

Upravljanje ljudskim potencijalima / Kadroviranje

Ishod učenja 6

Što je UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA?

- To je općeniti pojam koji se koristi da bi se opisao niz funkcija koje za cilja imaju učinkovito upravljanje zaposlenicima neke tvrtke ili “ljudskim resursima”
- Profesionalci u ovom području proučavaju “ljudsku stranu” organizacije, uključujući i kompenzacije i (koristi) benefite, razvoj karijere, treninge, upošljavanje i mnoge druge funkcije
- Cilj upravljanja ljudskim potencijalima je pomoći organizaciji da ostvare svoje strateške ciljeve privlačeći i zadržavajući kvalificirane zaposlenike, učinkovito upravljajući njima, uz poštivanje svih relevantnih zakonskih propisa koji se odnose na rad i zapošljavanje

Kadroviranje

- Kadroviranje (Staffing, Human Resource Management –HRM) označuje skup onih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću.
- To se ostvaruje nizom pojedinačnih aktivnosti koje se odnose na....
- ...
- planiranje,
- regrutiranje,
- selekciju,
- procjenu performansi,
- poduku i razvoj,
- upravljanje kompenzacijama i
- radne odnose.

Komponente sustava upravljanja ljudskim potencijalima

1. Zapošljavanje - regrutiranje i odabir/selekcija
2. poduka i razvoj;
3. plaća i koristi – upravljanje kompenzacijama
4. procjena radnog učinka
5. radno zakonodavstvo (sindikati)/radni odnosi

Regrutiranje i odabir

- Proces zapošljavanja se sastoji od dva dijela – regrutiranja (privlačenja) i selekcije (odabira)
- Regrutiranje je proces privlačenja kvalificiranih kandidata za otvorena radna mjesta
- Odabir ili selekcija je postupak u kojem menadžment određuje potrebne kvalifikacije kandidata/kandidatkinja za obavljanje određenog posla



Poduka i razvoj

- Podukom se članovi/ce organizacije uče boljem obavljanju posla
- Razvoj predstavlja izgradnju znanja i vještina članova/ica organizacije kojima ih se priprema za nove odgovornosti, a specifičan je za profesionalce/ke i menadžere/ice.

Sustav plaća i koristi

- Sustav plaća i ostalih koristi služi za materijalnu motivaciju zaposlenih koju poslodavci pružaju tijekom rada ili kao „mamac” za privlačenje dobrih kandidata/kandidatkinja rijekom regrutacije
 - Komponente sustava:
 - razina plaće – služi za usporedbu plaća unutar organizacije i s ostalima u industriji;
 - struktura plaće – služi za svrstavanje poslova u kategorije s obzirom na značaj određenih poslova za organizaciju, razinu potrebnih vještina i sl.;
 - koristi – sredstva za poticanje motivacije zaposlenih (npr. dodatno zdravstveno osiguranje, treći mirovinski stup, plaćeni sabbathical i sl.)
- <https://www.mojaplaca.hr/placa/informacijske-tehnologije>

Procjena radnog učinka

- **Procjena radnog učinka** definira se kao evaluacija rada zaposlenika prema unaprijed zadanim standardima (pr. Broj prodanih komada za prodajnog predstavnika/cu, procjena ponašanja – da li pokazujete empatiju, koliko uključujete grupu pr. u predavanja, duljina rada kod poslodavca, izostanci s posla itd.)

Procjena ili Evaluacija radnog učinka je proces kroz koji menadžeri/ce dijele informacije o ocjeni učinka sa svojim podređenima, daju podređenima priliku da razmisle o vlastitom učinku i razvijaju, s podređenima, planove za budućnost.

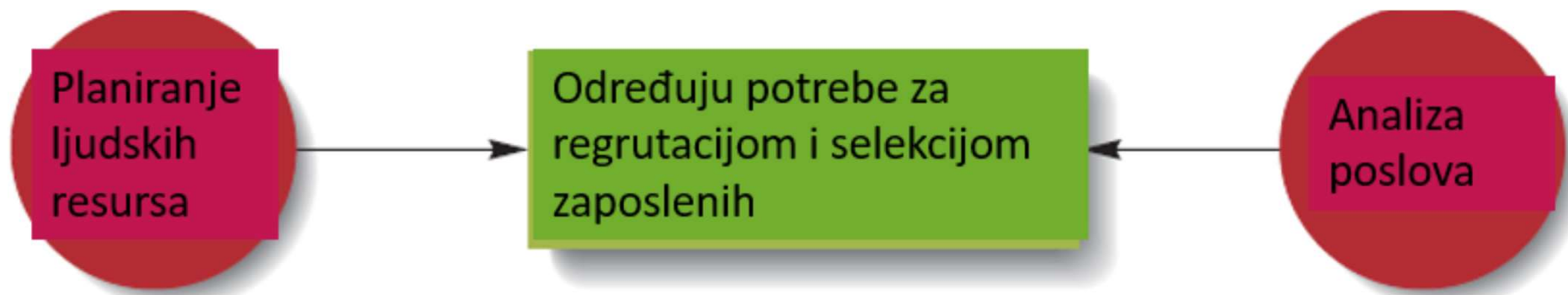
Prije davanja povratne informacije o učinku, mora se provesti ocjenjivanje. Ocjenjivanje učinka moglo bi se odvijati bez davanja povratnih informacija o učinku, ali mudri menadžeri/ce paze da daju povratne informacije jer one mogu doprinijeti motivaciji i učinku zaposlenika.

Radno zakonodavstvo

- Predstavlja skup propisa kojima država uređuje rad, kroz primjerice minimalnu nadnicu, uvjete otpuštanja i zapošljavanja, zakonsku visinu otpremnine i sl.
- Pr. previsoka minimalna nadnica te nameti na plaće (doprinosi i porezi) - teže zapošljavanje novih radnika i obrnuto.
- Jačina sindikata i sindikaliziranost radnika u državi bitni su menadžmentu - sindikalni radnici zahtijevaju veće nadnice te veća prava, što smanjuje i poticaj za zapošljavanje.

