

14. Kadroviranje

KADROVIRANJE

Predavanje iz Osnova menadžmenta



- ✳ kadroviranje, kao menadžerska funkcija, predstavlja skup aktivnosti ⇒ znanja o kadrovima i radnim odnosima, popunjavanja i selekcije kadrova, obrazovanja i razvoja karijere, kompenzacija i nagrada, koje se međusobno isprepliću i povezuju u jedinstvenu aktivnost
- ✳ menadžerska znanja i aktivnosti u funkciji kadroviranja su:
 - a) **znanja o kadrovima i radnim odnosima** ⇒ predstavljaju skup znanja o teoretskom shvaćanju važnosti kadrova s kojima će u međusobnom neposrednom i posrednom odnosu izvršavati menadžerske zadatke, te o zakonskoj regulativi radnih odnosa, mogućih prava i obveza radnika u poduzeću koji se moraju poštivati kroz sustav sindikalnog udruživanja i mogućnosti pregovaranja iz kojih proizlaze moguće obveze, ali i prava menadžera u odnosu prema radnicima



- ✳ **popunjavanje i selekcija kadrova** ⇒ skup aktivnosti planiranja kadrova i pribavljanja kadrova, njihove zamjene i popunjavanja, skup procesa i tehnika selekcije i pravednog izbora suradnika i izvršitelja koji će zajedno u timu izvršavati planirane zadatke
- ✳ **obrazovanje i razvoj karijere** ⇒ skup aktivnosti kojima se prati sustav obrazovanja, usmjerava, priprema kadrove za samostalno izvršavanje traženih zadataka ili procesa, aktivnosti iz sustava razvoja kadrova te oblika poticanja i pojačavanja želje za osobnim razvojem karijere čime se zadovoljavaju osobne potrebe, ali i potrebe poduzeća
- ✳ **kompenzacije i nagrade** ⇒ procjene učinjenog rada te izbor kompenzacija za izvršeni rad



- ✳ ljudski kapital, odnosno ljudski potencijal, sa svojim znanjima, vještinama, sposobnostima, kreativnošću i inovativnošću, čine temelj uspješnog ostvarenja svake ljudske aktivnosti
- ✳ menadžment ljudskih potencijala ili kadroviranje se može odrediti s četiri osnovna značenja ⇒
 1. znanstvena disciplina
 2. menadžerska funkcija
 3. posebna poslovna funkcija u organizaciji
 4. specifična filozofija menadžmenta
- ✳ kadrove je moguće definirati kao stručne ljude koji imaju znanja, vještine, sposobnosti i kreativnosti u ostvarivanju ciljeva organizacije



- ✳ danas se kadrovi shvaćaju kao neizbježan čimbenik u poslovnom procesu, a razvoju shvaćanja o važnosti ljudskih potencijala doprinijele su:
 1. promjene u općoj ili socijalnoj okolini (makro-okruženju)
 2. promjene u poslovnoj okolini (mikro-okruženju)
 3. promjene u internoj okolini (interno okruženje)
- ✳ menadžerska funkcija kadroviranja ima zadatak i funkciju da menadžeru osigura kvalitetne radnike, motivira ih, obrazuje i razvija tako da postižu dobre rezultate i doprinose ostvarivanju ciljeva organizacije

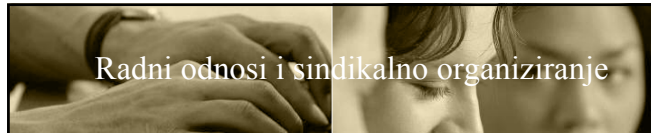


- ✳ uspješan menadžer je onaj koji ⇒
 - zna izabrati, trenirati, osposobljavati kadrove
 - oblikovati i voditi sastanke grupa svih vrsta i odnosa
 - zna upravljati svim vrstama konflikta između pojedinaca i grupa
 - zna pregovarati na ravnopravnoj osnovi
 - zna integrirati napore različitih stručnih specijalnosti i usmjeriti ih prema zajedničkom cilju
- ✳ tehničke poslove, odnosno poslove i procese vezane za kadrove, menadžer prenosi u praksi na druge stručnjake koji čine posebnu organizacijsku jedinicu najčešće nazvanu kadrovska poslovna funkcija, kadrovski odjel, kadrovska služba itd.

14. Kadroviranje



✳ kadroviranje, kao menadžerska funkcija, je neizbježna i integrirana funkcija svakog menadžera usmjerena ostvarivanju ciljeva organizacije, dok kadrovska poslovna funkcija predstavlja skup zadataka vezanih uz kadrove i organiziranih u službi koja izvršava tehničke zadatke u pripremi i obradi kadrova koji će izvršiti razne procese i zadatke u pogonu i poduzeću



