskoj su vodeće kompanije prema udjelu zaposlenih te udjelu ukupnog prometa, kao što je to Intereuropa.

Prema statističkim podacima iz 2015., definirano je deset vodećih logističkih kompanija prema broju zaposlenih u Hrvatskoj:

Tablica 2. 10 vodećih logističkih kompanija u Republici Hrvatskoj u 2015. godini

Vodeće logističke kompanije	Broj zaposlenih
Ricardo d.o.o.	295
Intereuropa d.o.o.	283
Ralu Logistika d.o.o.	233
Zagrebšped d.o.o.	203
Lagermax AED Croatia d.o.o.	197
Kuehne & Nagel d.o.o.	103
Primacošped d.o.o.	98
Gebruder Weiss d.o.o.	90
Cargo-Partner d.o.o.	53
DSV Hrvatska d.o.o.	24

Izvor: Vlastita izrada prema: *Pupovac, D.: Employment analysis in the logistics sector of the Republic of Croatia*, 18th international scientific conference Business Logistics in Modern Management, Osijek, 2018., str. 619

Prema podacima iz tablice iznad, vodeća logistička kompanija u 2015. godini po broju zaposlenih bila je Ricardo d.o.o., sa 295 zaposlenika. No, iste te godine, osjetio se značajan pad u ukupnom broju zaposlenih zbog trenda emigracije što se negativno odrazilo na cijeli logistički sektor. Idućih godina, stanje u sektoru zapošljavanja malo se popravilo, ali ponovo se očekuje značajan pad u 2020. godini s obzirom na ekonomsku krizu uzorkovanu karantenom zbog pandemije Coronavirusom.

⁷⁰ Pupovac, D., op.cit., str. 619

6. ZAKLJUČAK

Ovaj rad dokazuje kako sektor zapošljavanja ima izravan utjecaj na uspjeh i razvoj cjelokupne organizacije poduzeća. Čitavom procesu zapošljavanja treba pristupiti na profesionalan i odgovoran način jer tijek i ishod zapošljavanja daje krajnje rezultate koji se odražavaju na buduće poslovanje određene tvrtke. To znači da, što više obrazovanih i obučeni kadrova poduzeće privuče, a na kraju i zaposli takve stručne kadrove, veća je sigurnost da će ono poslovati uspješnije.

Temeljem prethodno navedenih teorija i spoznaja o odabiru kadrova i zapošljavanju, potvrđena je postavljena radna hipoteza kojom se dokazuje da bi primjena određenih mjera i aktivnosti pridonijela rješavanju problema koji se javljaju prilikom procesa zapošljavanja kadrova. Time je dokazano da bi kao efektivan model rješenja problema odabira kadrova bila izrada detaljnog opisa radnog mjesta prije nego što poduzeće započne sa oglašavanjem slobodnog radnog mjesta. Opis posla mora biti strukturiran u kratkim crtama i jasno koncipiran tako da iz njega zainteresirani kandidati mogu na kvalitetan način dobiti potrebne informacije o slobodnom radnom mjestu.

U radu su također navedene spoznaje o tome kako prilikom zapošljavanja novih ljudskih potencijala prethodi niz aktivnosti na koje poslodavci moraju obratiti posebnu pozornost. To se odnosi na privlačenje kvalitetnih kadrova koji bi mogli odgovarati naravi posla za čije se radno mjesto novi zaposlenici traže. Što više zainteresiranih kandidata poduzeće privuče, ono ima veći izbor i veću mogućnost pronalaska adekvatnog kadra koji je poduzeću potreban. Pri tome, veliku ulogu ima regrutacija zaposlenika, podproces zapošljavanja koji za poduzeće predstavlja važan alat za lakše privlačenje određenog profila potrebnih zaposlenika. Stoga, potrebno je da poduzeće upotrijebi više regrutacijskih kanala iz internih i eksternih izvora regrutiranja. Poduzeće će na taj način privući puno više zainteresiranih kandidata, a ujedno i brže pronaći adekvatne kadrove za slobodno radno mjesto. Potraga za kadrovima uporabom više regrutacijskih kanala, osim što će ubrzati proces privlačenja potrebnih profila ljudi, uz to će i eliminirati moguće zastoje u radu poduzeća uzrokovane zbog dugog vremenskog trajanja u pronalasku novih zaposlenika. Time će se izbjeći moguće nezadovoljstvo dosadašnjih zaposlenika poduzeća koje bi moglo biti uzrokovano većim opsegom posla na teret zaposlenih za vrijeme traženja novih kadrova.