Analiza posla (analitika rada)





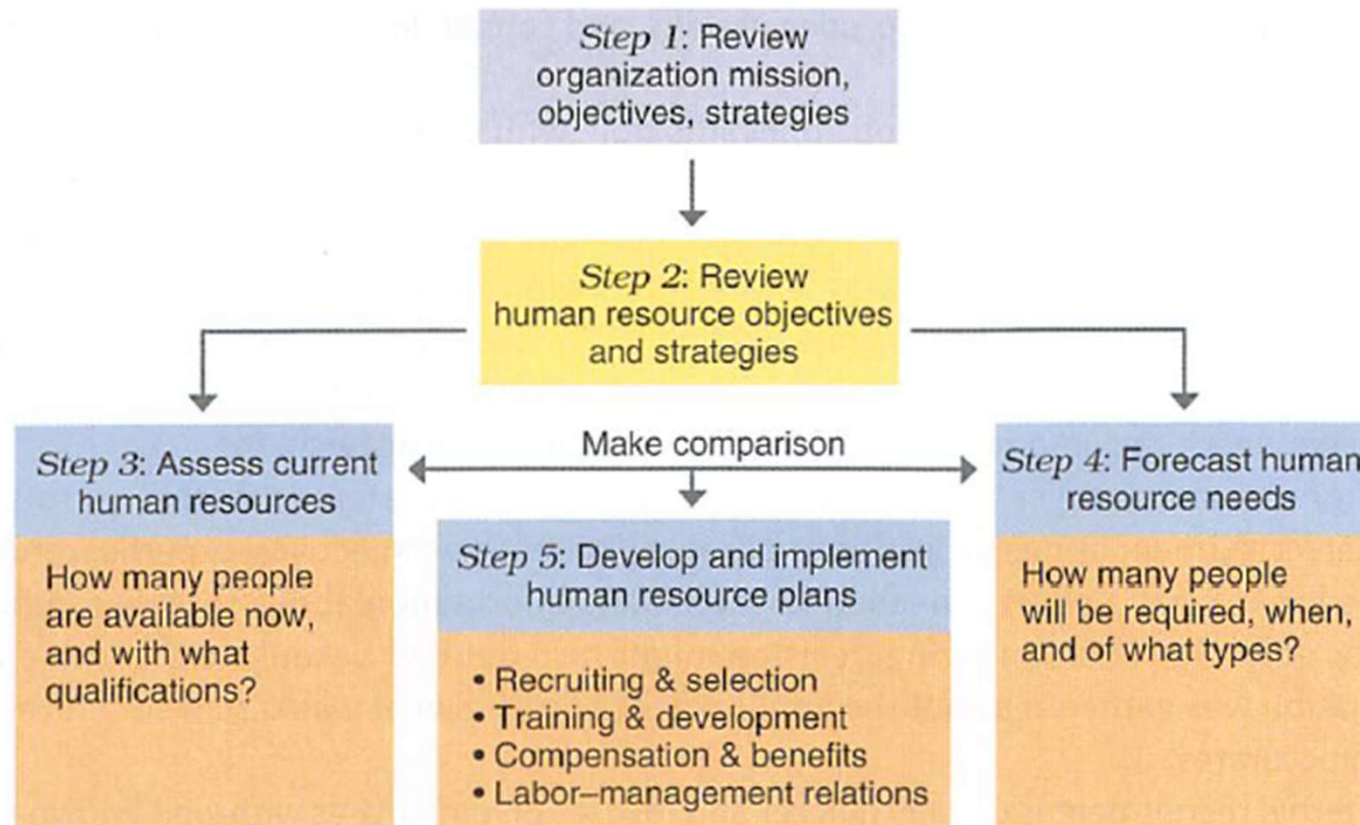
Planiranje i analiza posla

- Za kvalitetu procesa zapošljavanja i odabira bitno je provesti – planiranje ljudskih potencijala i analizu posla
- Planiranje – predviđanje budućih i trenutnih potreba za zaposlenicima
- Analiza posla – identifikacija poslovnih zadaća, obaveza i odgovornosti, potrebnih znanja i vještina za obavljanje određenog posla.
- - postupak prikupljanja podataka o poslovima koji se obavljaju u poduzeću

Planiranje ljudskih resursa

- uključuje sve aktivnosti u kojima se menadžer/ice angažiraju kako bi predvidjeli svoje trenutne i buduće potrebe za ljudskim resursima.
- Trenutni ljudski resursi su zaposlenici koje organizacija treba danas kako bi pružila visokokvalitetne proizvode i usluge kupcima.
- Buduće potrebe za ljudskim resursima su zaposleni koje će organizacija trebati u nekom kasnijem razdoblju kako bi ostvarila svoje dugoročne ciljeve.
- Kao dio planiranja ljudskih resursa, menadžeri/ce moraju izraditi i procjene potražnje i procjene ponude.
- Procjene potražnje procjenjuju kvalifikacije i broj zaposlenika koji će organizaciji biti potrebni, s obzirom na njezine ciljeve i strategije.
- Procjene ponude procjenjuju dostupnost i kvalifikacije trenutnih zaposlenika sada i u budućnosti, kao i ponudu kvalificiranih radnika na vanjskom tržištu rada.
-

Planiranje ljudskih resursa – hodogram



Analiza posla – koje informacije nam daje?

- Što, kako i zašto se radi? – zadaci, dužnosti, odgovornosti i funkcije konkretnog posla
- U kakvom se kontekstu radi? – u kojim se organizacijskim, socijalnim i fizikalnim uvjetima posao obavlja
- Koji su zahtjevi posla? – znanja, vještine, sposobnosti i druge osobine koje izvršitelj mora imati da bi bio uspješan.

