

Benchmarking u pribavljanju i korištenju ljudskih potencijala

Anić, Igor

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zuprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zuprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:279163>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-16**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zuprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij
Komunikacijski menadžment**

IGOR ANIĆ

**BENCHMARKING U PRIBAVLJANJU I KORIŠTENJU
LJUDSKIH POTENCIJALA**

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2019. godine

**VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij
Komunikacijski menadžment**

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD

**BENCHMARKING U PRIBAVLJANJU I KORIŠTENJU
LJUDSKIH POTENCIJALA**

Mentorica:

Ana Skledar Ćorluka, univ. spec. oec.

Naziv kolegija:

**MENADŽMENT LJUDSKIH
POTENCIJALA**

Student:

Igor Anić

JMBAG studenta:

0663002505

SADRŽAJ

1. Uvod	6
1.1. Definiranje ljudskih potencijala	6
1.2. Pribavljanje i korištenje ljudskih potencijala	8
1.3. Metodologija planiranja potreba za kadrovima	9
1.4. Kadrovski marketing	10
1.5. Benchmarking	11
1.5.1. Proces benchmarkinga	13
1.5.2. Pristupanje benchmarkingu	16
1.5.3. Vrste selekcije	18
 2. Benchmarking Gradska Plinara Zagreb d.o.o. i Gradska Plinara Zagreb Opskrba d.o.o. (Grupa Zagrebački holding), Hrvatski opskrbljivač prijenosnog sustava d.o.o., Carlsberg Croatia d.o.o. ...	 21
2.1. Gradska Plinara Zagreb Opskrba d.o.o.	21
2.2. Gradska Plinara Zagreb d.o.o.	23
2.3. Hrvatski opskrbljivač prijenosnog sustava d.o.o.	25
2.4. Carlsberg Croatia d.o.o.	27
 3. Metodologija rada	 29
3.1. Pitanja za intervju	29
3.2. Tvrtke obuhvaćene benchmarkingom	31
3.3. Postupak benchmarkinga	33
3.4. Natječaji	34
3.5. Seleksijski postupak	36
 4. Zaključak	 41
 Literatura	 44
Životopis.....	47

Sažetak

U ovom radu biti će predstavljen postupak usporedbe (benchmarkinga) četiri tvrtke koje posluju na području Republike Hrvatske. Radi se o tvrtkama Gradska plinara Zagreb d.o.o., Gradska plinara Zagreb - Opskrba d.o.o. koje se nalaze unutar grupe Zagrebački holding d.o.o., tvrtke Hops d.o.o. (Hrvatski operator prijenosnog sustava) koja se nalazi unutar tvrtke Hrvatska elektroprivreda d.o.o., te tvrtke Carlsberg Croatia d.o.o. koja se nalazi unutar Grupe Carlsberg. Prve tri tvrtke se nalaze u državnom/gradskom vlasništvu ali ujedno i posluju na tržištu prodavajući prirodne resurse (struja/plin), tj. prijenosni sustav za navedeno. Daljnja usporedba se odnosi na tvrtku Carlsberg Croatia d.o.o. koja proizvodi alkoholno piće i posluje na slobodnom tržištu ne samo Republike Hrvatske nego i svjetskom tržištu.

Postupak benchmarkinga će se odnositi na usporedbu Odjela za upravljanje ljudskim potencijalima kod navedenih tvrtki te će se ispitati na koji način navedene tvrtke pribavljanju i koriste ljudske potencijale. Dvije tvrtke se bave prodajom prijenosnog sustava za struju i plin, a jedna opskrbom plina. Navedene su izabrane zbog prirode poslovanja (prodaje energenata na tržištu Republike Hrvatske) dok je četvrta tvrtka uzeta kao primjer tvrtke iz privatnog sektora koja se vodi pravilima slobodnog tržišta.

Pri izradi rada koristiti će se metoda intervjua gdje će, kroz razgovor sa zaposlenicima odjela ljudskih potencijala, zaposlenici tvrtki pružiti podatke koji će biti presudni za cjelokupni postupak benchmarkinga. Traženi podaci odnose se na socio-demografske karakteristike zaposlenika kao i metode provedbe postupka oglašavanja i selekcije najboljih kandidata te u konačnici na metode za poboljšanje poslovanja tvrtki. Dobiveni podaci će se obraditi te će se predmetne tvrtke usporediti i odrediti načini poboljšanja poslovanja Odjela za ljudske potencijale, a samim time i tvrtke u cijelosti.

Ključne riječi: benchmarking, ljudski resursi, ljudski potencijali, intervju, postupak selekcije kandidata

ABSTRACT

This paper will present a procedure of comparison (benchmarking) of four companies working in Croatia. Two within a Group of Zagreb Holding, City Gasworks Ltd. and City Gasworks – Supply Ltd., one Croatian Transmission System Operator Ltd. within the company HEP Ltd. and Carlsberg Croatia Ltd. within the Carlsberg Group. First three companies are state or city owned but they also market themselves by selling natural resources such as electricity and gas/ or transmission systems. Future benchmarking process involves the company Carlsberg Croatia Ltd. which produces alcoholic beverage on the market of Croatia and the world.

Benchmarking procedure would exert on comparison of Human Resources department of the companies in question and the procedures of obtaining and using human potentials as such. Two companies selling transmission systems for gas and electricity and one is providing gas supply. The first three companies in question are chosen for their business core (selling the energy resources on the market of the Republic of Croatia) while the fourth one is an example of a company from the private sector that is guided by free economy market rules.

Method of interview is going to be used through discussions with the Human Resources employees where valuable data would be provided needed for the entire benchmarking procedure. Insight into data would provide the information about education, age, representation of women quotas and ways of improving the company business, and also how the process of advertising and selection of the best candidates is being done. Through interviews additional facts would be gathered needed in more successful future employment of candidates. Final data would then be processed and compared between the four companies and set ways of improvement of the HR department and the business as such.

Benchmarking, human potentials, human resources, interview, selection process

1. Uvod

Ljudski potencijali predstavljaju važan faktor u poslovanju svake tvrtke neovisno kojom vrstom posla se ista bavi. Svaki dio poslovanja predstavlja određene izazove koje je lakše prevazići uz kvalitetan tim zaposlenika. Sam postupak pribavljanja najkvalitetnijih i najsposobnijih kandidata nije nimalo lak posao. On počinje privlačenjem najboljih kandidata i prepoznavanja istih te implementiranja njihovih znanja i vještina u tvrtku, a sve kako bi se stvorili uvjeti za ugodnu radnu atmosferu, kvalitetno obavljanje posla u maksimizaciju profita.

1.1. Definiranje ljudskih potencijala

Ljudski potencijali ili ljudski kapital - čine ljudske osobine kao što su znanje, vještine, kreativnost, iskustvo, motivacija i sposobnost djelatnika te poslovna kultura, ljudski odnos i suradnja s poslovnim partnerima. (Vujić, 2004.)

Upravljanje ljudskim potencijalima ili kadrovski menadžment se kao specijalizirana funkcija pojavio krajem 19.st. Kadrovsku funkciju u organizacijskom smislu osmišljava Frederik W. Taylor 1885.g. identificirajući načine kako bi učinak radnika bio efikasniji a sam rad manje zamoran kako bi se povećala proizvodnost rada.

Taylor je 1911. svoje ideje objedinio u knjizi “Principi znanstvenog menadžmenta” koja je proglašena najutjecajnijom knjigom 20. st. U knjizi je naveo da tek kroz nametanje standardiziranih metoda, usvajanje najboljih radnih uvjeta i suradnje može se postići brži rad. Obveza donošenja i usvajanja takvih standarda kao i njihova primjena je na samom menadžmentu.

U knjizi navodi da se radnici trebaju birati da budu prikladni za točno određeni zadatak. Kao jedno od prvih zahtjeva za radno mjesto osobe koja rukuje sirovim željezom je da ta osoba treba biti toliko glupa i flegmatična da je njena mentalna razina na razini vola. Osoba koja je mentalno na višoj razini te je inteligentnija iz navedenog razloga je potpuno neprikladna za navedeni posao jer bi on za nju bio krajnje monoton (Taylor, 1911)

Iako u današnje vrijeme opisi radnih mjesta i karakteristika potrebnih za određeno zanimanje su se uveliko promijenili, još uvijek vrijedi činjenica da je iznimno važno izabrati prave ljude za određenu vrstu posla kako bi organizacija imala maksimalnu korist od njihovog znanja i vještina,

a što bi za posljedicu imalo povećanje profita neovisno o tome da li se isti ostvaruje smanjenjem troškova ili povećanjem proizvodnosti ili čak stvaranjem produktivnijeg radnog okruženja.

Svaki poslovni sustav mora imati definiranu i usklađenu viziju, misiju, strategiju i politiku. Kako bi se vizija realizirala svaki organizacijski dio poslovnog sustava i sve njegove funkcije moraju imati jasno određene aktivnosti. Ciljevi misije sadrže definirane individualne aktivnosti unutar funkcija i organizacijskih dijelova. Time se može pomoći poduzeću da upravljanjem putem vizije poboljša poslovni sustav. Uz viziju najveći motivator je profit, ali sam profit nije dovoljan da motivira ljude na poduzimanje akcije. Vizija je pokretač za akciju a profit je rezultat akcije. Vizija se uvijek odnosi na neko buduće stanje koje trenutno ne postoji. Misija je određeni skup ciljeva koji imaju oslonac u društvenim vrednotama, posebice u profitabilnosti i poslovnoj izvrsnosti. Nakon određivanja misije definiraju se strategije i politika poslovnog sustava. Strategija podrazumijeva utvrđivanje dugoročnih ciljeva poslovnog sustava kao i izbor putova i sredstava njihova ostvarivanja. Razlikujemo strategiju od politike poduzeća. Politika poduzeća je opći vodič koji određuje strategiju kao okvir unutar kojeg se aktivnosti trebaju odvijati. Njome se definiraju mjere i svjesni utjecaji menadžmenta poduzeća na aktivnosti koje će se pri realizaciji vizije i misije poslovnog sustava poduzeti radi razvitka i ostvarenja ciljeva. Politika osigurava određenu stalnost u ponašanju i omogućuje menadžerima da se koncentriraju na aktivnosti i odluke u kojima imaju najviše iskustva i znanja. (Vujić, 2004, 103 str.)