Radni odnosi i sindikalno organiziranje

- ✳ svaki se menadžer mora upoznati s prirodom radnih odnosa koja čini vezu između radnika i poslodavca i to sa ciljem reguliranja međusobnih prava i obveza na osnovi rada
- ✳ radnici teže štiti svoje interese kroz dobro organizirane sindikate, dok menadžment štiti svoje interese tako da nastoji izvršiti ukupni zadatak organizacije ⇒ takvi su interesi često u međusobnom konfliktu
- ✳ proces kolektivnog pregovaranja predstavlja temelj za postizanje ravnoteže između međusobno suprotstavljenih interesa
- ✳ odnos između radnika i poslodavca se naziva **radni odnos**, a pravno se regulira zakonskim, podzakonskim aktima, internim aktima, kolektivnim ugovorima te ugovorima o radu



- ✳ izvori radničkih prava u RH su ustav, zakoni, podzakonski akti, pravni standardi, tumačenja te kolektivni ugovori, opći akti poslodavaca, običaji, pravila ponašanja, moral, standard određene djelatnosti itd.
- ✳ **radni odnos predstavlja dvostrani, neposredan, kontinuiran pravni odnos između radnika i poslodavca koji nastaje na temelju pravne norme između točno određenih subjekata na temelju akta o zasnivanju pravnog odnosa i s točno određenim pravima, obvezama i odgovornostima**
- ✳ Ustavom Republike Hrvatske utvrđuje se pravo na sklopanje radnih odnosa, sindikalnog povezivanja te kolektivnog pregovaranja
- ✳ Zakon o radu regulira pravo na osnivanje sindikata, sindikalni pluralizam, pravilo socijalnog mira za trajanja kolektivnog ugovora te protumjere poslodavaca



- ✳ Zakon o radu uređuje:
 - oblik i obavezni sadržaj ugovora o radu
 - radno vrijeme, odmori i dopuste, oblike zaštite majčinstva i posloprimaca koji su privremeno ili trajno nesposobni za rad
 - plaće
 - postupak prekidanja ugovora o radu, razloge za redovni i izvanredni otkaz
 - prava radnika u odlučivanju o njihovim gospodarskim i socijalnim pravima i interesima
- ✳ Ugovor o radu je oblik materijalizacije obostranog pristanka zasnivanja radnog odnosa i reguliranja radnog odnosa, a djeluje "inter partes"



- ✳ Tarifni prilog Pravilnika o radu i Menadžerski ugovori su opći akti poslodavca doneseni na temelju Zakona o radu
- ✳ Tarifnim prilogom se utvrđuju "Platni razredi" za pojedina radna mjesta, može i ne mora biti dio Kolektivnog ugovora ⇒ poslodavac koji ima manje od 20 radnika nije obavezan donositi Pravilnik o radu i ne mora imati klasifikaciju radnih mjesta
- ✳ Menadžerski ugovor se sklapa između poduzeća, kojeg zastupa Nadzorni odbor, i menadžera kao predsjednika Uprave ⇒ sadrži opće odredbe, obveze i odgovornosti direktora, prava direktora, uvjete raskida ugovora, čuvanje poslovne tajne te završne odredbe
- ✳ Kolektivno pregovaranje predstavlja složeni proces u kojem predstavnici poslodavaca, menadžeri, s jedne strane i predstavnici radnika, sindikalno vodstvo, s druge strane sklapaju ugovore



- ✳ sustav kolektivnog pregovaranja nije jednostavan, traje duže vremena uz određene postupke, a jednom potpisan kolektivni ugovor nije vječan i stalno je podložan modifikacijama iniciranim bilo od strane radnika bilo od strane poslodavaca
- ✳ proces kolektivnog pregovaranja se sastoji od četiri faze:
 1. prikupljanja ideja o novom ugovoru
 2. stvaranja prijedloga i protuprijedloga
 3. prvog sastanka i
 4. pregovora
- ✳ ideje o potebi sastavljanja kolektivnog ugovora proizlaze iz razlika nastalih između prethodnog ugovora i uvjeta koji vladaju u trenutku početka pregovora o novom ugovoru

14. Kadroviranje



- ✦ stvaranje prijedloga i protuprijedloga na temelju prikupljenih informacija, podataka, kvantitativnih i kvalitativnih analiza prije prvog sastanka je na razini formalnih, globalnih prijedloga, a moraju se testirati i dostaviti suprotnoj strani radi stvaranja eventualnih protuprijedloga
- ✦ prvi sastanak je rezultat opsežnih priprema koje je obavio sindikat ili menadžment, a predstavlja službeno upoznavanje s promjenama koje se namjeravaju provesti ⇒ obično su medijski dobro popraćeni i to najčešće od strane sindikata
- ✦ pregovori predstavljaju daljnji tijek raznih sastanaka, a na uspješnost pregovaranja utječu brojni čimbenici, kao npr. pripremljenost pregovaračkih grupa, razina ovlaštenja koja imaju, profesionalnost, snaga i veličina sindikata, političke prilike, stranačka opredjeljenja itd.