Koje podatke prikupljamo za analizu posla i kako

- Ti se podaci odnose na:
 - same poslove (popis poslova),
 - informacije potrebne za provedbu poslova,
 - sredstva za obavljanje poslova,
 - materijal,
 - tehnologiju i organizaciju rada,
 - uvjete rada,
 - potrebna znanja (teorijska i praktična),
 - posebne zahtjeve za obavljanje posla i druge.
- Prikupljanje navedenih podataka provodi se na više načina:
 - intervjuom,
 - anketom,
 - proučavanje nomenklature zanimanja

Analiza posla se sastoji od dva dijela:

1. **Opis posla (poslova)** je poseban dokument na kojemu se uz šifru i naziv daje detaljan opis posla.
2. **Specifikacija posla** je dokument kojim se definiraju zahtjevi koji se postavljaju izvršitelju/ici dotičnog posla.
 - Definira potrebne kvalifikacije i potrebno radno iskustvo za njegovo obavljanje.

Rezultati analize posla



Primjer (nije savršen i skraćeno) opisa posla

- Naziv radnog mjesta: voditelj/ica programa proizvoda
- Odjel: Distribucija proizvoda
- Nadređena osoba: Voditelj/ica programa i marketinga
- Lokacija radnog mjesta: Zagreb, sjedište poduzeća
- Radno vrijeme: 8.00 - 16.00; pon-pet; povremena prekovremena zaduženja
- Platni razred: 1.500 – 2.000 € bruto
- Sažetak obaveza i odgovornosti: analiza prodaje i profitabilnosti proizvoda; osmišljavanje, organiziranje i koordiniranje promotivnih aktivnosti s ciljem povećanja prodaje; pregovori s dobavljačem programa.

DETALJNIJA RAZRADA ZA OVO RADNO MJESTO

- Opis posla
 - Naziv i lokacija posla / radnog mjesta: Voditelj/ica programa proizvoda, lokacija Zagreb, po potrebi povremeno službena putovanja
 - Neposredno nadređeno radno mjesto i podređeni (ako ih ima): Nadređena osoba je direktor distribucije; podređenih nema
 - Veza s drugim poslovima / organizacijskim jedinicama: suradnja s odjelom prodaje, logistike i servisa kupaca s ciljem koordiniranja poslova vezanih za prodaju, narudžbu i promociju robe te komunikacije s kupcima
 - Kratak opis posla: analiza prodaje i profitabilnosti proizvoda; osmišljavanje, organiziranje i koordiniranje promotivnih aktivnosti s ciljem povećanja prodaje; pregovori s dobavljačem programa.
 - Dužnosti na poslu: aktivno praćenje prodajnih rezultata, osmišljavanje promotivnih aktivnosti i marketinške strategije.
 - Radno vrijeme: 8.00 - 16.00; pon-pet; povremena prekovremena zaduženja
 - Platni razred: 1.500 – 2.000 € bruto
 - Odgovornosti i odlučivanje: odgovornost za tržišnu poziciju programa; odlučuje o marketinškim aktivnostima programa sukladno akumuliranom budžetu
 - Sredstva i materijali: računalo, osobni automobil (po potrebi službeni)
 - Uvjeti rada (kontekst): rad u uredu, povremeno rad na terenu s klijentima (u zemlji i inozemstvu)

- Specifikacija zahtjeva posla
 - Obrazovanje i kvalifikacija: završen fakultet iz područja ekonomije, prednost imaju kandidati koji su završili smjer marketing
 - Iskustvo: najmanje tri godine radnog iskustva u prodaji ili marketingu
 - Obučavanje i specifična znanja: znanje engleskog i još jednog stranog jezika; rad na računalu: word, excel, powerpoint
 - Mentalne i druge sposobnosti: sposobnost rezoniranja, numerička i verbalna sposobnost, izrazito snažne komunikacijske vještine, kreativnost
 - Fizički naponi i vještine: nisu relevantni
 - Crte ličnosti: otvorenost ka novim idejama i spoznajama, emocionalna stabilnost, ekstrovertiranost, motivacija za postignućem, fleksibilnost

Ostali zahtjevi: poželjne su liderske vještine.





Regrutiranje i Odabir/Selekcija





Regrutiranje



Regrutiranje kadrova

- Regrutiranje kadrova je proces kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima te iznalaze potencijalni kandidati za slobodna radna mjesta.
- Sve aktivnosti kojima se stvara pool kvalitetnih kandidata za otvorena radna mjesta
- Svrha: privući dovoljno kvalitetnih kandidata da bi se mogli odabrati najbolji.
- Proces regrutiranja kadrova u uspješnom poduzeću temelji se na **planiranju kadrova** – sve aktivnosti sa ciljem predviđanja trenutnih i budućih potreba za zaposlenicima i **analizi kadrova!**
- Trenutne potrebe – jesu li i koliko postojeći kadrovi poduzeća u skladu s njegovim ciljevima. Vršiti se analiza (stupanj kvalificiranosti ljudi po poslovima, koliko je dobra raspoređenost kadrova i sl.) – dobiva se datoteka kadrova i radnih mjesta

Dva osnovna tipa regrutiranja

- Regrutiranje je = Traženje, privlačenje i osiguravanje poola kandidata od kojih se kroz proces selekcije odabiru oni koji najbolje odgovaraju zahtjevima slobodnih poslova i radnih mjesta.
- Dva osnovna tipa: upošljavanje (eksterno regrutiranje) i interno promicanje ljudi po položajima (interno regrutiranje)

Eksterno regrutiranje

- Traže se kadrovi izvan organizacije
- Kako? – putem kanala regrutacije koji mogu biti:
 - Oglasi na portalima za zapošljavanje, novinama
 - Open house za studente/ice, kontakti sa centrima karijera na fakultetima, predavanja za srednje škole i na fakultetima (šalju se ekipe intervjuera i zaposlenih da predstave tvrtke i sl)
 - Dani karijera – štandovi
 - Društvene mreže, neformalne mreže – sadašnji zaposlenici obavijesti prijatelje o mogućnosti zapošljavanja
 - Head-hunteri
 - Agencije za privremeno zapošljavanje
 - Prijave putem korporacijskih internet stranica – pr. Otvorene prijave