Politika ljudskih potencijala je sustav mjera, kriterija, načela, instrumenata i raznih aktivnosti na području ljudskih kapitala u kojem sudjeluju svi koji planiraju i sustavno djeluju na postizanju poslovne izvrsnosti. Sustav planiranja ljudskih potencijala obuhvaća politiku ljudskih potencijala, planiranje potreba za tim potencijalom i plan razvoja zaposlenih. Politika ljudskih potencijala obuhvaća načela koja se odnose na pribavljanje, korištenje, razvoj, zapošljavanje i upravljanje zaposlenim osobljem. Planiranje potreba za ljudskim potencijalom obuhvaća analizu potrebne strukture zaposlenih., a plan razvoja ljudskih potencijala utvrđuje koliko i koje mjere edukacije treba poduzeti kako bi se osposobilo nove ili postojeće zaposlenike za određeno radno mjesto.

1.2. Pribavljanje i korištenje ljudskih potencijala

Planiranje poslovanja i razvoj poslovnog sustava uključuje planiranje, razvoj i korištenje ljudskog potencijala. Ti procesi su vrlo značajni pri definiranju poslovne strategije i načina kako će se to postići.

Kako svaki poslovni sustav mora imati viziju, misiju, strategiju i cilj iz kojih proizlaze poslovni planovi za svaku organizacijsku jedinicu i funkciju u poduzeću, tako plan ljudskih potencijala obuhvaća pripremu strateškog i operativnog plana ljudskih potencijala, što obuhvaća istraživanje potreba za kadrovima, znanjem itd. Dobra priprema planiranja ljudskih potencijala treba polaziti od temeljitog poznavanja poslovnog sustava.

Razvoj i korištenje ljudskih potencijala ovise o brojnim čimbenicima (Vujić, 2004, 132):

- Filozofija društveno-ekonomskog razvoja
- Konceptija i strategija gospodarskog razvoja
- Demografski čimbenik
- Ekonomska politika

Poslovno planiranje i plan ljudskih potencijala vrlo su povezani a završavaju sa;

- a) strateškim planom - do 5 godina
- b) srednjoročnim planom - do 3 godine
- c) operativnim planom - do 1 godine

Navedeni planovi se izrađuju kroz tri faze gdje kreću od općeg prema pojedinačnom, od šire na uže područje, od strateškog do operativnog.

Strateško planiranje = obuhvaća potrebe za radnicima, njihov profesionalni razvoj, tržište rada te probleme upravljanja poslovnim sustavom u cjelini, a posebno u dijelu koji obuhvaća ljudske potencijale.

Srednjoročno planiranje = obuhvaća programske zadatke koji se odnose na poslovne funkcije (marketing, financije, ljudski kapital itd.) u kojima se utvrđuju potrebni resursi te se definira organizacijska strategija i planovi poslovanja, a na šta se nadovezuje operativno planiranje i plan ljudskih potencijala.

Operativno planiranje = obuhvaća godišnje, kvartalno i mjesečno financijsko planiranje prihoda i rashoda, ciljeve pojedinih odjela, programski raspored, podjelu zadaća te način praćenja kontrole izvršenja zadataka i rezultata koji se očekuju tijekom poslovanja u tekućoj godini. U području ljudskih potencijala obuhvaća odluke o popunjavanju slobodnih radnih mjesta, pridobivanje ljudi za zapošljavanje ili otkazivanje ugovora o radu, kao i moguće premještaje unutar poslovnog sustava. Nadalje, uključuje organizacijske promjene koje se odnose na zaposlenike, visinu plaća te praćenje i kontrolu rada i rezultata rada zaposlenih. (Vujić, 2004, 134 str.)

1.3. Metodologija planiranja potreba za kadrovima

Metodologija planiranja kadrova je skup mjera, postupaka i uputa o tome koje planove rada poduzeće treba izgrađivati, što oni moraju sadržavati, tko ih razrađuje, tko ih prati i analizira itd.

Kreće se od analize strukture rada i zaposlenosti, njihovih znanja i sposobnosti te očekivanja mogućih promjena. (Vujić, 2004., 136.str.)

Neke od metoda prognoziranja potreba za kadrovima su (Vujić, 2004., 137.str.);

- a) metoda linearne ekstrapolacije
- b) metoda uspoređivanja
- c) metoda izravne ili neposredne procjene
- d) projekcija trendova
- e) delfi metoda
- f) metoda analize
- g) ekonometrijske metode
- h) MKS metoda
- i) normativna metoda

1.4. Kadrovski marketing

Pribavljanju ljudi za novo zapošljavanje prethodi određena marketinška obrada tržišta rada, i unutarnje tržište. Prvo se utvrđuju potrebe za određenim profilima koje bi trebalo pribaviti, ispituje se stanje i kretanje ljudskog potencijala na tim tržištima preko raznih institucija koje se bave tim potencijalom. Pritom se uzimaju u obzir razne komponente koje se odnose na potrebna znanja, vještine i sposobnosti koje su neophodne za postizanje određenih planiranih ciljeva. (Bahtijarević-Šiber, 1999., 289 str.)

Aktivnosti kadrovskog marketinga započinju utvrđivanjem potreba te analizom postojeće strukture tj. potražnje za ljudskim potencijalom. Nastavljaju se planiranjem i oglašavanjem novih potreba za zapošljavanjem. Oglašavati se može putem javnih medija, privatnih agencija, studentske prakse, škola, fakulteta i raznih gospodarskih manifestacija poput natjecanja, savjetovanja, seminara i slično.

Temeljni procesi razvoja i korištenja ljudskih potencijala organizacije (Jurina, 2011, 73 str.):

1. Definiranje menadžerske strategije i politike razvoja i korištenja ljudskih potencijala organizacije
2. Projektiranje (dizajniranje) radnih mjesta
3. Planiranje razvoja ljudskih potencijala
4. Benchmarking ljudskih potencijala
5. Pribavljanje i selekcija (odabir) djelatnika i menadžera
6. Zasnivanje radnog odnosa i zaključivanje ugovora o radu ili menadžerskog ugovora
7. Uvođenje djelatnika u posao
8. Motiviranje ljudi za rad
9. Obrazovanje zaposlenih i obrazovna funkcija organizacije
10. Ocjenjivanje uspješnosti
11. Profesionalni razvoj i razvoj karijere

1.5. Benchmarking

Benchmarking kao menadžerski postupak zasnovan je na tezi da je moguće istražiti najbolje postupke drugih organizacija i na temelju opažanja unijeti promjene u vlastitu organizaciju.

Benchmarking ljudskih potencijala je strateška aktivnost koja je usmjerena na potragu za konstantnim poboljšanjem. To je proces procjene organizacijskih procedura, proizvoda i usluga sa organizacijama koje su postigle priznate standarde izvrsnosti. Benchmarking je trajni, sistematski proces potrage za uvođenjem najboljih postupaka u organizaciju. U kontekstu ljudskih resursa benchmarking može doprinijeti potrebnom načinu identifikacije i procjene doprinosa ljudskih resursa ukupnoj organizacijskoj izvedbi. Pomažući organizacijama da uče od visokih standarda drugih organizacija, benchmarking daje poticaj organizacijama da se prilagode činjenici da tako mogu poboljšati kvalitetu samih ljudskih resursa.

Organizacije također mogu koristiti tehnike benchmarkinga da ostvare dodatnu vrijednost u svom postupku strateškog planiranja koja mogu biti presudni pri ustrojavanju ciljeva poboljšanja strateške izvedbe organizacije.

Trenutno trend je prepoznati važnost organizacijske kulture u podržavanju sustavu ljudskih resursa prepoznavajući vještine i znanje zaposlenika. To se reflektira u okretanju prema upravljanju izvedbom i timskom radu kao osnovi uspješnosti.

Svaki menadžment mora razumijeti sustav. Potrebna su znanja i vještine kako bi se uhvatili u koštac sa odgovornostima i organizacijskom kulturom kako bi ih podržala u tome. Organizacijska kultura mora prepoznati vrijednost ljudskih resursa u organizaciji.

Uspješna integracija funkcija ljudskih resursa te efikasne izvedbe tih funkcija su presudne za budući uspjeh menadžmenta ljudskih resursa unutar određene organizacije. Samo ukoliko su te funkcije provedene u skladu sa najvišim standardima ciljevi se mogu planirati i ostvariti. Kako bi osigurali da cijeli sustav i svaki njegov odjel su usklađeni potrebna je usporedba sa drugim poduzećima koja treba odrediti razliku između najviših standarda i trenutnog stanja u organizaciji. Sredstvo kojim se to određuje je benchmarking ljudskih resursa.

Modeli organizacije prema rukovođenju ljudskim resursima (Vujić, 2004., 144. str) :

1. Funkcionalni = menadžment ljudskih resursa je ustrojen jedinstveno - iz jednog središta za cijelo poduzeće
2. Divizionalni = menadžment ljudskih resursa temelji se na organizaciji po dijelovima/divizijama, a najčešće ga koriste velika poduzeća.
3. Projektno-matrični = svaki zaposlenik je odgovoran dvojici ili više nadređenih, a kako bi se postigao određeni strateški cilj. (npr, uvođenje novog proizvoda na tržište)
4. Suvremeni modeli:
 - a) Procesni modeli
 - b) Tenzor modeli
 - c) Mrežni modeli
 - d) Izvrnuta organizacija
 - e) Ameba organizacija
 - f) Cluster organizacija
 - g) Analogna organizacija itd

Benchmarking ljudskih resursa se odnosi na proces provedbe istraživanja i usvajanja najboljih znanja iz područja menadžmenta ljudskih resursa. On pruža mogućnosti organizaciji da nauči od najboljih, koji već ubiru plodove implementiranja strategija, te utvrđivanje kako se oni razlikuju od dosadašnje prakse ljudskih resursa.

Potrebno je utvrditi ogledne primjerke koji su zapravo organizacijske strukture i sistemi koji utvrđuju standarde izvrsnosti u benchamarkingu za sve druge u istoj vrsti poslovanja.

1.5.1. Proces benchmarkinga

Proces benchmarkinga sadrži (Renko, Delić, Škrtić, 1998, 26 str.):

- Usporedbu tvrtke i njezinih dijelova s najboljima
- Usporedbu procesa i aktivnosti s konkurencijom
- Usporedbu proizvoda ili usluga s onima koji imaju bolje rezultate poslovanja
- Usporedbu tehnološko-tehničkih rješenja radi odabira nove opreme
- Primjenu najboljih procesa
- Planiranje razvoja i aktivno prilagođavanje promjenama

Razlikujemo nekoliko vrsta benchmarkinga koji su određeni ciljem i objektom (Jurina, 2011, 96 str.):

Interni = omogućava analizu poslovanja i njegovo poboljšanje s obzirom na organizacijske dijelove poduzeća koji su se pokazali efikasnim i profitabilnim. Obuhvaća dvosmjerno komuniciranje i razmjenu mišljenja između odjela unutar istog poduzeća ili između više poduzeća koji čine jedinstven poslovni sustav. Karakteriziraju ga lakši pristup potrebnim podacima i manji troškovi jer se radi o istom poduzeću.