- ✦ pregovorima se iz sastanka u sastanak smanjuje broj razlika između stajališta suprotstavljenih strana, a pregovori su završeni kada su sve razlike otklonjene i kada je potpisan kolektivni ugovor ⇒ ovo najčešće znači i početak novog ciklusa kolektivnog pregovaranja
- ✦ kolektivno pregovaranje je uvijek tripartitno
- ✦ koriste se najčešće dvije metode pregovaranja:
 1. metoda statičnog pregovaranja ⇒ odvija se u obliku direktnih susreta pregovarača dok se ne riješe nastali problemi
 2. metoda dinamičnog pregovaranja ⇒ pregovaraju predstavnici najmanje dviju strana zastupljeni istim brojem članova koji čine stalno bilateralno tijelo i koji pregovaraju o već uređenim pitanjima u kolektivnom ugovoru (nadopune, promjene, izmjene)



- ✦ kolektivni ugovori se mogu donositi na razini poduzeća, grane ili na nacionalnoj razini
- ✦ predmet kolektivnog pregovaranja su najčešće:
 - prava i obveze strana koje su potpisale ugovor
 - način zasnivanja radnog odnosa
 - posebni uvjeti rada
 - probni rad
 - zaštita života, zdravlja i privatnosti radnika
 - pripravnici za sve stupnjeve stručne spreme
 - radno vrijeme (puno, skraćeno, raspored radnog vremena, preraspodjela)



- odmori i dopusti (stanka, dnevni odmor, godišnji odmor, plaćeni dopust)
- plaće (visina, način utvrđivanja, osnovna plaća, dodaci na osnovnu plaću, plaća pripravnika, nagrade, naknadne plaće i sl.)
- naknade i drugi novčani i nenovčani primici (otpremnine za mirovinu, otpremnine u slučaju otkaza, dnevnice za službeni put, solidarna pomoć, terenski dodatak, naknada za odvojeni život, jubilarne nagrade, troškovi prijevoza, naknada za korištenje osobnog automobila, dar djetetu, božićnica itd.)
- uvjeti prestanka ugovora o radu
- zaštita prava radnika
- uvjeti za rad sindikata
- način rješavanja sporova
- otkaz kolektivnog ugovora



- ✦ sindikalne organizacije su udruženja radnika oformljena sa ciljem zaštite njihovih interesa u situacijama koje se odnose na rad
- ✦ ukoliko se registriraju kao neovisne sindikalne organizacije stječu pravo na pravni imunitet u slučaju kršenja ugovornih odredbi prilikom sporova
- ✦ imaju precizno definirane ciljeve ⇒ borba za što veće plaće, bolje radne uvjete, sigurnost namještenja i veće pogodnosti za dobrobit djelatnika
- ✦ povezivanje radnika u sindikate ima dugu tradiciju i uglavnom se može poistovjetiti s poviješću razvoja menadžmenta
- ✦ povijest sindikalnog organiziranja u RH seže čak u 19. st. ⇒ 1870. godine osnovan je Sindikat tipografskih radnika u Zagrebu



- ✦ danas se Savez samostalnih sindikata Hrvatske smatra krovnom organizacijom u okviru sindikalnog udruživanja u Republici Hrvatskoj, ali pored njega postoje i brojni nezavisni sindikati

14. Kadroviranje



Odnos menadžmenta i sindikata

- ✦ menadžment brani svoje osobne ciljeve, a to je izvršavanje obveza koje proizlaze iz ugovora o radu potpisanog s vlasnicima poduzeća
- ✦ sindikati brane interese svojih članova čiji su odnosi s poslodavcem regulirani pojedinačnim ugovorima o radu ⇒ radnici udružuju svoje interese kako bi bili snažniji u odnosu prema menadžmentu i imali povoljniji položaj u pregovaranju
- ✦ odnosi između menadžmenta i sindikata prolaze kroz tri temeljne faze:
 1. faza sukoba
 2. faza podnošenja
 3. faza suradnje



- ✦ u fazi sukoba dolazi do uspostavljanja ravnoteže moći između sindikata i menadžmenta te uspostavljanja određenog standarda zahtjeva
- ✦ faza podnošenja započinje u trenutku uspostavljanja ravnoteže jer su sindikati osigurali položaj u kolektivnom pregovaranju, a poslodavci dobili garanciju da se neće poduzimati nikakve drastične mjere dok ne završe pregovori (međutim to ne znači da štrajka sigurno neće biti niti da poslodavci neće provoditi lockout)
- ✦ faza suradnje se manifestira u procesu pregovaranja i rješavanja pritužbi ⇒ postoje tri temeljna oblika suradnje poslodavaca i sindikata:



1. dobrovoljna suradnja
 2. stimulirana suradnja
 3. neformalna suradnja
- ✦ dobrovoljna suradnja može biti rezultat ekonomske situacije u kojoj se poduzeće nalazi, ciljeva sindikata, stavova radnika te stavova menadžera
 - ✦ stimulirana suradnja nastaje kada nastupe određene iznimne situacije
 - ✦ neformalna suradnja je uobičajeni oblik suradnje koji postoji u svakoj situaciji, a ostvaruje se na razne načine:
 - identifikacija s poduzećem ⇒ menadžment nastoji pojačati taj osjećaj kod radnika