Eksterno regrutiranje

Prednosti

- Veći *pool* talenata
- Unose se nove ideje i spoznaje u organizaciju
- Omogućuje promjene
- Smanjuje unutarnje napetosti, suparništvo i sukobe
- Često omogućuje promjenu unutarnjim odnosa, načina mišljenja i poslovanja

Nedostaci

- Privlačenje, kontaktiranje i evaluiranje potencijalnih kandidata je mnogo teže i skuplje
- Dulje je vrijeme prilagodbe i orijentacije
- Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među zaposlenicima koji se osjećaju kvalificiranima za taj posao
- Opasnost da se izvor pokaže pogrešnim

Interno regrutiranje

- Traže se kadrovi unutar organizacije za:
 - Lateralno preslagivanje – promjena posla koja ne dovodi do većih promjena u odgovornostima ili nivou autoriteta
- Promjena od računovođe na posao financijskog analitičara. Obje pozicije zahtijevaju jake matematičke i analitičke vještine, ali se fokusiraju na različite aspekte financija. Računovođe su odgovorni za vođenje financijskih evidencija i izvješća, dok financijski analitičari su odgovorni za analizu financijskih podataka i pružanje savjeta menadžmentu.
- Promjena od inženjera na posao tehničkog pisca. Obje pozicije zahtijevaju snažno znanje o tehnici, ali se fokusiraju na različite aspekte inženjerskog rada. Inženjeri su odgovorni za dizajn, razvoj i implementaciju proizvoda ili usluga, dok tehnički pisci su odgovorni za pisanje tehničkih dokumenata i materijala.

U svim ovim primjerima, promjena posla ne dovodi do većih promjena odgovornosti ili nivoa autoriteta. Zaposlenik i dalje obavlja sličan posao, ali u drugačijem okruženju ili s drugačijim fokusom.

Lateralno preslagivanje

- **Primjer:** **Sistemska inženjer** koji podržava IT operacije u New Yorku premješten je u **data centar** tvrtke u Londonu.
 - **Razlog:** Londonski data centar zahtijeva više praktičnog iskustva kako bi se osigurala usklađenost s novim propisima ili podnijelo povećano opterećenje.

Geografska relokacija – Premještaj u drugi ured ili data centar unutar organizacije obično ne mijenja hijerarhijsku razinu.

Prelazak iz frontend programera/ka u backend programera/ku

- **Primjer:** Programer ili programerka specijaliziran/a za razvoj korisničkih sučelja (frontend) prelazi u tim za razvoj serverske logike (backend).
- **Razlog:** Tvrtka želi povećati fleksibilnost u timu, a programer/ka izražava želju za učenjem novih tehnologija poput Node.js-a, Django-a ili Springa.
- **Promjena:** Novi je fokus na izradi API-ja, upravljanju bazama podataka i logici aplikacije, dok pozicija i plaća ostaju na istoj razini.
- **Lateralna priroda:** I dalje se radi o tehničkoj ulozi na istoj razini odgovornosti.

Interno regrutiranje nastavak

- Traže se kadrovi za:
 - Promoviranje na veće pozicije

Promjena od voditelja/voditeljice prodajnog tima na posao regionalnog/regionalne menadžera/menadžerice prodaje. Ova promjena zahtijeva da zaposlenik/zaposlenica preuzme odgovornost za veći tim i prošireno područje odgovornosti. Regionalni/regionalne menadžeri/menadžerice prodaje su odgovorni za razvoj i provedbu prodajnih strategija na više lokacija.

Promjena od računovodstvenog stručnjaka/stručjakinje na posao financijskog direktora/direktorice. Ova promjena zahtijeva da zaposlenik/zaposlenica preuzme odgovornost za financije cijele tvrtke. Financijski direktori/direktorice su odgovorni za razvoj i provedbu financijskih strategija, kao i za nadzor financijskih operacija tvrtke.

Promjena od inženjera/inženjerke softvera na posao glavnog inženjera/glavne inženjerice. Ova promjena zahtijeva da zaposlenik/zaposlenica preuzme odgovornost za razvoj i implementaciju softverskih proizvoda ili usluga za cijelu tvrtku. Glavni inženjeri/glavne inženjerice su odgovorni za upravljanje inženjerskim timovima i osiguravanje da se softverski proizvodi ili usluge razvijaju i implementiraju u skladu s planovima.

Promoviranje na veće pozicije

Promaknuće u IT Program Manager (Programski menadžer/menadžerica IT)

Primjer: Sistemski inženjer ili inženjerka s iskustvom u vođenju projekata postaje programski menadžer/menadžerica.

Razlog: Sposobnost upravljanja složenim projektima i koordinacije različitih timova.

Nova uloga: Upravljanje portfeljem IT projekata, definiranje prioriteta i praćenje rezultata.

Promaknuće iz senior programera/ke u tehničkog voditelja (Tech Lead)

- **Primjer:** Senior programer ili programerka zadužen/a za razvoj ključnih modula softvera postaje tehnički voditelj/voditeljica tima.
- **Razlog:** Prepoznata stručnost u rješavanju složenih problema i sposobnost mentoriranja manje iskusnih kolega/kolegica.
- **Promjena:** Nova uloga uključuje tehničko vođenje projekta, koordinaciju timskih zadataka i donošenje arhitektonskih odluka, uz povećanje plaće i odgovornosti.
- **Vertikalna priroda:** Pozicija prelazi na višu razinu hijerarhije, uz veći utjecaj na strateške odluke i vođenje tima.