Eksterni = temelji se na uspoređivanju djelatnosti poduzeća sa drugim poduzećima. Provodi se sporije od internog te ga obilježavaju veći troškovi provedbe.

Konkurentni = podrazumjeva uspoređivanje djelatnosti jednog poduzeća s djelatnošću drugog poduzeća s ciljem doivanja važnih podataka o poslovanju konkurenata kako bi se dobiveni podaci mogli usporediti sa vlastitim.

Funkcionalni = obuhvaća usporedbu proizvoda, usluga i poslovnih procesa s istim aktivnostima najboljih svjetskih kompanija, bez obzira kojim se one poslom bavile. Cilje je utvrditi idealno poslovanje u kojem god se poduzeću nalazilo.

Generički = uključuje različite djelatnosti čijom se usporedbom pronalaze sličnosti među mnogim poslovnim procesima, te se tako otkrivaju novi inovativni procesi kao što je poslovna kultura, komunikacija, kodeks i slični postupci koje koriste izvrsni poslovni sustavi.

Kombinirani interni i eksterni = poduzeća kreću sa internim benchmarkingom a po njegovu završetku prelaze na eksterni. Te procese svako poduzeće kombinira prema vlastitim željama i potrebama.

Strateški = obuhvaća potragu za uspješnom strategijom koju su već osmislile vodeće tvrtke. Koristi se kada se žele uskladiti strategije koje su postale neprikladne zbog promjena u tehnologiji ili zahtjevima kupaca.

Benchmarking se radi s namjerom da se povežu benchmarking proces sa strateškim poslovnim planom. Benchmarking ljudskih potencijala obuhvaća određena opća pravila dizajniranja tog procesa, a to su:

1. Plan
2. Istraživanje informacija
3. Analiza
4. Implementacija

PLAN

Obuhvaća pregled i identifikiranje svih procesa ljudskih potencijala u smislu koji su bili uspješni a koji ne. To se radi prikupljanjem, mjerenjem, analiziranjem podataka. Potrebno je utvrditi područja koja je potrebno podvrgnuti benchmarking procesu (Vujić, 2004, 146 str.).

Provjeravaju se područja:

- Pribavljanja, odabira i raspoređivanja kadrova
- Uvođenja u posao i motivacije kadrova
- Inoviranje znanja i promocije kadrova
- Vrednovanje postignuća radnika
- Ocjenjivanje zadovoljstva i odnosa sa zaposlenicima

ISTRAŽIVANJE INFORMACIJA

Istražuju se informacije potrebne za benchmarking proces. Izvori informacija mogu biti knjižnice, internet, profesionalne udruge, obrazovne ustanove, konzultanti, ankete, upitnici itd.

ANALIZA

Analiziraju se potrošači, konkurenti, tržišta i okruženja. Jedan od rezultata analize je otkrivanje povoljnih prilika i prijetnji s kojima se poduzeće susreće ili će se susresti. Analiziraju se prikupljeni podaci te ih se uspoređuje sa postavljenim pitanjima u procesu planiranja. Tu se posebno naglašava usporedba s pitanjima vezanim uz željeni status poduzeća.

IMPLEMENTACIJA

Implementiraju se nova rješenja ili promjene u poduzeće kako bi se održao korak s konkurencijom.
(Vujić, 2004., 149. str)

Prilikom provođenja vanjskog benchmarkinga, a kako bi organizacija profitirala od benchmarkinga potrebno je utvrditi određene parametre:

1. odabir organizacija koje su što sličnije vašoj organizaciji po veličini, području djelovanja i vrsti poslovanja. Naziva se još i usporedba „jabuka sa jabukama“.
2. utvrđivanje oglednih primjeraka koji su vam potrebni temeljeni na vlastitim kriterijima.
3. razumijevanje i identificiranje trenutne prakse i standarda u Ljudskim resursima/potencijalima.
4. proučavanje izvedbenih parametara i nagrada koje su dobile izabrane organizacije, te postupaka kojim su zaslužili nagradu.
5. određivanje najprikladnijeg vremena i vremenskog okvira za implementaciju oglednih primjeraka (primjera dobre prakse-best practices) u vašu organizaciju.

Kroz benchmarking ljudskih potencijala može se naučiti kako druge organizacije uspjevaju napredovati u tom području. Potrebno je identificirati i naučiti načine kako napraviti strategiju kako bi se zadovoljile potrebe organizacije, npr. koliko je dobra strategija zapošljavanja u pronalasku pravih osoba za sadašnje i buduće potrebe organizacije. Benchmarking pomaže u utvrđivanju razine učinkovitosti i neophodnih potreba za poboljšanje.

Pri odabiru organizacija koje će se koristiti za benchmarking potrebno je uzeti u obzir ne samo najbolje već i najprikladnije organizacije.

1.5.2. Pristupanje benchmarkingu

Prije provođenja benchmarkinga potrebno je uzeti u obzir nekoliko važnih faktora. Potrebno je provesti temeljitu studiju vlastitih ljudskih potencijala. Identificirati područja koja se žele poboljšati. Identificirati organizacije koje ćemo koristiti u benchmarkingu. Odrediti prave ljude koji će provoditi benchmarking. Osigurati da su to isti ljudi koji će biti odgovorni za implementaciju promjena. Dati dopuštenje vlastitim ljudima za razmjenu informacija za organizacijom sa kojom se obavlja benchmarking unutar zakona. Poštivanje načela povjerljivosti.

Benchmarking se izvodi kako bi se poboljšalo upravljanje ljudskim potencijalima što zahtjeva implementiranje promjena. Stoga je vrlo važno izabrati tim koji će navedena saznanja uspjeti uskladiti sa poslovanjem organizacije kako bi se postigli što bolji rezultati.

Učinkovito korištenje tržišta radne snage kao konkurentske prednosti:

1. Tvrtka mora imati jasnu ideju o trenutnoj strukturi ljudskih potencijala (znati snage i slabosti radnika koje trenutno zapošljavaju)
2. Organizacija mora biti svjesna postojećeg stanja ljudskih potencijala te u kojem smjeru navedeno stanje će trebati mijenjati u budućnosti
3. Ukoliko postoji nesklad između sadašnjeg stanja i stanja koje će biti potrebno u budućnosti potrebno je poduzeti određene mjere kako bi se nesklad sveo na nulu.

Proces planiranja ljudskih potencijala (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006., 146 str.):

1. Predviđanje potrebe za radnom snagom
2. Postavljanje cilja i strateškog planiranja
3. Primjena programa i evaluacija

Menadžer ljudskih potencijala ustanovljuje ponudu i potražnju za različite vrste ljudskih potencijala. Potrebno je predvidjeti područja unutar organizacije gdje će u budućnosti postojati manjak ili višak radne snage (statističke metode, metoda prosudbe)

1. Predviđanje: nakon utvrđivanja određene kategorije posla ili područja vještina za koje će postojati potreba u budućnosti tvrtka ga uspoređuje sadašnjim stanjem radne snage.
2. Postavljanje cilja i strateškog planiranja: kod postavljanja cilja pažnja se usmjerava na smanjivanje ili povećanje potrebe za radnom snagom. Izbor strategije potrebne za djelovanje u smislu smanjenja ili povećanja potrebe za radnom snagom (smanjenje broja radnika, programi prijevremenog umirovljenja, zapošljavanje privremenih radnika, izmještanje, prekovremeni rad i duže radno vrijeme)
3. Primjena programa i evaluacija: kod primjene programa iznimno je važno izabrati osobu koja će biti odgovorna za postizanje postavljenih ciljeva, a ujedno i da ima potrebne ovlasti i resurse za postizanje tih ciljeva. Potrebno je redovito izvještavati kako napreduje primjena navedenog kako bi se utvrdilo da li se programi odvijaju prema rasporedu, te da su rezultati programa u skladu sa predviđanjima. Vrednovanje je završni korak u procesu planiranja. Potrebno je utvrditi da li je tvrtka uspjela u povećanju ili smanjivanju radne snage te uz koje troškove.

Teško je uvijek predvidjeti koliko je potrebno zaposlenika za obavljanje određene vrste posla. Služba ljudskih resursa mora biti u mogućnosti stvoriti ponudu potencijalnih novih zaposlenika koje bi organizacija bila u stanju zaposliti ukoliko se pokaže potreba.

Aktivnosti pribavljanja utječu na broj ljudi koji se prijavljuju za radno mjesto, vrstu ljudi koji se prijavljuju, vjerojatnost da će oni koji se prijavljuju za radno mjesto na kraju i prihvatiti ponuđeni posao.

Izvori pribavljanja radne snage: interni i eksterni natječaji putem weba i javnih glasila.

Kod internih natječaja kandidati su poznati tvrtki, upoznati su sa radnim mjestom što umanjuje nerealna očekivanja, brže je i jeftinije popuniti prazna radna mjesta.

Cilj ukupne selekcije i procesa raspoređivanja je pronaći najpametnije/najsposobnije ljude i rasporediti ih na poslove koji najbolje odgovaraju njihovim talentima. Često se opća inteligencija cijeni puno više nego iskustvo.

Ujedno, jako je bitna minimalizacija grešaka u selekciji i raspoređivanju zaposlenika za daljnji konkurentski položaj tvrtke.

Standardi prirodne selekcije:

1. Pouzdanost je stupanj do kojeg je mjera oslobođena nasumične greške. Ukoliko je mjera za karakteristiku pouzdana tada je rezultat stala u vremenu i kontekstu.
2. Valjanost je stupanj do kojeg je uspješnost pri mjerenju povezana s uspješnošću u poslu. Da bi mjera bila valjana mora biti pouzdana.
3. Sposobnost uopćavanja je stupanj do kojeg se valjanost metode selekcije ustanovljena u jednom kontekstu može proširiti i na drugi kontekst. (tri osnovna konteksta su: različite situacije, različiti uzorci ljudi, različita vremenska razdoblja)
4. Korisnost je stupanj do kojeg informacija dobivena metodama selekcije povećava uspješnost organizacije. Što je metoda selekcije pouzdanija, valjanija i ima veću sposobnost uopćavanja imati će i veću korisnost.
5. Zakonitost govori da sve metode selekcije moraju se prilagoditi postojećim zakonima i pravni pravilima.