- proslave praznika ⇒ omogućuju veću identifikaciju radnika s poduzećem, ali i osjećaj bliskosti s menadžmentom
- ostali oblici neformalne suradnje ⇒ imaju za cilj eliminirati i ublažiti sukobe između sindikata i menadžmenta kako bi se zajedničkim snagama poboljšalo poslovanje poduzeća
- ✦ menadžment se u kolektivnom pregovaranju, ali i u svakodnevnom poslu, nalazi u posebno osjetljivom položaju jer mora naći kompromisno rješenje za dvije strane potpuno suprotnih interesa, a pri tome mora zadovoljiti i vlasnike i radnike



Sustav pribavljanja i selekcije kadrova

- ✦ **planiranje kadrova je proces anticipacije i stvaranja brige za razvoj zaposlenika u poduzeću i izvan njega, sa svrhom osiguravanja dovoljnog broja i odgovarajuće strukture zaposlenih, kao i njihovog optimalnog korištenja**
- ✦ preduvjet za uspješno planiranje kadrova predstavlja dobra baza podataka
- ✦ planiranje kadrova se provodi kroz četiri temeljne faze:
 1. analiza dosadašnjih poslovnih događaja i kadrova na tržištu
 2. ocjena tekućih potreba za kadrovima
 3. prognoza budućih potreba
 4. formuliranje strategije kadrova



- ✦ analizom ranijih poslovnih događanja i kadrova na tržištu dolazi se do informacija o zakonitostima njihova kretanja, zakonitostima sezonalnosti i zakonitostima promjena koje, ako se promatraju kroz duža vremenska razdoblja, daju osnovu za dobro prognozirane budućih potreba za kadrovima
- ✦ tekuće stanje potreba za kadrovima identificira kadrovske potencijale poduzeća, ali i potencijale okruženja ⇒ takva ocjena daje odgovore na pitanja:
 - kojom kadrovskom strukturom poduzeće raspolaže
 - kojim stupnjem kvalificiranosti kadrova poduzeće raspolaže
 - kojim stupnjem kvalificiranosti posla poduzeće raspolaže
 - kakva je raspoređenost kadrova po tipovima procesa
 - kakva je raspoređenost kadrova po temeljnim grupama poslova

14. Kadroviranje



- ✦ skupljanjem navedenih podataka stvara se baza podataka o kadrovima, radnim mjestima, poslovima i procesima (dossieri, registar kadrova, registar znanja i sl.) ⇒ datoteka kadrova i datoteka radnih mjesta
- ✦ datoteka kadrova je skup podataka o svakom zaposlenom u poduzeću iz kojih se može utvrditi stupanj kvalificiranosti zaposlenika
- ✦ datoteka radnih mjesta je skup svih podataka o radnim mjestima koja su isprojektirana u nekom poduzeću, a sadrže opis poslova koji se predviđaju da će se obaviti na nekom radnom mjestu, odnosno koji uvjet mora ispunjavati neki zaposlenik (opis i specifikacija posla)



- ✦ kada se povežu podaci iz dvije datoteke moguće je utvrditi kakva je raspoređenost zaposlenika po tipovima procesa i temeljnim grupama poslova, te koji je stupanj iskorištenosti njihove kvalificiranosti (u cjelini, po radnim mjestima, tipovima procesa i temeljnim grupama poslova)
- ✦ potrebno je utvrditi koliko je zaposlenika dovoljno za ostvarivanje tekućih ciljeva poduzeća ⇒ metoda studije rada i regresijska analiza
- ✦ metoda studije rada služi za utvrđivanje normativa vremena trajanja izvođenja jedinice proizvoda ili usluge ⇒ potreban broj zaposlenih se utvrđuje tako da se planirani obujam proizvodnje pomnoži s normativom vremena po jedinici proizvoda ili usluge i podjeli s planiranim godišnjim fondom sati po zaposlenom



- ✦ regresijska analiza se koristi kada broj zaposlenih zavisi o jednoj ili više varijabli karakterističnih za različite djelatnosti ⇒ ako se radi o samo jednoj varijabli koristi se linearna, a ako ih ima više koristi se multipla regresijska analiza
- ✦ teži postupak od prethodnog predstavlja predviđanje budućih potreba za kadrovima, jer najprije treba predvidjeti buduće poslovanje sa svim elementima predviđanja
- ✦ predviđanje potrebe za kadrovima u budućem poslovanju počinje analizom postojećeg stanja, aplicirajući ga u budućnost (biološko starenje kadrova), te mogućnostima tržišta u danoj budućnosti
- ✦ poduzeću stoje na raspolaganju kadrovi iz internog i kadrovi iz vanjskog okruženja



- ✦ predviđanje interne ponude služi utvrđivanju mogućnosti zadovoljavanja budućih kadrovskih potreba iz već postojećih u poduzeću, a rezultat je biološkog procesa starenja ljudi i odgovarajuće brige i pravilnog sustava planiranja u pravovremenoj zamjeni i nadopuni brojem i kvalitetom ljudi koji obavljaju poslove u poduzeću ⇒ sheme zamjene, sheme sukcesije
- ✦ ponuda iz okruženja je rezultat općih kretanja na tržištu rada i to kao rezultat demografskih kretanja, kretanja nezaposlenosti, promjena u strukturi zanimanja, kretanja potreba za određenim zanimanjima, razvijenosti školskog sustava, te raznih lokalnih i globalnih utjecaja ⇒ metode procjene eksperata, metode simulacije, metoda ekstrapolacije trenda