Interno regrutiranje

Prednosti

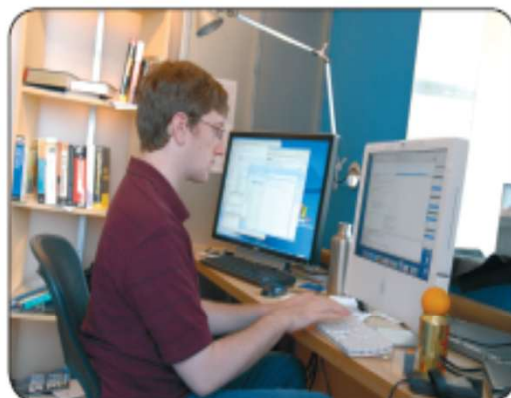
- Bolje poznavanje (prednosti i nedostataka) kandidata
- Kandidat bolje poznaje organizaciju
- Pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenika
- Otvara prostor za promociju
- Jača percepciju o brizi organizacije o dobrim djelatnicima
- Koristi se dosadašnjim ulaganjima u ljudske potencijale
- Brže i jeftinije

Nedostaci

- Ljudi mogu biti promovirani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao (razine sposobnosti)
- Unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral
- Može voditi gušenju novih ideja i inovacija
- Može učvršćivati ustaljeni način djelovanja te time usporavati i sprječavati promjene

Fog Creek Software's Approach to Recruiting

Fog Creek Software is a small, privately owned software company founded in 2000 by Joel Spolsky and Michael Pryor in a renovated loft in the Fashion District of New York City.⁶⁹ Fog Creek has earned a profit each year since its founding.⁷⁰ Hiring great computer software developers is essential for a company like Fog Creek; according to Spolsky, the top 1 percent of software developers outperform average developers by a ratio of around 10:1. And the top 1 percent are the inventive types who can successfully develop new products while being highly efficient.⁷¹



Fog Creek Software uses paid summer internships to help identify and attract promising software developers. Courtesy of Fog Creek Software

Finding, never mind recruiting, the top 1 percent is a challenge for a small company like Fog Creek because many of these people already have great jobs and are not looking to switch employers. Realizing that the top 1 percent of developers might rarely apply for positions with Fog Creek (or any other company), Fog Creek uses paid summer internships to recruit over 50 percent of its developers while they are still in college; they are hired full-time after graduation.⁷²

In the fall of every year, Fog Creek sends personalized letters to computer science majors across the country who have the potential to be top developers in the future, contacts professors at leading computer science programs for recommendations, and seeks applications through its website.⁷³ This process yields hundreds of applicants for internships, the best of whom are then given a phone interview. During the interview, the candidates describe themselves and their

classes, are asked how they would go about solving a software development problem or challenge, and then can ask anything they want about the company or living in New York City.⁷⁴

Those who do well in the phone interview are flown to New York for an all-expense-paid visit to Fog Creek—they are met at the airport in a limousine, stay in a hip hotel, receive welcoming gifts in their rooms, have a full day of interviews at Fog Creek, and then are given the option of staying two extra nights (at no cost to themselves) to get a feel for New York City. Typically, only one out of every three recruits who has an on-site visit receives an internship offer.⁷⁵

Interns perform real software development work—several summers ago, a team of four interns developed a new, successful technology support product called Fog Creek Copilot.⁷⁶ This both motivates the interns and helps managers decide which interns they would like to hire. The interns are treated well—in addition to being paid, they receive free housing and are invited to outings, parties, and cultural events in New York City. At the conclusion of the internships, managers have a good sense of which interns are great programmers. These top programmers are offered jobs upon graduation with generous salaries, excellent working conditions, and great benefits. Although Fog Creek's approach to external recruitment is lengthy and expensive, it more than pays for itself by identifying and attracting top programmers. As Spolsky indicates, "An internship program creates a pipeline for great employees. It's a pretty long pipeline, so you need to have a long-term perspective, but it pays off in spades."⁷⁷

Selekcija (metode odabira kandidata)



Selekcija

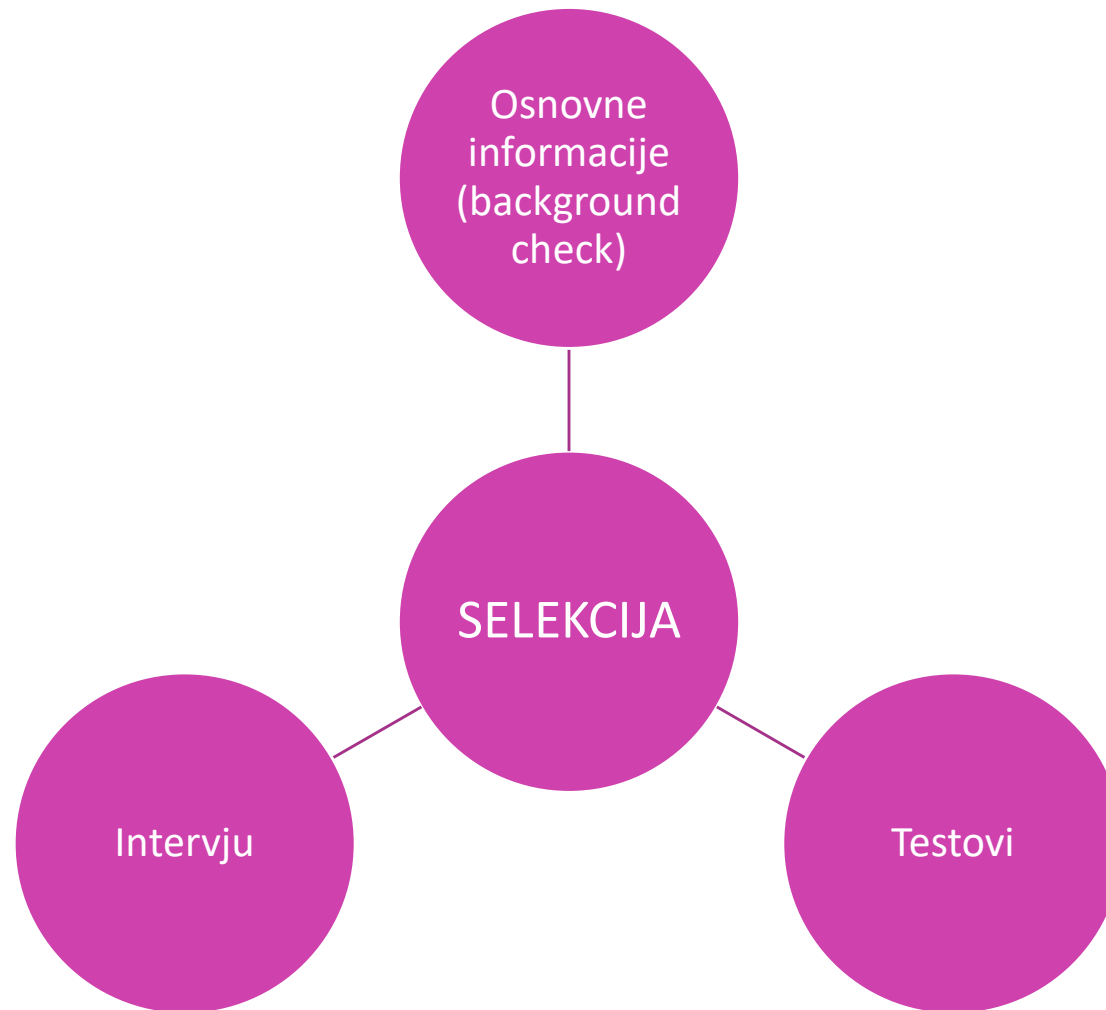
- Jednom kada smo napravili pool aplikanata kroz proces regrutacije sada moramo saznati da li je svaka od tih osoba kvalificirana za obavljanje posla i da li će ga dobro obavljati
- Kako ćete među mnoštvom životopisa i ponuda koje ste dobili odabrati pravu osobu za neki posao? Pošto u pravilu ne postoji samo jedna i jedina prava osoba nego barem nekoliko njih koje bi mogle obavljati određeni posao
- Proces selekcije ima za cilj brzo izdvojiti kandidate/kandidatkinje koji nisu dovoljno dobri i izabrati one sa potrebnim znanjima i kompetencijama