Rezultati ovog znanstvenog istraživanja dokazuju činjenicu da svim pratećim procesima koji prethode konačnom zapošljavanju, poslodavci trebaju ozbiljno pristupiti.

Poslodavci prije svega trebaju osmisliti i kreirati kvalitetnu strategiju kojom će se koristiti pri pokretanju procesa odabira kadrova i zapošljavanja. Nužno je da poslodavac pritom izradi adekvatan plan za pokretanje postupka potražnje za novim kadrovima kako bi zaposlio željeni profil ljudi. Pritom je potrebno napraviti popis traženih kompetencija od prijavljenih kandidata koje će odgovarati naravi posla za čije se radno mjesto zaposlenici traže.

Nakon što poduzeće privuče zainteresirane kandidate koji su se prijavili za slobodno radno mjesto, slijede oni najteži procesi koji će se odraziti na konačan rezultat zapošljavanja. To podrazumijeva proces selekcije te na kraju i odabira pravog odnosno najboljeg mogućeg kandidata koji će odgovarati naravi posla za određeno radno mjesto u poduzeću. Selekcija treba biti provođena od strane stručnih i profesionalnih ljudi koji u kadrovskim poslovima općenito imaju iskustva. Tim stručnjaka i obučenih profesionalaca procesu odabira kadrova treba pristupiti ozbiljno te na profesionalan način obaviti analizu i promatranje prijavljenih kandidata koji su odabrani za ulazak u uži krug. Pritom, intervjuiranju i konačnom ocjenjivanju odabranih kandidata stručnjaci moraju pristupiti na objektivnan način, bez predrasuda i preuranjenog odbacivanja kandidata zbog svojih osobnih stavova i načina razmišljanja. Jedino na taj način će se intervjuirani kandidati kvalitetno i točno procijeniti što će na kraju i rezultirati odabirom najkompetentnijeg kadra.

Zapošljavanje direktno utječe na razvoj gospodarstva određene države ili regije. Iz tog razloga, danas postoji niz organizacija koje su specijalizirane za obavljanje djelatnosti zapošljavanja. Svaka država tako ima i uspostavljen zakonodavni okvir koji se tiče obavljanja djelatnosti zapošljavanja. Na taj način su prava radnika i poslodavaca uređena nizom zakona. Najviše pažnje posvećuje se pravima zaposlenika i onih koji se tek planiraju zaposliti što od poslodavaca iziskuje poštivanje niza zakonskih obveza prilikom zapošljavanja novih djelatnika te isto tako poštivanje zakonskih obveza i prava svih zaposlenih radnika u poduzeću. Sektor zapošljavanja u EU reguliran je brojnim zakonima koje se provode u svim državama članicama, uz mogućnost očuvanja njihovih starih zakona prije pristupanja u EU.

Na aktualno stanje u trendovima zapošljavanja izravan utjecaj imaju BDP, stanje na tržištu rada te demografsko stanje. O očuvanju pozitivnih trendova u zapošljavanju brinu se brojne agencije na svjetskom i europskom tržištu rada, te ujedno i specijalizirane institucije koje na državnoj razini utječu na stanje u sektoru zapošljavanja. Na taj način institucije za zapošljavanje poduzimaju niz akcija i mjera kojima pokušavaju očuvati pozitivno stanje u sektoru zapošljavanja, na državnoj, europskoj i svjetskoj razini. Na

razini RH najpoznatiji je tako Hrvatski zavod za zapošljavanje koji je zadužen za povećanje broja zaposlenih u državi te konstantno praćenje stanja o broju zaposlenih i nezaposlenih osoba u RH. Hrvatski zavod za zapošljavanje potiče zapošljavanje radno sposobnih osoba koje nisu zaposlene i uz to nudi niz mjera koje služe kao izravna pomoć pri zapošljavanju istih.