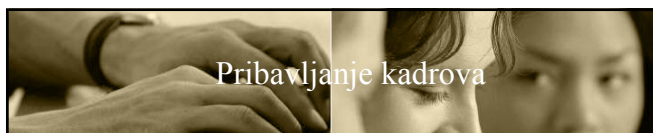


- ✦ formuliranje strategije kadrova predstavlja opće opredjeljenje i težnju menadžmenta u kreaciji strateškog opredjeljenja kamo usmjeravati buduće poslovanje poduzeća jer iz njega proizlazi i strategija kadrova
- ✦ najpoznatije su tri različite strategije kadrova:
 1. strategija istog broja zaposlenika
 2. strategija manjka broja zaposlenika
 3. strategija viška broja zaposlenika
- ✦ strategija istog broja zaposlenika podrazumijeva da se neće mijenjati broj zaposlenika, ali se može mijenjati njihova struktura, starosna ili kvalifikacijska ⇒ odgovara poduzećima s linearnim trendom razvoja



- ✦ strategija manjka broja zaposlenika podrazumijeva manjak zaposlenika uslijed povećanja obujma poslovanja, a njihov broj se nadomješta raznim oblicima zapošljavanja novih kadrova:
 1. zapošljavanjem na puno radno vrijeme
 2. zapošljavanjem s povremenim radnim vremenom
 3. zapošljavanje na poziv
- ✦ strategija viška broja zaposlenih vodi otpuštanju većeg broja zaposlenika u nekom budućem vremenu ⇒ u tom se slučaju izrađuju programi pomoći, socijalni programi zbrinjavanja, programi prekvalifikacije, programi prijevremenog umirovljenja itd. ⇒ ne mora značiti i smanjenje obujma poslovanja

14. Kadroviranje



Pribavljanje kadrova

- ▄ pribavljanje kadrova predstavlja proces privlačenja, za slobodna radna mjesta, potencijalnih kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva
- ▄ različiti sustavi privlačenja kadrova se primjenjuju na kadrove koji dolaze iz školske i studentske populacije u odnosu na već iskusne kadrove ⇒ inovativnost, kreativnost, fleksibilnost, želja za učenjem i napredovanjem su obilježja mladih kadrova i stariji zaposlenici ih teže usvajaju, dok se sama znanja o poslovima i procesima usvajaju mnogo lakše i brže
- ▄ zaposlenici se pribavljaju iz unutrašnjih i vanjskih izvora, a praksa je pokazala da je najbolje kombinirati oba izvora



- ▄ **unutarnji izvori pribavljanja kandidata se dijele na:**
 - a) unutarnje oglašavanje
 - b) preporuke neposrednih menadžera
 - c) informacije i prijedloge kadrovskih odjela
- ▄ cilj internog pribavljanja kadrova je izbor najboljih ljudi za slobodna radna mjesta, stvaranje klime jednakih mogućnosti i promoviranje stručnosti i sposobnosti ⇒ provodi se prije vanjskog oglašavanja putem oglasnih ploča, elektronske pošte, razglasa i sličnih sredstava unutarnjeg priopćavanja
- ▄ preporuke menadžera se najčešće koriste u slučajevima napredovanja, rasporeda na nove poslove ili promjene radnih mjesta



- ▄ informacije i prijedlozi kadrovskih odjela su važni jer popunjavanje slobodnih radnih mjesta zahtjeva analizu i pretraživanje informacijskih sustava ljudskih potencijala
- ▄ **vanjski izvori pribavljanja kandidata su tržišta radne snage, a dijele se na:**
 - a) vanjsko oglašavanje i medije oglašavanja
 - b) izravne prijave i preporuke zaposlenih
 - c) agencije za zapošljavanje
 - d) obrazovne institucije
 - e) ostale izvore



- ▄ poduzeća koriste različite medije vanjskog oglašavanja ⇒ dnevni i tjedni tisak, stručni časopisi, radio i televizija, izravna pošta, oglasi i poster na javnim mjestima, promotivni materijali i sl.
- ▄ izravne prijave i preporuke zaposlenih (walk in) se koriste sve češće i predstavljaju jeftin način pribavljanja kadrova kojim se kandidati sami javljaju poduzećima u kojima bi željeli raditi i dostavljaju im svoje podatke koje poduzeće čuva u posebnoj evidenciji i poziva kandidate kada se pojavi potreba za njihovim znanjima i sposobnostima
- ▄ agencije za zapošljavanje mogu biti državne i privatne ⇒ državna agencija u Hrvatskoj je Zavod za zapošljavanje, dok se privatne agencije u svijetu nazivaju još i "lovcima na talente"



- ▄ obrazovne institucije predstavljaju najčešći izvor pribavljanja talenata i kandidata za menadžerske i profesionalne razine poslova
- ▄ ostali izvori pribavljanja kadrova su sindikati, stručna praksa, stručni skupovi, konferencije, strukovne udruge, računalni registri kandidata internet i sl.