Kako izgleda selekcijski proces za Software engineer poziciju u Infobipu?

Selekcijski proces za **Software Engineer** poziciju u Infobipu sastoji se obično **od dva do tri intervju**a. Prvi intervju je **telefonski** s ljudskim resursima, tu nam je cilj proći generalno kroz iskustvo i interese te motivaciju i razloge za promjenu posla i prijavu u Infobip. Drugi intervju je **tehnički intervju** s ljudskim resursima i kolegama engineerima, tu prolazimo detaljnije iskustvo, projekte na kojima je osoba radila, tehnologije s kojima se susretala, nekakva generalna tehnička pitanja o konceptima u programiranju, te **live coding dio** (zadatak na kojem se kod piše tijekom intervjuja). Kod live codinga je bitno naglasiti da tu ne gledamo sintaksu, osoba može koristiti bilo koju tehnologiju ili pseudocode, tu gledamo kako osoba pristupa rješavanju problema, kako razmišlja, kako optimizira, kako prima feedback, koja pitanja postavlja i slično. Na ovome razgovoru prolazimo još i interese, motivaciju. Po potrebi se organizira još jedan kraći intervju, ako na prethodnome nismo uspjeli sve pokriti.

Ono što gledamo kroz intervju proces je **tehnički fit** i **“culture” fit**. Zapravo želimo dobiti odgovor na dva pitanja: “Je li osoba fit za nas?”, te “Jesmo li mi fit za osobu?”. Koliko god je bitno da mi procijenimo je li osoba fit za nas, toliko je još i bitnije da procijenimo jesmo li mi kao kompanija i pozicija fit za osobu.

Kako se vrši selekcija



Informacije

- U teoriji i praksi navodi se niz izvora informacija:
 - prijava za zaposlenje
 - molba za zaposlenje
 - preporuka za prijam na posao
 - upitnik o općim podacima
 - ispitivanje školskih kvalifikacija
 - prikupljanje podataka od drugih pojedinaca i institucija
 - ispitivanje laži pomoću poligrafa
 - medicinski pregledi
 - pregledi profila na društvenim mrežama

Testovi

- **Testovi su instrument za ispitivanje znanja i vještina kandidata**, njegove sposobnosti te različitih osobina.
- Postoje različite klasifikacije testova:
- **1. testovi znanja**
 - Testovi znanja služe za utvrđivanje stečenih radnih navika, vještine i znanja kandidata .
- **2. testovi sposobnosti**
 - Testovi sposobnosti služe za dobivanje podataka o latentnim mogućnostima čovjeka prije uvježbavanja, da tijekom osposobljavanja za neki posao stječe odnosno usavrši određene specifične vještine i znanja (za pojedine poslove provode se i ovakvi testovi kojima se provjerava fizikalno-fiziološko testiranje, snaga, izdržljivost, vid, sluh i sl).