1.5.3. Vrste selekcije

Prilikom postupka selekcije koriste se određene metode poput intervjua, preporuka i životopisa, testova fizičke sposobnosti, testova kognitivne sposobnosti i testova na uporabu droge.

Intervju

Intervju je razgovor koji potiče jedna ili više osoba s ciljem prikupljanja informacija i vrednovanja kvalifikacija kandidata za zaposlenje. Ispitivači moraju biti svjesni vlastitih sklonosti, predrasuda i osobnih karakteristika koje mogu utjecati na njihovo mišljenje o ispitanicima. Inače se može dogoditi da intervjui mogu biti nepouzdana, nedovoljno valjana te mogu sadržavati određene predrasude o raznim skupinama ljudi.

Faze intervjuja (Gutić, Rudelj, 2012, 277. str):

1. Pripreme za intervju = tko ga obavlja, gdje, strukturiranje pitanja
2. Početak intervjuiranja = neobvezni početni razgovor, ukazivanje na cilj, tijek, svrhu i trajanje intervjuja)
3. Glavni dio intervjuja = prikupljanje informacija od kandidata, slušanje i opažanje kandidata, vođenje zabilježki
4. Kraj intervjuja = analizira se sadržaj

Metode analize rada:

1. Strukturirani upitnici
2. Studija radnih performansi
3. Opažanja
4. Intervju
5. Podsjetnik za intervju
6. Ilustracije kroz kritične incidente
7. Kombinacija metoda = najčešće strukturirani upitnici uz pomoć opažanja i intervjuja.

Prilikom postupka prijave za određenu vrstu posla kandidat prilaže životopise i preporuke. Razlikujemo nekoliko vrsta preporuka:

1. Preporuka zaposlenika – profesionalno pismo preporuke zaposlenika najbolje će napisati njegov šef ili nadređeni. Pismo treba sadržavati analizu zaposlenikovih sposobnosti i budućem poslodavcu uštedjeti vrijeme koje bi u razgovoru za posao inače uložio u postavljanje pitanja, kroz koja će doznati više o bivšem poslu i sposobnostima kandidata.
2. Preporuka osobnosti - Ovu vrstu preporuke može napisati bliski prijatelj, obitelj i druge osobe koje su pojedincu važne. Ovo pismo ističe nečije osobne kvalitete i može biti korisno u različitim slučajevima.

3. Akademska preporuka - Riječ je o preporuci koju piše učitelj, profesor ili trener govoreći o sposobnostima i kvalitetama zaposlenika u kontekstu obrazovnog sustava i pritom ne mora isticati dobre rezultate (ocjene) tijekom obrazovanja.¹

Ujedno razlikujemo i nekoliko vrsta životopisa:

1. Kronološki životopis je najčešća vrsta životopisa, a naglasak je na kronološkom redoslijedu nabrojavanja naobrazbe kandidata te prijašnjih poslova koje je isti obavljao.

2. Životopis koji ističe vještine kandidata u prvom planu. Struktura životopisa u prvi plan stavlja vještine kandidata bez obzira na kronološki raspored poslova koje je dosad obavljao.

3. Životopis koji ističe najrelevantnije poslove koje je kandidat dosad radio a koji odgovaraju poslu za kojeg se natječe.²

Ukoliko priroda posla zahtjeva moguće je da poslodavci uvjetuju polaganje testova fizičke sposobnosti pa i testove na uporabu droge.

Ujedno u postupku selekcije kandidati mogu biti podvrgnuti i testovima kognitivnih sposobnosti kako bi se izdvojili određeni pojedinci. Testove kognitivnih sposobnosti ili opće mentalne sposobnosti je najbolje koristiti zajedno sa procjenom osobnosti kako bi se dobila točna predodžba vezana uz prilagodbu potencijalnog zaposlenika, kao i predviđanje njegovih potencijala. Postoje različite vrste kognitivnih procjena koje se mogu koristiti u selekciji zaposlenika, a izbor procjena se temelji na vrsti odgovora koje poslodavac želi dobiti u vezi kandidata, kao i zahtjeva pozicije za koju organizacija zapošljava. Stoga, kognitivne procjene mogu mjeriti opću mentalnu sposobnost, logičko rasuđivanje, analitičke vještine, apstraktno rasuđivanje, numeričke sposobnosti, verbalne sposobnosti, sposobnost vizualizacije, donošenje odluka i rasuđivanje, brzinu procesiranja, brzinu i sposobnost učenja, itd.

¹ <https://www.moj-posao.net/Savjet/70863/Preporuke-konkretni-primjeri/53/#ixzz5zscYp6uA> [pristupljeno: 01. rujna 2019].

² <http://www.zivotopis.hr/clanak/koje-vrste-zivotopisa-postoje/1/> [pristupljeno: 01. rujna 2019].

2. Benchmarking tvrtki Gradska Plinara Zagreb d.o.o., Gradska Plinara Zagreb Opskrba d.o.o., Hrvatski opskrbljivač prijenosnog sustava d.o.o. i Carlsberg Croatia d.o.o.

Grupa ZGH se sastoji od 14 podružnica, 8 povezanih društava i 1 ustanove od kojih povezana društva imaju pravnu osobnost te mogućnost samostalnog izlaženja na tržište a time i samostalnog upravljanja ljudskim resursima. Zagrebački holding d.o.o. je ustrojen po divizionalnom modelu rukovođenja ljudskim resursima. Gradska plinara Zagreb d.o.o. i Gradska plinara Zagreb-Opskrba d.o.o. su dva povezana društva unutar Grupe Zagrebački holding.

2.1. Gradska Plinara Zagreb Opskrba d.o.o.

Gradska plinara Zagreb-Opskrba d.o.o. je trgovačko društvo u vlasništvu Zagrebačkog holdinga d.o.o. Društvo Gradska plinara Zagreb – Opskrba d.o.o. osnovano je 24.04.2008.g. od strane Gradske plinare Zagreb d.o.o. temeljem odredbi Zakona o tržištu plina (NN 40/07) i Direktive 2003/55 EZ, kojima je propisana obveza razdvajanja djelatnosti opskrbe plinom od djelatnosti distribucije plina, što je osnovni preduvjet za liberalizaciju tržišta energije (prirodnog plina) na teritoriju RH i usklađenje sa pravnim tekovinama EU.

Društvo u svom sastavu ima 127 zaposlena djelatnika (stanje na dan 31.12.2018.) organizacijski razvrstanih u pet sektora uključujući i Ured uprave Društva.³

I. Uprava Društva

II. Ured Uprave Društva

- Služba za informatiku
- Služba za unutarnju reviziju i kontrolu,

III. Sektor trgovine prirodnim plinom

- Služba za nabavu prirodnog plina, nominacije i analitiku
 - Odjel za nominacije
 - Odjel za nabavu, analitiku, marketing i izvještavanje

³ <http://www.gpz-opskrba.hr/o-nama/osnovni-podaci-26/26> [pristupljeno: 27. srpnja 2019].

- Služba ugovaranja i prodaje prirodnog plina
 - Odjel za prodaju prirodnog plina poduzetništvu
 - Odjel za prodaju prirodnog plina kućanstvima

IV. Sektor ekonomskih poslova

- Služba kontrole potrošnje, naplate i odnosa s kupcima
 - Odjel kontrole potrošnje i naplate
 - Odjel za odnose s kupcima
- Služba financija, računovodstva, obračuna i fakturiranja
 - Odjel financija
 - Odjel računovodstva
 - Odjel obračuna i fakturiranja
- Odjel poslovnog planiranja i izvještavanja

V. Sektor pravnih poslova

- Služba pravnih poslova
 - Odjel pravnih poslova i ljudskih potencijala
 - Odjel zajedničkih poslova
- Odjel unaprjeđenja kvalitete poslovanja

Prilikom planiranja ljudskim resursima bilo internim ili eksternim natjecajem poduzeće samostalno kreira politiku ljudskih resursa te vodi postupak zapošljavanja, premještanja ili umirovljenja zaposlenika.

2.2. Gradska plinara Zagreb d.o.o.

Gradska plinara Zagreb d.o.o. obavlja reguliranu energetska djelatnost distribucije plina. Tvrtka ima tradiciju poslovanja dugu 157 godina te kroz cijelo razdoblje drži standard visoke kvalitete održavanja i izgradnje mreže za prijenosa plina. Vodeća je tvrtka u distribuciji plina u Hrvatskoj, čije je poslovanje u potpunosti u skladu s europskom praksom visokih standarda kvalitete, zaštite i sigurnosti. Cilj tvrtke je krajnjim kupcima osigurati sigurnu i pouzdanu opskrbu plinom te održati povjerenje i zadovoljstvo korisnika plinskog distribucijskog sustava. Distribucijska mreža proteže se na 3 810 000 m i obuhvaća 284.453 potrošača. Gradska plinara Zagreb d.o.o. distribuira prirodni plin do korisnika na području gradova Zagreba, Zaprešića i Velike Gorice, općina Brdovec, Pušća, Marija Gorica i Dubravica te brine o proširenju, sigurnosti, rekonstrukciji i izgradnji distribucijskog sustava.



24

2.3. HOPS d.o.o.

U okviru restrukturiranja hrvatskog elektroenergetskog sektora osnovano je trgovačko društvo HEP-Operator prijenosnog sustava d.o.o. (HEP-OPS d.o.o.), koje je započelo s radom 4. travnja 2005. godine temeljem Zakona o energiji, Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o energiji i Zakona o tržištu električne energije.