Za područje Europe i država na tom teritoriju osmišljena je i Europska strategija zapošljavanja što je rezultiralo time da su države članice EU zajedno usuglasile ciljeve politike zapošljavanja. Politike zapošljavanja zajedničke su politike svih država članica EU koje imaju jedinstveni, zajednički cilj – bolja radna mjesta za veću mogućnost zapošljavanja. Danas je to povezano i sa strategijom razvoja Europe 2020. čime se izravno potiče gospodarski rast država članica EU, a poseban je naglasak stavljen upravo na sektor zapošljavanja. S obzirom na trenutnu situaciju uzrokovanu karantenom zbog pandemije Covid-19, na gospodarski razvoj država to se negativno odrazilo i sada je glavni cilj suzbijanje rasta nezaposlenih osoba, kreiranjem brojnih mjera i akcija koje će gospodarski rast europskih država vratiti na ono prijašnje stanje.

Izrada ovog znanstvenog istraživanja dovodi do spoznaje o tome da će otvaranje boljih i kvalitetnijih radnih mjesta na globalnoj razini omogućiti razvoj u sektoru zapošljavanja. Ponuda boljih radnih mjesta rezultirati će većom potražnjom od strane nezaposlenih i stručnih kadrova. Stoga, pri zapošljavanju novih kadrova potrebno je osigurati adekvatnu obuku u vidu seminara i tečajeva. Uz to, nužno je njegovati stare, već zaposlene osobe u poduzeću, brineći o njihovim potrebama kako bi njihova motiviranost i želja za radnim rezultatima bila jednaka kao i onda kada su se isti ti zaposlenici tek zapošljavali.

LITERATURA

1. KNJIGE

1. Breakwell, G.M.: *Vještine vođenja intervjua*, 2. izdanje, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2007.
2. Bartolović, V.; Vukojević, L.: *Menadžment ljudskih potencijala - Politike Europske unije u razvoju ljudskih potencijala*, 1. izdanje, Veleučilište u Slavonskom Brodu, Slavonski Brod, 2019.
3. Portolese Dias, L.: *Human resource management*, 1. izdanje, Flat World Knowledge, Washington, 2011.

2. ČLANCI

1. Gusdorf, M.: *Recruitment and selection: Hiring the right person*, Case study, Society for Human Resource
2. Whitford, F.; Hanna, M.; Gerber, C.; Wade, M.; Blessing, A.: *The Hiring process – Recruiting, Interviewing, and Selecting the Best Employees*, Purdue University
3. Paraskevopoulou, A.; Clark, N.: Eurofound, *Regulation of labour market intermediaries and the role of social partners in preventing trafficking of labour*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2016.
4. Upravljanje ljudskim potencijalima u malom i srednjem poduzetništvu – Program Europske Unije za Hrvatsku, IPA Komponenta IV – Razvoj ljudskih potencijala, Projekt „Umrežavanje, obrazovanje i podizanje konkurentnosti za više boljih poslova – NEC“, Osijek, 2012.
5. *Kratki vodič za zapošljavanje*, MojPosao – Vaše rješenje na tržištu rada
6. Hsu, Y-R.: *Recruitment and selection and human resource - Management in the taiwanese cultural context*, doktorska dizertacija, University of Plymouth, 1999.
7. Rychly, L.; Vylitova, M.: *National social dialogue on employment policies in Europe*, Social Dialogue, Labour Law and Labour Administration Department, International Labour Office, Geneva, Švicarska, 8, 2005., str. 1-48
8. Van-Biesen, G.: *Overview of civil service selection procedures in EU context*, Civil Service Recruitment Procedures, European Personnel Selection Office (EPSO), Vilnius, Belgija, 21, 22, 2006., str. 2-12