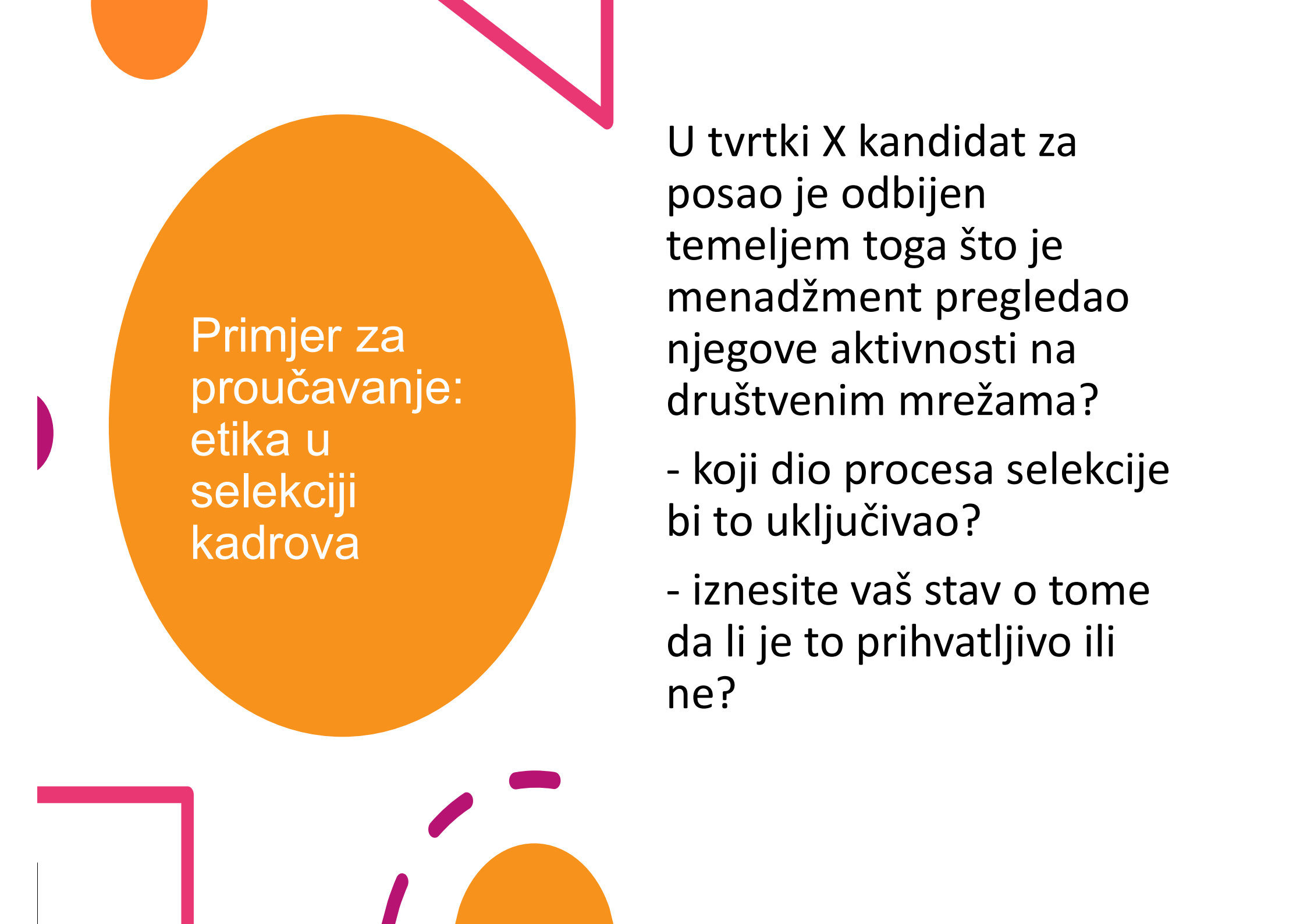
Testovi

3. testovi ličnosti.

- Testovi ličnosti služe za ispitivanje složenijih osobina i oblika adaptacije čovjeka, koji dolaze do izražaja u tipičnom načinu emotivnog ponašanja, u širim osnovnim stavovima prema sebi, prema drugima, prema društvu, u osnovnim interesima i motivima i dr.

Intervju

- **Intervju bi se mogao definirati kao ciljno usmjeren razgovor kojim se ispituje je li kandidat sposoban za obavljanje posla za koji se prijavio.**
- U tu svrhu nastoji se dobiti adekvatne informacije o kandidatu, kao što su:
 - individualni potencijal,
 - interes za posao,
 - sposobnost djelovanja i druge,
 - ali jednako tako **dati kandidatu i informaciju o poslu i poduzeću.**

The slide features several decorative elements: a large orange circle on the left containing the title, a smaller orange circle at the top left, a pink triangle at the top center, a pink semi-circle on the left edge, a pink L-shaped line at the bottom left, and a pink dashed line with a semi-circle at the bottom center.

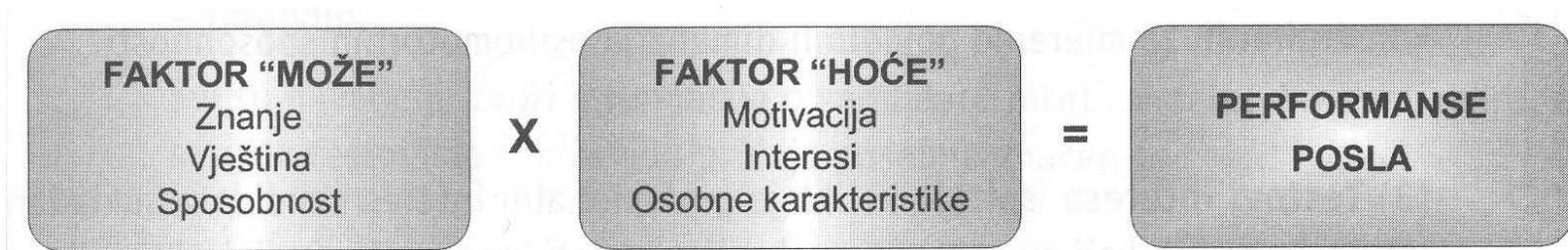
Primjer za
proučavanje:
etika u
selekciji
kadrova

U tvrtki X kandidat za posao je odbijen temeljem toga što je menadžment pregledao njegove aktivnosti na društvenim mrežama?

- koji dio procesa selekcije bi to uključivao?
- iznesite vaš stav o tome da li je to prihvatljivo ili ne?

Odluka o izboru kandidata

- Za odluku o izboru bitno je **što kandidat može** i **što kandidat hoće** s obzirom na to da ta dva faktora neposredno utječu na njegov učinak.