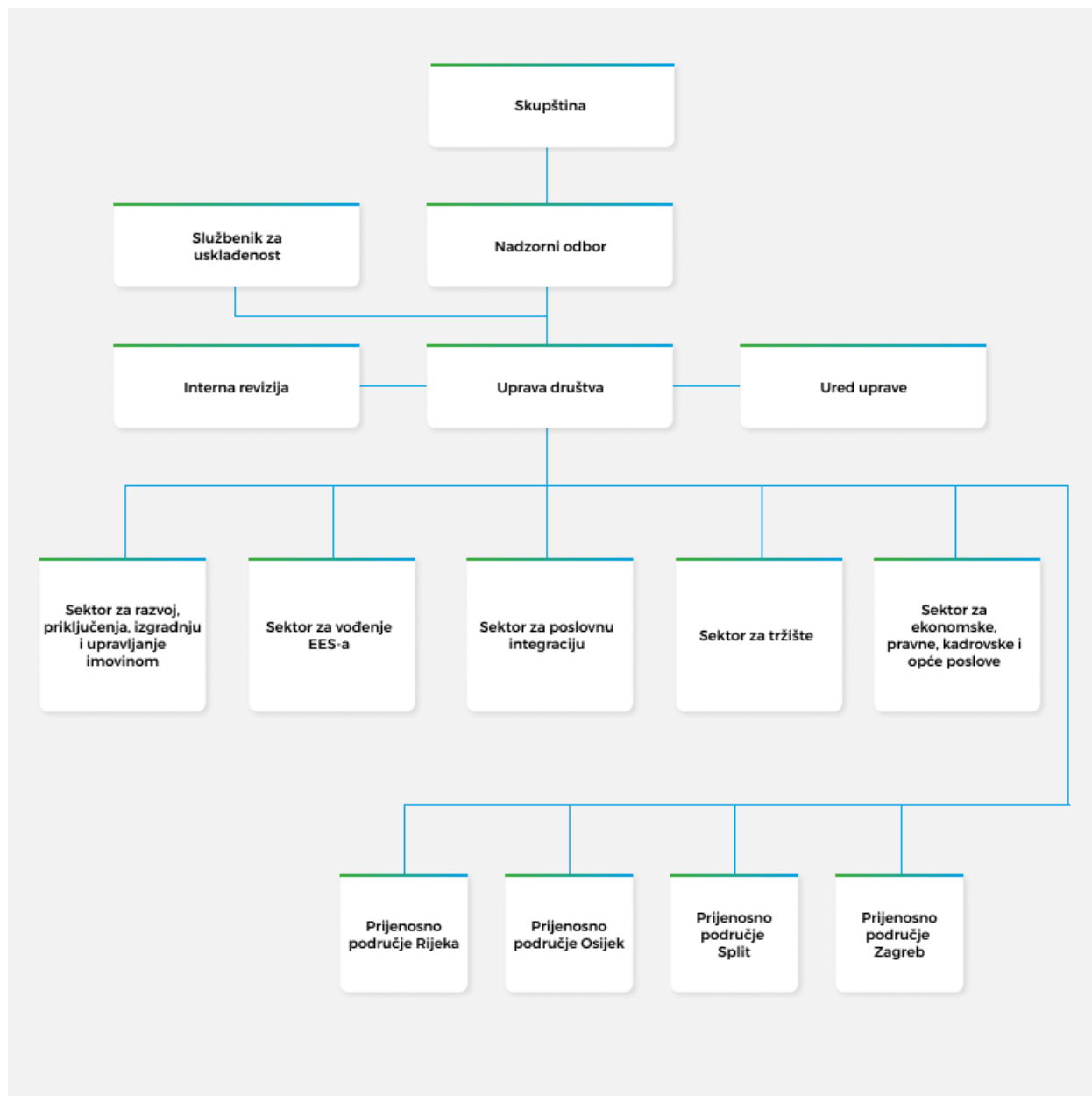
Temeljem rješenja Trgovačkog suda u Zagrebu, od 2. srpnja 2013. godine, o upisu u sudski registar, povećanju temeljnog kapitala, promjeni tvrtke, predmeta poslovanja i odredbi Izjave o osnivanju HEP-Operatora prijenosnog sustava d.o.o., to društvo posluje i sudjeluje u pravnom prometu pod novim imenom tvrtke koje glasi Hrvatski operator prijenosnog sustava d.o.o. (skraćeno HOPS d.o.o.), na engleskom jeziku Croatian Transmission System Operator Ltd.

HOPS d.o.o. je jedini operator elektroenergetskog prijenosnog sustava u RH i vlasnik cjelokupne hrvatske prijenosne mreže (naponskih razina 400kV, 220kV i 110kV), te posjeduje dozvolu za obavljanje energetske djelatnosti prijenosa električne energije kao regulirane javne usluge.

HOPS posluje po modelu neovisnog operatora prijenosa, što podrazumijeva funkcijsku neovisnost o matičnom društvu, Hrvatskoj elektroprivredi d.d., i njenim povezanim društvima, te nediskriminatorno ponašanje prema svim korisnicima prijenosnog sustava.

Na dan **31.12.2018.g.** u HOPS-u je zaposleno **1.123** radnika.

Slika 2.: Ustrojstvo HOPS d.o.o.:⁵



⁵ <https://www.hops.hr/o-nama> [pristupljeno: 27. srpnja 2019].

2.4. Carlsberg Croatia d.o.o.

Carlsberg Croatia dio je danske grupacije Carlsberg koja je prisutna na više od 150 svjetskih tržišta. U Hrvatskoj je prisutna u Koprivnici gdje se nalazi pivovara koja je najnovija, najmodernija i ekološki najnaprednija u Hrvatskoj. Posebno ističu da svoj uspjeh temelje ponajprije na zaposlenicima, timu od 300 odgovornih i ambicioznih profesionalaca, predanih ostvarivanju napretka i rasta svoje kompanije i svojoj ulozi u razvoju kompetitivne, uspješne i odgovorne industrije piva u Hrvatskoj.

Ustrojstvo Carlsberg Croatia d.o.o.:

- I. Uprava Društva**
- II. Služba financija**
- III. Služba marketinga**
- IV. Služba ljudskih potencijala**
- V. Služba lanca opskrbe kupaca**
- VI. Služba prodaje**
- VII. Služba proizvodnje**

„Svaki dan u Carlsbergu predstavlja priliku za osobni i profesionalni razvoj. Potrebna je samo hrabrost suočiti se izravno s izazovima, strast za pobjedom i težnja za usavršavanjem iz dana u dan. U neprekidnom radu na našoj strategiji rasta, tražimo talentirane pojedince koji su u stanju postizati izvanredne rezultate na radnom mjestu koje se neprestano razvija. U kojem god dijelu Carlsberg grupacije radili, imate priliku ostaviti svoj trag i napraviti značajan utjecaj na poslovanje upravo kroz svoje ideje.“⁶

Tim riječima započinje dio na stranici Carlsberg Croatia d.o.o. koji je predviđen za karijere u tvrtki.

Naglasak se stavlja na talentirane pojedince, izvanredne rezultate, konstantan razvoj te osobni doprinos uspješnosti tvrtke. Prilikom prvog pregleda potencijalni kandidat dobiva osjećaj da će njegov rad u tvrtki biti cijenjen te da ga očekuje adekvatno vrednovanje kroz plaću, položaj te napredak u karijeri.

⁶ <https://carlsbergcroatia.hr/karijera/pridruzi-nam-se/> [pristupljeno: 27. srpnja 2019].

Nadalje se navodi kako tvrtka nastoji što brže i kvalitetnije prepoznati prave kandidate, zbog čega se poseban trud ulaže u proces odabira. Nakon procjene vještina i kompetencija kandidata, utvrđuje se potencijal kandidata da se dugoročno uklopi u vrijednosti kompanijske kulture.

3. Metodologija

Metodologija rada se temeljila na proučavanju godišnjih izvješća te podacima sa internetskih stranica tvrtki koje su bile obuhvaćene benchmarkingom. Nakon prikupljanja relevantnih podataka pristupilo se metodom intervju sa zaposlenicima Odjela za ljudske resurse određene tvrtke kako bi se stekao uvid u postupak selekcije i pribavljanja kandidate za određenu vrstu posla, a koji nisu bili vidljivi kroz ranije prikupljene podatke.

Iako je većina potrebnih podataka bila već ranije navedena u godišnjim izvješćima tvrtki, zaposlenici koji su pružili podatke o navedenom, tj. bili sugovornici intervju, su morali zatražiti dopuštenje nadređene osobe kako bi se razgovor mogao obaviti.

Postupak intervju se vodio prema unaprijed strukturiranim pitanjima uz daljnja objašnjenja i potpitanja potrebna kako bi se došlo do valjanih informacija koje su tada mogle biti uspoređene sa ostalim tvrtkama obuhvaćene benchmarking procesom.

3.1. Pitanja za intervju:

- 1) Kakav je ustroj organizacije u kojoj ste zaposleni?
- 2) Koliko zaposlenika upošljavate?
- 3) Kakva je struktura zaposlenika organizacije vezano uz stručnu spremu, godine života te omjera zaposlenih muškaraca i žena?
- 4) Koliko dugo ste zaposleni u tvrtki u Odjelu ljudskih resursa?
- 5) Na koji način tvrtka utvrđuje potrebe za određenim radnim mjestom?
- 6) Koje alate koristite za pribavljanje potencijalnih kandidata?
- 7) Prilikom objave javnih poziva za zaposlenje da li koristite usluge vanjskih organizacija?
- 8) Da li imate potpisane ugovore sa određenim agencijama za zapošljavanje koje koristite u postupku pribavljanja kandidata?
- 9) Da li koristite određene internet servise u pribavljanju kandidata poput Moj posao.net ili LinkedIn?
- 10) Vodite li pažnju o zaštiti podataka kandidata?
- 11) Nakon pribavljanja ponuda kandidata kako vršite postupak selekcije? (Povjerenstvo)

- 12) Da li su članovi Povjerenstva za selekciju kandidata uvijek u istom sastavu ili se mijenjaju ovisno o prirodi posla?
- 13) Da li razgovoru za posao sa kandidatima prethode određena psihološka testiranja?
- 14) Prilikom razgovora za posao da li se navedeni razgovor obavlja jednokratno ili u nekoliko navrata?
- 15) Nakon zapošljavanja kandidata da li se prati njegov razvoj i prilagodba unutar tvrtke?
- 16) Potičete li zaposlenike na daljnja usavršavanja?
- 17) Postoji li sustav vrednovanja rada zaposlenika?
- 18) Potičete li mogućnosti promjene radnog mjesta unutar tvrtke, neovisno prema gore ili dolje?
- 19) Na koji način su zaštićena prava zaposlenika? (Kolektivni ugovor)
- 20) Da li postoji razlika između zapošljavanja djelatnika putem javnog poziva i usluga agencija za zapošljavanje?