Selekcija kadrova

- ▄ pribavljanjem kadrova se stvara lista potencijalnih kadrova čime se dolazi do problema izbora najboljih među njima
- ▄ selekcijom kadrova se uz sustav unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika izabiru za neki traženi posao oni kandidati koji najbolje udovoljavaju zahtjevima posla ⇒ takve menadžerske odluke mogu odrediti i buduću radnu uspješnost cijelog poduzeća
- ▄ kvalitetnom selekcijom se ostvaruje maksimalna usklađenost zahtjeva posla i individualnih karakteristika kandidata, odnosno suština selekcije je otkriti buduće kadrove koji svojim potencijalima i individualnim osobinama zahtjevima posla potpunosti odgovaraju

14. Kadroviranje



- ☛ za selekciju kadrova najvažnije individualne osobine po kojima se kandidati međusobno razlikuju su:
 - spособnosti
 - osobine ličnosti kandidata
 - kompetencije kandidata
- ☛ **spособnosti** se definiraju kao psihičke osobine ljudi koje čine opće osobne preduvjete za postizanje uspješnosti u određenoj aktivnosti ⇒ razvijaju se na naslijeđenim potencijalima pod utjecajem okoline i osobnih aktivnosti
- ☛ nedostatak spособnosti ne mogu nadoknaditi ni znanje niti motivacija, ali obrnuto ipak vrijedi



- ☛ ljudske se spособnosti mogu podijeliti u četiri osnovne skupine:
 - intelektualne spособnosti
 - senzorne spособnosti
 - psihomotorne spособnosti
 - fizičke spособnosti
- ☛ **intelektualne spособnosti** se odnose na potencijal ljudi da procesuiraju verbalne, numeričke i ostale informacije, shvaćaju i rješavaju probleme različite vrste
- ☛ primarne intelektualne spособnosti za obavljanje intelektualnih operacija i zadataka su:
 - perceptivne spособnosti ⇒ brza i točna identifikacija oblika i uočavanje malih razlika u vizualno zahvaćenim strukturama



- spacialne spособnosti ⇒ razumijevanje i predočavanje odnosa u prostoru, prostorna orijentacija
- numeričke spособnosti ⇒ spособnost brzog i lakog obavljanja jednostavnih računskih zadataka
- verbalne spособnosti ⇒ spособnost brzog i lakog razumijevanja govornih simbola
- rječitost ⇒ verbalna fluentnost, spособnost lake i brze upotrebe riječi i bogatstvo govora
- spособnost rezoniranja ⇒ spособnost rješavanja različitih problemskih situacija pomoću misaonog procesa logičkog i sustavnog mišljenja
- ☛ inteligencija se može definirati kao spособnost rezoniranja, brzina mentalnog shvaćanja ili spособnost logičkog mišljenja ⇒ spособnost rješavanja novih problema



- ☛ **senzorne spособnosti** omogućavaju dobivanje informacija o okolini i podešavanje položaja prema toj okolini
- ☛ **psihomotorne spособnosti** su za neka zanimanja izuzetno važne ⇒ spособnost neverbalne komunikacije
- ☛ **fizičke spособnosti** se mogu odnositi na fizičku snagu, ali i izgled jer je u nekim zanimanjima izgled djelatnika od presudne važnosti za uspjeh poslovanja
- ☛ **ličnost** se definira kao specifična struktura relativno stabilnih i međusobno povezanih osobina koje osiguravaju najčešće trajan i svojstven stil ponašanja, koji karakterizira neku osobu i pri tome osigurava njeno buduće ponašanje u različitim situacijama



- ☛ osobine ličnosti predstavljaju predispoziciju da se na različite vrste podražaja i situacija reagira na sličan ili ekvivalentan način i tako utječe na konzistentnost ponašanja
- ☛ osobine ličnosti je potrebno prepoznati na temelju ponašanja kandidata, onoga što voli raditi, uspjeha kojeg postiže u svom poslu, na koji način obavlja poslove i postupa prema drugima
- ☛ u novije doba prihvaćen je model ličnosti poznat kao "The Big Five" u kojem je ustanovljeno da je samo pet karakteristika ličnosti koje je potrebno analizirati u svakoj situaciji, a to su:
 - ekstraverzija
 - emocionalna stabilnost
 - ugodnost
 - pouzdanost
 - radoznalost i otvorenost