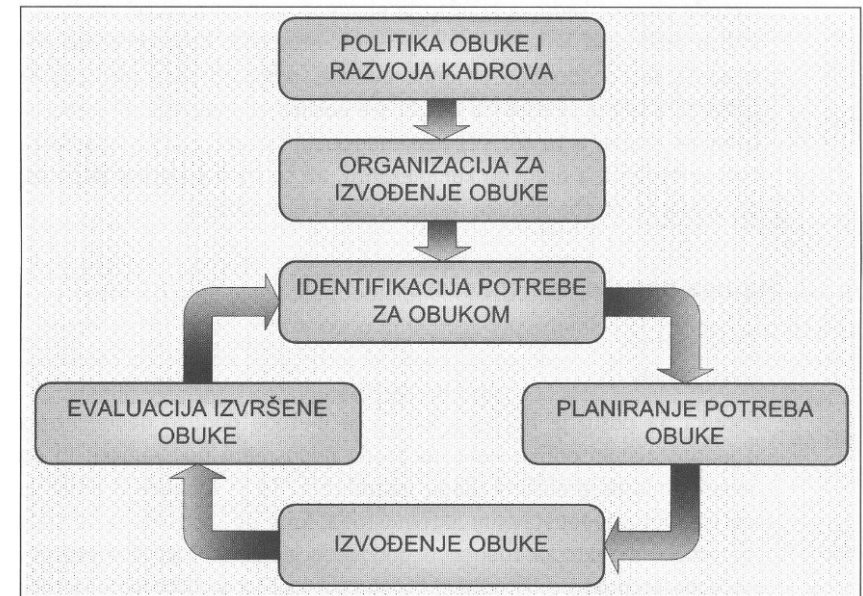
Poduka (razvoj i usavršavanje)

Pojam i potreba poduke kadrova

- Pod **podukom kadrova** (training) obično se podrazumijeva **pripremanje za zanimanje ili za specifične vještine**; manje je orijentirana na osobu, a više na posao.
- **Obrazovanje (edukacija)** je proces stjecanja znanja i vještina općenito potrebnih za život.
- Dok je **obrazovanje** od društvene važnosti, **poduka** je važna za poduzeće i pojedinca.

Proces poduke kadrova

- Četiri temeljne faze procesa poduke:
 - 1. identifikacija potreba za podukom
 - 2. planiranje potrebne poduke
 - 3. izvođenje poduke
 - 4. evaluacija provedene poduke.
- Međusobna povezanost faza procesa poduke i njihovih pretpostavki je na slici.



Poduka i razvoj

- Podukom se članovi/ce organizacije uče boljem obavljanju posla

Provodi se:

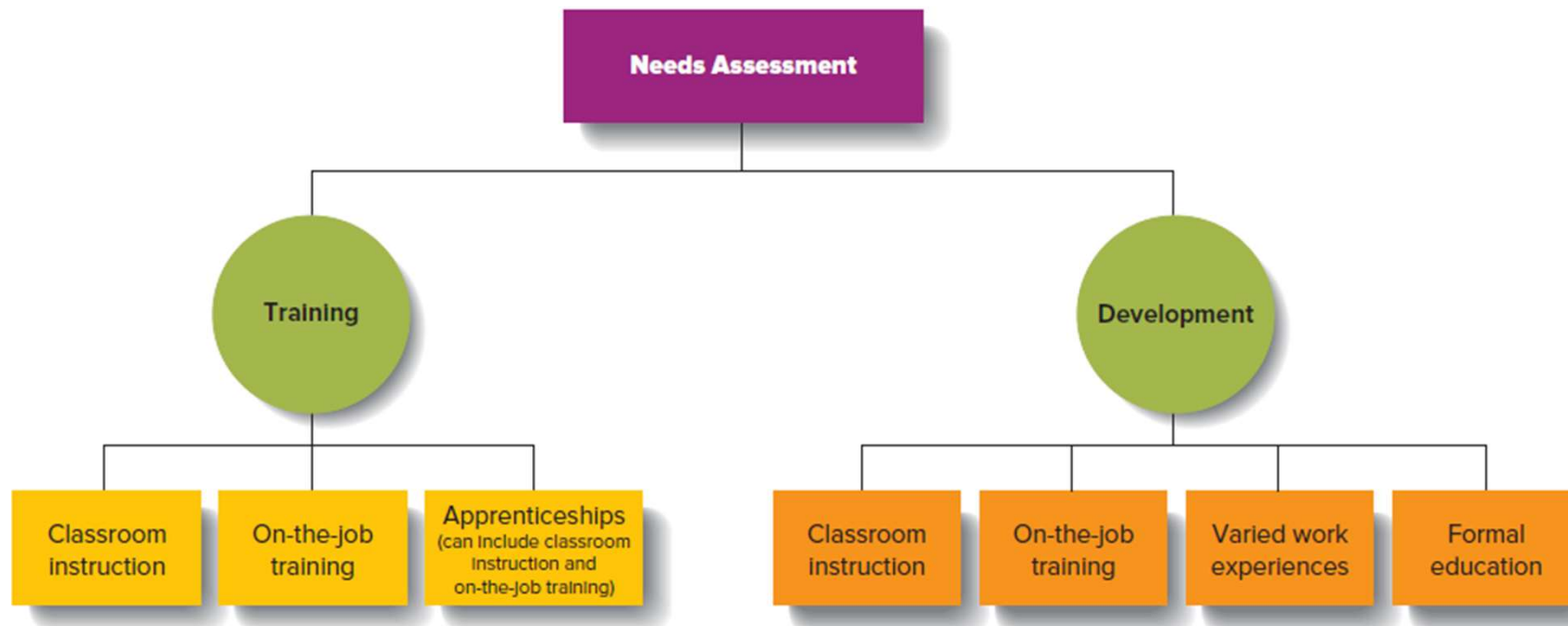
- izvan posla - učionički u specijaliziranim ustanovama ili u prostorijama tvrtke – pr. specijalizirani tečajevi
- na poslu – mentoriranjem, rotiranjem posla, sudjelovanjem na projektima (engl. *on the job*) – učite kroz sami rad
- mješovito.

Osim toga educirati se može i putem interneta, tzv e-učenja ili učenjem na daljinu

- Razvoj predstavlja izgradnju znanja i vještina članova/ica organizacije kojima ih se priprema za nove odgovornosti, a specifičan je za profesionalce/ke i menadžere/ice.
- Primjer razvoja - stjecanje diplome Master of Business Administration (MBA) ili individualni *coaching*.

Poduka (Training) i Razvoj (Development)

Training and Development



Moderne prakse u upravljanju ljudskim potencijalima

- „Zapošljavanje na slijepo”
- Algoritamsko zapošljavanje