3.2. Tvrtke obuhvaćene benchmarkingom

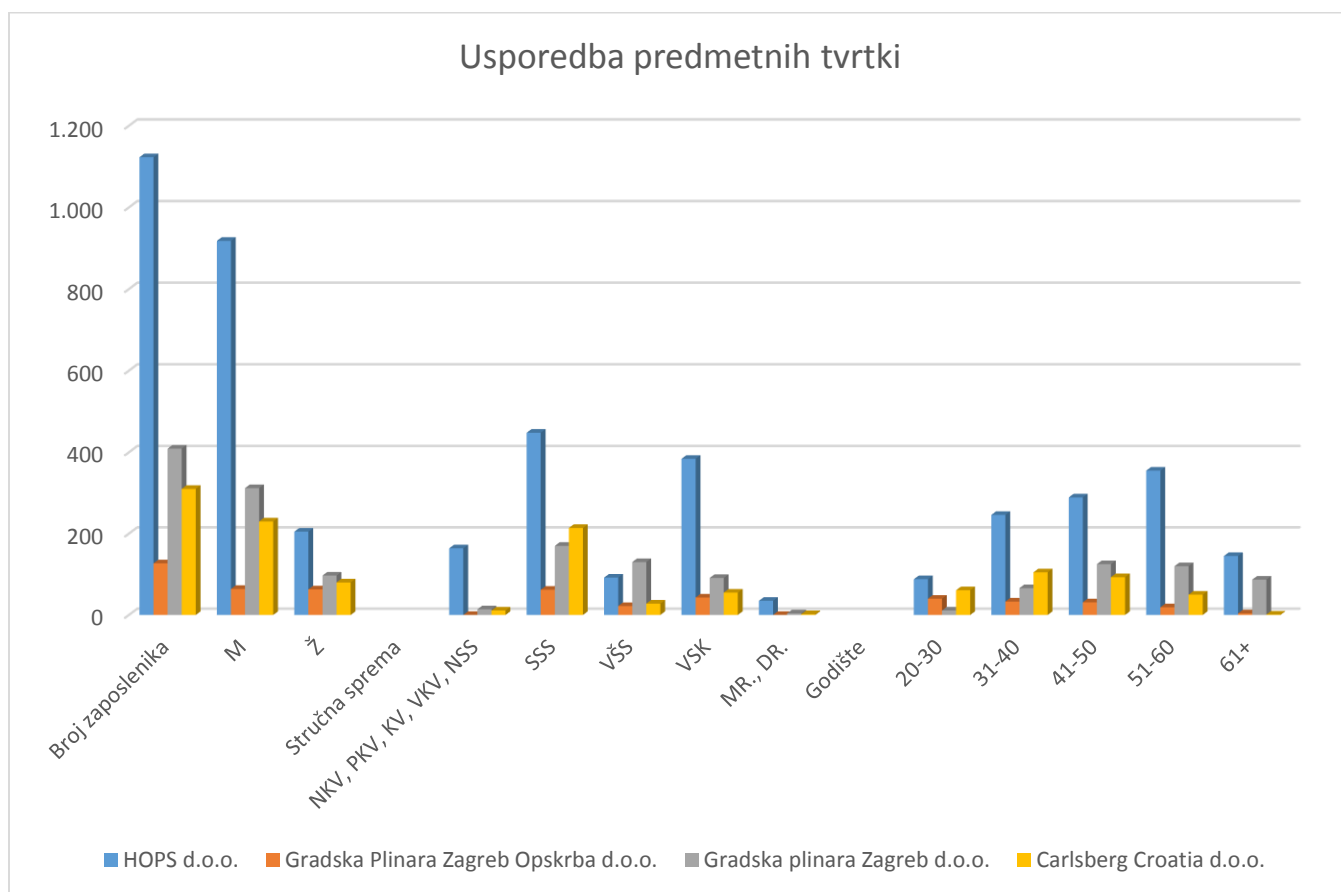
U dolje navedenoj tablici i grafičkom prikazu vidljiva je usporedba predmetnih tvrtki glede broja zaposlenika, zastupljenosti žena, stručne spreme i godišta zaposlenika kako bi se naglasile sličnosti i razlike tvrtki obuhvaćenih postupkom benchmarkinga.

Tablica 1. Usporedba predmetnih tvrtki

Tvrtka	HOPS d.o.o.	Gradska plinara Zagreb - Opskrba d.o.o.	Gradska plinara Zagreb d.o.o.	Carlsberg Croatia d.o.o.
Ustrojstvo	d.o.o.	d.o.o.	d.o.o.	d.o.o.
Broj zaposlenika	1.123	127	409	310
M	918	64	312	230
Ž	205	63	97	80
Stručna sprema				
NKV, PKV, KV, VKV, NSS	164	0	14	11
SSS	448	62	170	214
VŠS	92	22	130	28
VSS	384	43	91	55
MR, DR	35	0	4	2
Godište				

20-30	88	40	11	61
31-40	246	33	66	105
41-50	289	31	125	93
51-60	355	19	120	50
61+	145	4	87	1

Graf 1. Usporedba predmetnih tvrtki sa omjerima prema prethodno navedenim parametrima



U gore navedenom grafu vidljivo je da HOPS d.o.o. ima najviše zaposlenika u usporedbi za ostalim tvrtkama obuhvaćenih benchmarkingom (čak oko 1.000 zaposlenika više u usporedbi sa Gradskom plinarom Zagreb - Opskrbom d.o.o.). Kao i najveći udio zaposlenika sa nižom

stručnom spremom i godinama života preko 61 godine. Najbolji omjer zapošljavanja muškaraca i žena ima Gradska plinara Zagreb - Opskrba gdje je omjer 51:49 % (64:63 osobe).

3.3. Postupak benchmarkinga

Postupak benchmarkinga je tekao tako da je prvo rađen unutarnji benchmarking dvije tvrtke Gradska plinara Zagreb d.o.o. i Gradska plinara Zagreb-Opskrba d.o.o. unutar grupe Zagrebački holding d.o.o. gdje se utvrđivao postupak selekcije i pribavljanja ljudskih potencijala.

U obje tvrtke rezultat istraživanja je identičan što se i podrazumijeva jer se radi o tvrtkama koje iako neovisno djeluju na tržištu obuhvaćena su pravilima Grupe koja je u 100 %-tnom vlasništvu jedinice lokalne uprave, u ovom slučaju Grada Zagreba, te ih obvezuju ista pravila poslovanja.

Nadalje se radio postupak vanjskog benchmarkinga sa tvrtkom HOPS d.o.o. koja je kao i prethodne dvije tvrtke neovisna na tržištu, ali ipak se nalazi unutar grupe HEP d.o.o. koja je u državnom vlasništvu. Utvrđeno je da navedena tvrtka posluje prema sličnom principu što se tiče postupka selekcije i pribavljanja kandidata. Prilikom benchmarkinga sa tvrtkom HOPS d.o.o. utvrđeno je da i u tom slučaju nema odstupanja od pravila na koji način se pribavljaju i koriste ljudski potencijali iz razloga što se sve predmetne tvrtke bave istom vrstom posla, prodajom energenata na tržištu, tj. opskrbnog sustava.

Daljnjim postupkom vanjskog benchmarkinga uspoređivao se navedeni postupak sa tvrtkom Carlsberg Croatia d.o.o. koja posluje na tržištu Republike Hrvatske unutar grupe Carlsberg d.o.o.

Kako navedena tvrtka ne posluje kao izdanak državne ili lokalne uprave već isključivo na slobodnom tržištu prodavajući alkoholna pića, pristupilo se postupku benchmarkinga kojim bi se utvrdio da li postoje razlike u postupku pribavljanja i selekcije kandidata.

Utvrđeno je da zaista postoje razlike koje nisu toliko izražene a opet omogućavaju tvrtki da izabere najbolje kandidate bez drastičnog povećanja troškova same selekcije i pribavljanja kandidata.

Najveća razlika se odnosi na postupak studija slučaja, centara procjene, igre uloga itd., koje se obavljaju prilikom intervjua kandidata za određenu vrstu posla. Samo trajanje postupka selekcije se prolongira na 2-3 intervjua u kojem su prisutni razni ispitanici koji svaki u svojoj domeni

poslovanja daje svoje opažanje o kandidatu. Time se pokušava kvalitetnije procijeniti kandidata kako bi se otklonile daljnje potencijalne poteškoće nakon zaposlenja istoga.

Najveća utvrđena razlika između sve 4 tvrtke se odnosi na krajnji postupak vrednovanja kandidata koji se izvodi nakon zaposlenja najboljeg kandidata u kojem se vrednuje krajnji rad zaposlenika u određenom vremenu. U prethodne tri tvrtke ne postoji sustav vrednovanja iz razloga nepostojanja uredbe/pravilnika o radnom mjestu gdje bi bila točno nabrojena zaduženja određenog radnog mjesta, te nedostatak plana razvoja kojim bi se utvrdilo da li je određeni zaposlenik dobar izbor za određenu vrstu posla. Navedenim se otvaraju mogućnosti raznih insinucija kako zaposlenici državnih/gradskih/lokalnih tvrtki se karakteriziraju kao neradnici.

Ujedno, zaposlenici tvrtke Carlsberg Croatia d.o.o. proizvode opipljive proizvode, alkoholna pića, koja kod zaposlenika stvara osjećaj zadovoljstva i pripadnosti tvrtki koja posluje na svjetskom tržištu a pritom poštivajući sva prava iz radnog odnosa.

3.4. Natječaji

Prilikom potrebe za određenim radnim mjestom objavljuju se interni ili eksterni natječaji (javni pozivi) na koje se javljaju potencijalni kandidati. Interni natječaji se objavljuju na stranicama tvrtke, najčešće internim stranicama kojima imaju pristup zaposlenici (Intranet).

Unutar Grupe Zagrebački holding donešena je Uputa o postupku zapošljavanja u Zagrebačkom holdingu d.o.o. koja se koristi kao smjernica u svim podružnicama, povezanim društvima i ustanovama unutar Grupe. U navedenoj je utvrđeno kako se prilikom zapošljavanja neovisno da li se radi o premještanjima unutar organizacije ili novom zapošljavanju mora voditi Planom poslovanja odnosno Planom zapošljavanja radnika te sa brojem izvršitelja konkretnog radnog mjesta utvrđenim općim aktom kojim je u organizacijskoj jedinici regulirano pitanje sistematizacije radnih mjesta i broja izvršitelja.

Obje vrste natječaja se objavljuju na inicijativu Službe za ljudske resurse tvrtke odnosno direktora tvrtke u kojoj postoji potreba zapošljavanja na određeno radno mjesto vodeći se obrascem internog poziva potrebe za radnicima. Potom se traži suglasnost Sektora upravljanja ljudskim resursima i pravnih poslova tvrtke u kojoj se podružnica/povezano društvo/ustanova nalazi (matična tvrtka),

te suglasnost predsjednika Uprave. Navedeno se tada šalje u Gradsko poglavarstvo gdje putem nadležnog Gradskog ureda navedeno potpisuje gradonačelnik iz razloga što se navedena tvrtka nalazi u vlasništvu jedinice lokalne samouprave, te podliježe zakonima koji utvrđuju navedeno.