9. Biffl, G.: *The European Employment Strategy - A New Form of Governance of Labour Markets in the European Union*, WIFO Working Papers, Austrian Institute of Economic Research (WIFO), Vienna, 301, 2007., str. 1-11
10. Hartlapp, M.: *Learning about policy learning - Reflections on the European Employment Strategy*, European Integration online Papers (EIoP), Berlin, Njemačka, 13, 1, 2009., str. 1-12
11. Turoń, K.: *Corporate Social Responsibility to Employees: The Best Labour Practices in Transport and Logistics Companies*, The Variety of Perspectives in Corporate Social Responsibility, Journal of Corporate Responsibility and Leadership, Faculty of Transport, Silesian University of Technology, Gliwice, Poljska, 3, 1, 2016., str. 38-45
12. von der Gracht, H.; Schuckmann, S.; Mauksch, S.; Ruske, K.D.; Kauschke, P.; Reuter, J.; Montgomery, E.: *Transportation & Logistics 2030: Winning the talent race*, PwC, Njemačka, 5, 5, 2012. str. 6-51
13. Pupovac, D.: *Employment analysis in the logistics sector of the Republic of Croatia*, 18th international scientific conference Business Logistics in Modern Management, Osijek, 2018., str. 617-626
14. Dujak, D.; Jeger, M.; Bilandžić, A.: *Predicting Growth Potential of Small and Medium-Sized Logistics Companies*, Proceedings of the 14th International Conference of the Society for Global Business & Economic Development (SGBED) - Global Connectivity, Knowledge and Innovation for Sustainability and Growth: New Paradigms of Theory and Practice, Sveučilište J.J. Strossmayer, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2016., str. 296-309
15. Jurčević, M.; Oroz Štancl, I.; Ivaković, M.: *Human resources management systems in the logistic chain*, International Conference on Traffic and Transport Engineering, Fakultet prometnih znanosti Zagreb, Laaneris d.o.o., Zagreb, 2012., str. 323-330

3. INTERNETSKI IZVORI

1. Chaturvedi, R.: *Recruitment and Selection Process*
<https://www.economicdiscussion.net/human-resource-management/recruitment-and-selection-process/31594> (20.06.2020.)
2. *Recruitment process – From Sourcing to Onboarding and Everything in between*
<https://www.jobsoid.com/recruitment-process/> (02.07.2020.)

3. *Employment status: employment intermediaries:*
<https://www.gov.uk/guidance/employment-status-employment-intermediaries>
(30.06.2020.)
4. *Employment intermediaries rules: how to work out if you're affected:*
<https://www.crunch.co.uk/knowledge/employment/employment-intermediaries-rules-how-to-work-out-if-youre-affected/> (30.06.2020.)
5. Lazel,M.: *Find a job with a recruitment agency in Europe:*
<https://www.expatica.com/working/finding-a-job/recruitment-agencies-in-europe-8570/> (01.07.2020.)
6. *European Employment Services (EURES):*
<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1400&langId=en> (07.07.2020.)
7. *Lista agencija za posredovanje pri zapošljavanju u Hrvatskoj:*
<https://www.posao.hr/clanci/savjeti/kako-do-posla/popis-agencija-za-zaposljavanje-u-hrvatskoj/4552/> (10.07.2020.)
8. *History of the ILO* <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/history/lang--en/index.htm> (10.08.2020.)
9. *Mission and impact of the ILO* <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/lang--en/index.htm> (10.08.2020.)
10. *Glossary of summaries - Open method of coordination*
https://eurlex.europa.eu/summary/glossary/open_method_coordination.html
(20.08.2020.)
11. *Creative Sourcing Strategies & Recruitment Tools - Sourcing channels and recruitment tools can drive better hiring results,*
26.07.2018.https://www.logisticsmgmt.com/article/creative_sourcing_strategies_recruitment_tools (28.08.2020.)

POPIS TABLICA

Tablica 1. Prednosti i nedostaci prema izvorima regrutiranja	14
Tablica 2. 10 vodećih logističkih kompanija u Republici Hrvatskoj u 2015. godini	56

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Godišnja stopa rasta u cjelokupnom zapošljavanju, zaposlenima i samozaposlenima.....	44
Grafikon 2. Motivacijski sutavi u logističkim tvrtkama.....	55

POPIS SHEMA

Shema 1. Koraci u procesu zapošljavanja	19
---	----