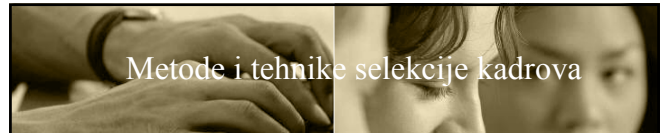


- ☛ **kompetencija kandidata** je spособnost uspješnog obavljanja nekog određenog zadatka ili posla, odnosno spособnost osobe da demonstrira da može obaviti određene zadatke ili aktivnosti prema zahtijevanim standardima
- ☛ kompetencija je funkcija spособnosti, znanja, vještina i motivacije pojedinca, te selekcija kandidata zahtijeva poznavanje teorijskog i praktičnog definiranja individualnih razlika među pojedincima
- ☛ kad su utvrđeni zahtjevi posla, potrebne osobine i kvalitete kandidata, kriteriji radne uspješnosti, pouzdani i valjani mjerni instrumenti kojima će se provjeravati imaju li kandidati i u kojem stupnju zahtijevane osobine, nužno je organizirati **postupak selekcije**

14. Kadroviranje



- ☛ postupak selekcije označava primjenu utvrđenih instrumenata i drugih postupaka i izvora informacija da bi se utvrdilo koji od prijavljenih kandidata najbolje odgovaraju zahtjevima posla i jamče da će ga najbolje obavljati
- ☛ tijekom inicijalne selekcije se na temelju provjere općih podataka o kandidatima, preliminarnog intervjua i utvrđivanja udovoljavaju li postojećim zahtjevima, određeni broj njih odbacuje ⇒ selekcijski lijevak
- ☛ strogost selekcije predstavlja omjer između slobodnih radnih mjesta i broja prijavljenih kandidata ⇒ što je više kandidata za manji broj radnih mjesta to je i vjerojatnost potencijalnog dobitka za poduzeće odabirom najboljeg kandidata veća
- ☛ kakav će biti konkretan postupak selekcije ovisi o veličini poduzeća, vrsti posla, broju kandidata, broju slobodnih radnih mjesta, stručnosti ljudi zaduženih za selekciju i sl.



Metode i tehnike selekcije kadrova

- ☛ dijele se u dvije velike skupine:
 1. konvencionalne ili standardne metode selekcije
 2. nekonvencionalne ili alternativne metode selekcije
- ☛ **konvencionalne metode** selekcije se dijele dalje na sljedeći način:
 - a) **standardni izvori i tehnike prikupljanja informacija o kandidatima** ⇒ prijava na natječaj, životopis i preporuke
 - b) **psihološki testovi** ⇒ testovi sposobnosti (testovi inteligencije, testovi specifičnih sposobnosti, testovi kreativnosti, testovi mehaničkih sposobnosti, testovi senzornih i psihomotornih sposobnosti), testovi ličnosti (objektivni i projektivni testovi), testovi interesa, testovi znanja i vještina



- c) **intervju**
 - d) **metode i tehnike vezane uz posao** ⇒ testovi uzoraka posla, testovi sposobnosti stjecanja vještina, te probni rok
- ☛ **nekonvencionalne metode** selekcije su poligrafsko ispitivanje i “testovi poštenja”, testiranje na uporabu droge, grafologija, te astrologija



Selekcija menadžera

- ☛ sustavni pristup selekciji menadžera je sustav funkcije kadrovskog popunjavanja gdje se određena radna mjesta menadžerske razine popunjavaju “novim menadžerima” pri čemu viša razina preuzima funkciju menadžerskog popunjavanja nad nižom razinom
- ☛ sustav menadžerske selekcije temelji se na planovima poduzeća, a treba ga sagledavati iz vanjskog i unutarnjeg okruženja
- ☛ iz traženih osobina budućih menadžera i potencijalnih kandidata, izrađuje se analiza sadašnjih menadžera i analiza budućih potreba za menadžerima koji se pretvaraju u planove menadžera, a temeljeni su na planovima poduzeća
- ☛ nakon takve analize, definiraju se stvarni izvori potencijalnih kandidata ⇒ počinje proces selekcije ⇒ slijedi popunjavanje radnog mjesta (proces ocjenjivanja, strategije karijere, vježbanja, usavršavanja i razvoja menadžera)



- ☛ za uspješno selekcioniranje menadžera potrebno je ispuniti tri osnovne pretpostavke:
 1. određenje menadžerskog posla s jasnim zadacima koje mora izvršiti
 2. određenje individualnih osobina menadžera što podrazumijeva tražena znanja, vještine, kompetencije, kompenzacije i sl.
 3. određenje metoda selekcije menadžera kojima se ona provodi između više kandidata
- ☛ postoji više pogleda i sustava određenja menadžerskog posla, ali dva su osnovna koncepta određenja menadžerskog posla, a to su klasični funkcijski i bihevioralni pristup, gdje se naglašavaju uloge menadžera i njihovi oblici ponašanja u funkciji uspješnog obavljanja zadatka



- ☛ potrebne individualne osobine menadžera se definiraju kao tražene osobine gdje se želi utvrditi karakter i sadržaj menadžerskog posla za koji treba odrediti osobine onog menadžera koji ima potencijal izvršiti zadani posao ⇒ u selekciji menadžera imaju presudan utjecaj
- ☛ temeljne osobine koje mora imati menadžer su:
 - a) vještina, sposobnost i znanja menadžera
 - b) osobine ličnosti menadžera
 - c) kompetencije menadžera
 - d) motivacija menadžera
- ☛ **vještina i znanje menadžera** podrazumijeva vještinu pretvaranja znanja i sposobnosti u određene oblike ponašanja i akcija
- ☛ za obavljanje menadžerskog posla nužne su četiri temeljne skupine sposobnosti:

14. Kadroviranje



- sposobnost uspješnog i odgovornog korištenja moći
- sposobnost razumijevanja da ljudska bića, u različitom vremenu i u različitim situacijama, imaju različite motive
- sposobnost da inspiriraju
- sposobnost da djeluju na način koji će razviti pogodnu klimu za poticanje motivacije
- ✳ osnovne vještine i znanja nužne menadžerima za obavljanje njihovog posla mogu se svrstati u tehničke, interpersonalne, stratejske ili konceptualne, dijagnostičke i analitičke, komunikacijske i političke
- ✳ **osobine ličnosti** menadžera su trajne osobine ljudi koje objašnjavaju ponašanje i omogućavaju njegovo predviđanje
- ✳ prema novijim istraživanjima, svaki uspješan menadžer mora imati sljedeće osobine:



- samopouzdanje, potpuno povjerenje u svoju prosudbu i sposobnost
- vizija, odnosno idealizirani cilj kojeg predlaže za poduzeće
- snažno uvjerenje u viziju jer mora preuzeti visoki osobni rizik, izvrgnuti se velikim troškovima i žrtvovati se za ostvarenje svoje vizije
- nekonvencionalno ponašanje, izvan normalnih okvira, ali koje izaziva poštovanje i divljenje radnika
- spreman je izazvati i radikalne promjene u organizaciji
- ✳ istraživanja pokazuju da su sljedbenici karizmatičnih vođa samouvjereniji, svjesni su potpunijeg značenja njihovog rada, rade dulje radno vrijeme, smatraju svoje vođe dinamičnijim i postižu veće radne rezultate, veću proizvodnost i zadovoljniji su od sljedbenika učinkovitih ali nekarizmatičnih vođa



- ✳ **kompetencija** menadžera pokazuje kombinaciju različitih složenih aktivnosti sa specifičnim individualnim sposobnostima i crtama ličnosti
- ✳ struktura menadžerskih osnovnih "nadkompetencija" se sastoji od četiri glavne kategorije kompetencija:
 - intelektualne kompetencije
 - interpersonalne kompetencije
 - adaptivnost
 - orijentacija na rezultat
- ✳ uz njih idu i stručne kompetencije potrebne za uspješno obavljanje menadžerskih poslova
- ✳ potrebno je potpuno razumjeti potrebu utvrđivanja razlika u menadžerskim kompetencijama kandidata u svrhu selekcije menadžera



- ✳ **motivacija** menadžera je zajednički pojam za sve unutarnje čimbenike koji konsolidiraju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organiziraju individualne aktivnosti, usmjeravaju ponašanje te mu određuju smjer, intenzitet i trajanje
- ✳ motivacija i menadžment su dva nerazdvojna pojma, pri čemu pristup motivaciji, način motiviranja te tip motivacijskog sustava određuje sam menadžment i njegov interes u postizanju organizacijskih ciljeva
- ✳ motivacija se ne može mjeriti, već se o njoj zaključuje iz ponašanja, veličine zalaganja, ustrajnosti i smjera ponašanja, odnosno rezultata koji se ponašanjem postižu



Metode selekcije menadžera

- ✳ od standardnih metoda, koje se odnose na sve kandidate, u selekciji menadžera se koriste biografija, intervju, upitnici ličnosti, testovi, te preporuke
- ✳ one se nadopunjuju i specifičnim metodama razvijenim upravo za selekciju menadžera, kao što su npr. situacijski testovi i centri procjene individualnih potencijala
- ✳ situacijski testovi predstavljaju selekcijsku tehniku koja se temelji na simulaciji radnih situacija i problema koji se u njima javljaju ⇒ cilj je procijeniti sposobnost kandidata da nešto napravi, a ne da nešto zna ⇒ razlikuju se individualni i grupni testovi
- ✳ centri procjene individualnih potencijala se koriste u svrhu identifikacije, selekcije i promocije menadžera ⇒ centar je naziv za kompleksnu tehniku i intenzivni proces upotrebe različitih aktivnosti i metoda u uvjetima u kojima kandidat i ocjenjivači mogu raditi bez ometanja dva ili tri dana, pri čemu mjesto nije važno



- ✳ *sustav pribavljanja i selekcije kadrova je složena menadžerska aktivnost planiranja kadrova kojom se ostvaruju menadžerske funkcije općeg sustava planiranja*
- ✳ *potrebni kadrovi su složeni proces koji je sadržan u individualnim razlikama među ljudima, a za selekciju kadrova najvažnije razlike su sposobnosti, osobine ličnosti i moguće kompetencije kandidata za izvršenje nekog zadatka*
- ✳ *menadžer se u procesu selekcije koristi raznim metodama i tehnikama koje se primjenjuju i za odabir mogućih potencijalnih menadžera*