Uvjeti natječaja su navedeni u samom obrascu internog natječaja kojim se iskazuje potreba za zaposlenicima za određeno radno mjesto unutar tvrtke, gdje se utvrđuje naziv radnog mjesta, potrebna stručna sprema, visina koeficijenta, rok za prijavu, te ukoliko postoje još neki uvjeti za točno određeno radno mjesto poput vozačke dozvole i sl. U natječaju se navodi i koju dokumentaciju je potrebno dostaviti, životopis, diplome/svjedodžbe o završenom školovanju, potvrde sa HZMO-a itd, te ujedno je potrebno priložiti i suglasnost nadređene osobe kojoj se dozvoljava da potencijalni kandidat pristupi natječaju. Navedena suglasnost se daje u slučaju da nadređena osoba potvrđuje da izostanak potencijalnog kandidata sa trenutnog radnog mjesta neće uzrokovati poteškoće u obavljanju redovitog poslovanja tvrtke.

U pravilu najviše poteškoća potencijalni kandidat ima u pribavljanju navedene suglasnosti iz razloga što je osoba zaposlena na točno određeno radno mjesto potrebno za obavljanje djelatnosti tvrtke te ne postoji adekvatna zamjena koja u kratkom vremenu može preuzeti obveze i odgovornosti potrebne za obavljanje navedenog posla. U navedenom slučaju potencijalni kandidat još uvijek može pristupiti internom natječaju ali u pravilu biva odbijen jer iako je želja za osobnim napretkom kroz poslovanje tvrtke velika, samo poslovanje tvrtke putem pojedinačnih poslovnih procesa biva ugroženo.

Eksterni natječaji (javni pozivi) se objavljuju na stranicama tvrtke, te putem weba i njoj imaju pristup svi potencijalni kandidati. Radi se o javnom pozivu za iskazivanje interesa za određeno radno mjesto. Navedeni natječaji se objavljuju i u javnim glasilima, na stranicama Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, raznim web portalima koji su specijalizirani za objavu potencijalnih radnih mjesta itd. Razlika u natječajima je u postojanju tj. nepostojanju uvjeta o davanju suglasnosti nadređene osobe za prelazak na novo radno mjesto. Prilikom ove vrste natječaja potencijalni kandidati mogu priložiti preporuke bivših poslodavaca i razne potvrde o završenim natječajima koje smatraju da bi bili relevantni prilikom postupka selekcije kandidata od strane tvrtke koja je navedeni natječaj i objavila.

3.5 Seleksijski postupak

Nakon zaprimanja prijava kandidata, neovisno da li se radi o internom ili eksternom natječaju, radi se provjera valjanosti prijave, tj. da li je priložena potrebna dokumentacija te ukoliko je prijava kompletirana. Navedeni postupak obavlja Povjerenstvo za selekciju kandidata koje nakon toga vrši selekciju kandidata koji će biti pozvani na razgovor. Navedeno povjerenstvo je tijelo unutar tvrtke ustrojeno za selekciju kandidata kao i za utvrđivanje najboljeg kandidata za točno određeno radno mjesto.

Seleksijski postupak sastoji se od:

- selekcije kandidata na temelju zaprimljene dokumentacije (zamolbi, životopisa, te ostale priložene dokumentacije kojom se dokazuje postojanje uvjeta propisanih natječajem).
- mogućeg testiranja kandidata, ovisno o radnom mjestu za koje se kandidat prijavljuje (testovi općeg znanja, stručnih znanja, opće pismenosti, informatičke pismenosti, strukturirani intervju, psihologijsko testiranje itd.)
- seleksijskog razgovora sa kandidatima koji zadovoljavaju uvjete utvrđene javnim pozivom, a koje provodi povjerenstvo imenovano u tu svrhu.

Sa potencijalnim kandidatima se obavlja intervju u kojem se temeljem odgovora kandidata te općeg dojma utvrđuje da li je navedena osoba zadovoljila kriterije za zapošljavanje na točno određenu poziciju. Navedeni intervju strukturira povjerenstvo kako bi se izdvojili najbolji kandidati, koristeći kombinaciju metoda, koji čine u pravilu strukturirani upitnici uz pomoć opažanja i intervjuja. Nakon obavljenog razgovora Povjerenstvo izrađuje izvješće kojim Upravu društva izvještava o samom postupku selekcije kandidata. Navedeno se odnosi na broj zaprimljenih prijava, broj valjanih prijava, broj osoba koje su pozvane na razgovor, tko je pristupio razgovoru te razloge koji su doveli do kandidata kojeg Povjerenstvo preporuča za zapošljavanje.

Ukoliko je Uprava suglasna sa preporukom Povjerenstva kandidat se zapošljava. Tada se priprema ugovor o radnom odnosu koji se sklapa na određeno ili neodređeno vrijeme u kojem su navedeni svi ostali podaci o koeficijentu, nazivu radnog mjesta te ostalim pravima i obvezama prema Kolektivnom ugovoru za zaposlenike (ukoliko navedeni postoji).

Ukoliko je za određeno radno mjesto potrebna obuka u pravilu se potpisuje ugovor na određeno vrijeme u vremenu od 3 mjeseca do godine dana, te nakon zadovoljavanja uvjeta obuke osoba dobiva ugovor o radu na neodređeno vrijeme.

Poslodavac povremeno ima potrebu za zapošljavanjem radnika na određeno vrijeme uslijed povećanog obujma posla u tvrtki. Zapošljavanje na određeno vrijeme se radi preko Agencija za privremeno zapošljavanje koje se biraju putem postupka javne nabave sa kojima se sklapa okvirni sporazum te se potpisuje ugovor. Agencija nudi dva oblika zapošljavanja: gdje oni obavljaju postupak selekcije i gdje poslodavac obavlja postupak selekcije nad kandidatima. U prvom slučaju postotak koji agencija zaračunava je veći. Oba su oko 2% od plaće kandidata koji je konačno i zaposlen. Trošak tvrtke za zaposlenika putem Agencije i direktno putem Službe za ljudske resurse je isti jer se radi o istim koeficijentima ali postupak zapošljavanja se pojednostavljuje. Razlika se odnosi jedino u tome što iako je trošak radnika isti što se tiče visine plaće, razlika se odnosi na činjenicu što u takvoj vrsti ugovora nisu obuhvaćena ostala materijalna prava radnika utvrđena Temeljnim kolektivnim ugovorom kao što je naknada za prijevoz, božićnica, regres itd., čime se ukupni trošak za navedenog radnika uvelike smanjuje. Ukoliko nakon isteka vremena za koje je radnik zaposlen na određeno vrijeme još uvijek postoji potreba za to radno mjesto navedeni se može zaposliti na neodređeno vrijeme bez ponovnog provođenja postupka selekcije te internih natječaja iliti javnih poziva.

Zagrebački holding d.o.o. raspolaže i Bazom podataka kandidata. U predmetnu Bazu unose se podaci kandidata koji su pristupili prethodnim natjecajima za zapošljavanje ali nisu zaposleni te se navedena baza može koristiti za buduće natječaje, tj. buduće potrebe za zapošljavanjem čime se kontaktira kandidat da pristupi natjecaju, te postupku daljnje selekcije.

HOPS d.o.o.

Postupak pribavljanja i selekcije kandidata je identičan kao i kod tvrtki unutar Grupe Zagrebački holding osim što krajnju suglasnost za zapošljavanje potpisuje predsjednik uprave, a ne čelnik jedinice lokalne uprave ili samouprave

Carlsberg Croatia d.o.o.

Kao i u prethodne tri tvrtke postupak selekcije se razlikuje od položaja u tvrtki koji ovisi da li se zapošljava kandidat na poslove u proizvodnji ili na rukovodeće mjesto.

Proces pribavljanja ljudskih potencijala započinje internim natječajem ili javnim pozivom putem natječaja kojim se iskazuje potreba za točno određeno radno mjesto.

Interni natječaj se obavlja putem internih web stranica putem koje se zaposlenici mogu javiti na određenu objavljenu ponudu. Zaposlenici se prijavljuju izravno ili putem preporuke nadređene osobe koja smatra da bi zaposlenik bio dobar izbor za određeno radno mjesto.

Prilikom objave javnih poziva tvrtka se oslanja na web stranicu tvrtke koja nudi podatke o postupku prijave, putem određenih drugih portala poput Moj Posao, agencija za zapošljavanje, putem pretraživanja određenih profila na LinkedIn-u, a za niže rangirana zanimanja unutar tvrtke koriste se usluge Hrvatskog zavoda za zapošljavanje te studentskih centara.

Nakon procesa regrutacije i prikupljanja dovoljnog broja prijava započinje proces selekcije–odabira najboljih kandidata za pojedino radno mjesto. Glavnu ulogu u ovom procesu imaju psiholozi koji na temelju različitih testova pokušavaju zaključiti koji kandidat svojim profilom najbolje odgovara zahtjevima pojedinog radnog mjesta. Proces selekcije u pravilu završava intervjuiranjem kandidata koji su ostvarili povoljan uradak na testovima. Intervjue provode predstavnici službe ljudskih potencijala i izravno nadređeni budućem zaposleniku. Kod zapošljavanja na rukovodeća radna mjesta uz gore navedene predstavnike tvrtke intervjueu prisustvuje i regionalni menadžment te konačnom zaposlenju mogu prethoditi 2-3 razgovora.

Obično se nakon provođenja intervjua sa svim kandidatima donosi odluka o tome kojeg od njih će se zaposliti, ali ponekad kandidati mogu pristupiti i drugim oblicima procjene i testiranja, kao što su studije slučaja, centri procjene, igre uloga itd., a sve radi kvalitetnije procjene ponašanja u realnim situacijama.

Kroz sve ovo prolazi se kako bi se posao ponudio kandidatima koji imaju najveću vjerojatnost njegova uspješnog obavljanja. Nastoji se pronaći zaposlenike koji se uklapaju preko stručnih zahtjeva određenog radnog mjesta a tako i u organizacijsku kulturu, čime se pokušava osigurati dugoročan uspjeh kompanije te uspješne i motivirane zaposlenike.

Obrada i zaštita osobnih podataka kandidata u selekciji i regrutaciji

Tijekom procesa regrutacije i selekcije tvrtka prikuplja, obrađuje, pohranjuje osobne podatke kandidata kako bi obradili prijave za posao. Navedeni osobni podaci kandidata su potrebni kako bi se provele razne aktivnosti povezane s prijavom za posao u tvrtki te radi poštivanja obveza postupka zapošljavanja i obveza trgovačkog društva. O svim pojedinostima i detaljima vezano za prikupljanje, obradu i čuvanje osobnih podataka kandidata za pozicije unutar Carlsberga Croatia pravovremeno se informiraju svi sudionici selekcijskih procesa.

Politika tvrtke je da se osobni podaci ne čuvaju dulje no što je to potrebno. Svi kandidati uključeni u uže krugove selekcije potpisuju obrazac pristanka čime tvrtki dozvoljavaju čuvanje dostavljenih osobnih podataka na razdoblje od 2 godine od datuma potpisa – na taj način mogu se ponovno kontaktirati osobe u slučaju da se otvori radno mjesto za koje Služba za ljudske potencijale smatra da bi ti kandidati odgovarali. Kandidati mogu u bilo kojem trenutku i bez ikakvih posljedica povući svoju privolu ili zatražiti brisanje osobnih podataka.

U tvrtki ne postoji Temeljni kolektivni ugovor kojima se određuju koeficijenti zaposlenika već je visina plaće utvrđena vanjskim benchmarkingom sa stanjem na tržištu koja je predviđena za određenu vrstu posla. Bilo kakvo povećanje plaća uslijed veće radne učinkovitosti ili prelaska na novu poziciju unutar tvrtke vodi se Pravilnikom o radu. Za svako radno mjesto ili grupu poslova radi se Plan razvoja kojim se određuju očekivanja od zaposlenika. Ukoliko se navedena očekivanja ispune djelatnik se može redovno ili izvanredno nagraditi a navedeni bonus se određuje internim dokumentima tvrtke.

Za razliku od prethodno navedenih tvrtki Carlsberg d.o.o. ima razvijen sustav vrednovanja zaposlenika utvrđen navedenim planom razvoja kojim se postavljaju ciljevi u određenom vremenskom razdoblju. Zaposlenik po isteku razdoblja biva ocjenjen ocjenama od 1-5 (1-ne zadovoljava, 5-izvanredan) te se po navedenom postupa u vidu posebnog nagrađivanja ili ocjenama koje su ispod očekivanja izvedbe, te shodno tome postupa.

Nadalje tvrtka navodi da poštuju i potiču pravilnu ravnotežu vremena provedenoga na poslu i privatnog života. U tu svrhu dio korporacijske kulture je fleksibilno radno vrijeme, subvencioniranje toplih obroka, poticanje na aktivno sudjelovanje u sportskim i društvenim aktivnostima te različite pogodnosti koje tomu idu u prilog.

Fleksibilno radno vrijeme je oblik radnog vremena koji omogućava zaposlenicima, kojima priroda posla to omogućava, da odrade posao pod uvjetima da ne moraju biti prisutni na svom radnom mjestu u tvrtki nekoliko puta u mjesecu pod uvjetima da je zadani posao izvršen poštujući rokove.

4. Zaključak

Prilikom benchmarkinga tvrtke Carlsberg Croatia d.o.o. utvrđeno je kako predmetna tvrtka puno više pažnje posvećuje potencijalnim kandidatima za određeno radno mjesto. Navedeno se odnosi na postupak selekcije koji u pravilu za istu razinu zaposlenja kod sve tri tvrtke traje duže kako bi se izabrao najbolji kandidat.

Velika pažnja se posvećuje djelatnicima kojima se sugerira kako su oni važan dio tvrtke te se izgrađuje osjećaj osobnog doprinosa, te položaja u tvrtki koja napreduje.

Dok se u ostale tri tvrtke na stranicama objavljuju opći podaci o poslovanju, u Carlsbergu se velika pažnja posvećuje ljudskom kapitalu koji su zaslužni za dobro poslovanje tvrtke. Osjećaj ponosa zaposlenika je vrlo važan jer time se pobuđuje i predaniji rad za dobrobit svih zaposlenika. Izvoz proizvoda na tržišta izvan Hrvatske i Europske unije, posebice Singapura (Sommersby) pobuđuje osjećaj ponosa zaposlenika. Naravno, radni uvjeti poput radnog prostora, visine plaće, beneficija zaposlenika uvelike doprinosi općem dojmu.

Iako zaposlenici ostale tri tvrtke obuhvaćene benchmarkingom po uvjetima rada su na prilično istoj razini osjećaj pripadnosti tvrtki nije toliko izražen. To može ovisiti i o samoj prirodi proizvoda koji se plasira na tržište. Struja i plin su energenti koje koriste građani Republike Hrvatske neovisno u tvrtki u kojoj su zaposleni a koji mnogi smatraju kao „nužno zlo“ koji se mjesečno moraju plaćati u obliku režija. Proizvodi tvrtke Carlsberg se povezuju uz osjećaj zadovoljstva prilikom situacija koje vezujemo uz događanja koja nisu stresna.

Vrlo je važno nakon određenog vremena pratiti rad novozaposlenog djelatnika kako bi se utvrdila opravdanost zapošljavanja na određeno radno mjesto. Navedeno obuhvaća ne samo vještine i znanja potrebne za obavljanje navedenog radnog mjesta nego i integraciju zaposlenika u razne timove unutar organizacije.

Prve tri tvrtke obuhvaćene benchmarkingom nemaju adekvatan sustav utvrđivanja vrednovanja već se vode pasivnom načinu kojim zaposlenike potiču na prelazak na neko novo radno mjesto unutar organizacije gdje smatraju da bi navedeni mogao bolje iskoristiti svoje prednosti u obavljanju druge vrste posla unutar organizacije ili izvan nje.

Uspoređujući tvrtku HOPS d.o.o., Gradsku plinaru Zagreb d.o.o. i Gradsku plinaru Zagreb-Opkrbu d.o.o. utvrđeno je kako su sve tri tvrtke slične po unutarnjem ustrojstvu i postupku selekcije kandidata za zapošljavanje na određeno radno mjesto.

Razlike se odnose u postotku zapošljavanja muškaraca i žena te stručnoj spremi i ukupnom broju zaposlenika. Na najveću razliku nailazi se kod ukupnog broja zaposlenika tvrtke HOPS d.o.o. i Gradska plinara d.o.o. pri čemu se nailazi na razliku od oko 1.000 ljudi za relativno istu vrstu posla – prodaju energenata/prijenosnog sustava. Razlog tome je unutarnje ustrojstvo tvrtke HOPS d.o.o. i raspoređivanju zaposlenika na određene vrste posla.

Sama vrsta posla te područje obavljanja djelatnosti čini najveću razliku u predmetnim tvrtkama. HOPS d.o.o. posluje na području cijele Republike Hrvatske dok Gradska plinara Zagreb d.o.o. posluje na području grada Zagreba, Zaprešića i Velike Gorice, a Gradska plinara Zagreb – Opkrba d.o.o. ograničena je na područje grada Zagreba, odnedavno i na područje Bjelovara, nakon kupnje tvrtke Elektrometal d.o.o. iz Bjelovara. Ujedno, tome pridonosi i sama vrsta energenta kojim se posluje na tržištu. Dok Gradska plinara Zagreb – Opkrba d.o.o. obavlja distribuciju plina za koju infrastrukturu nemaju sva kućanstva u gradu Zagrebu a shodno tome niti u Republici Hrvatskoj, tvrtka HOPS d.o.o. lakše nalazi kupce svojih proizvoda zbog već uređene infrastrukture i zbog same vrste energenta koje prodaju. Točnije, kućanstva se prije odlučuju za kupovinu energenta struje nego plina iz razloga što za plin postoje i adekvatne zamjenske sirovine.

Iako sve četiri tvrtke imaju sličan način pribavljanja i selekcije kandidata u slučaju tvrtke Carlsberg sam postupak pribavljanja kandidata, posebice za upravljački menadžment, obuhvaća usluge i tzv. Head Hunter agencija, savjetnika za upošljavanje novih kadrova, koje daju prijedloge potencijalnih kandidata. Ujedno korištenje profila na LinkedIn-u kao bazu potencijalnih kandidata razlikuje ih od prethodnih tvrtki obuhvaćenih benchmarkingom.

Sve tvrtke posvećuju pažnju zaštiti osobnih podataka kandidata, te prilikom pristupanja selekcijskom postupku traže pismenu privolu kandidata kako bi mogli koristiti njihove osobne podatke. Navedena se daje na rok od godine ili dvije godine, a može se povući u svakom trenutku.

Istraživanja i analize pokazuju da su moderne kompanije loše u zapošljavanju novih osoba jer niti koriste odgovarajuće procese niti prate dovodi li njihova politika zapošljavanja odgovarajuće kadrove u njihovo okruženje.

Postupak razgovora za posao unutar tvrtke obavljaju članovi povjerenstva, a problem nastaje zato što biramo ljude koji su najbližnji nama što ne mora biti nužno kriterij kojima se dobivaju najbolji kandidati za određeno radno mjesto. To je i jedan od najvećih problema zapošljavanja kandidata koji nisu najbolji za navedeno radno mjesto jer članovi Povjerenstvu nisu nužno i najbolji kandidati za članove povjerenstva. Time se dovodi u pitanje i sam izbor članova tj. upravljačkog menadžmenta koji ih imenuje što se odražava i na poslovanje tvrtke.

Samo kroz pravilnu selekciju kandidata te zapošljavanje najboljeg kadra tvrtka može u potpunosti ispuniti svoj potencijal. Zapošljavanje kandidata koji nemaju potrebne vještine i znanja za obavljanje određene vrste posla povlači mnoge negativne konotacije vezane uz sam imidž tvrtke što posljedično utječe i na goodwill iste koji se može kvantificirati kroz poslovna izvješća, a time i na krajnje poslovanje.

5. POPIS LITERATURE

KNJIGE

1. Gutić, D. (2012) „Menadžment ljudskih resursa“ Osijek, Grafika
2. Jurina, M. (2011) „O upravljanju ljudskim potencijalima“ Zaprešić, BAK
3. Marušić, S., (2006) „Upravljanje ljudskim potencijalima“ Zagreb, Adeco
4. Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2006) „Menadžment ljudskih potencijala“, Zagreb, Mate
5. Renko, N.; Delić, S.; Škrtić, M. (1998) „Benchmarking u strategiji marketinga“, Zagreb, Mate
6. Vujić, V., (2004) „Menadžment ljudskog kapitala“, Rijeka, Sveučilište u Rijeci

INTERNETSKI IZVORI

1. Taylor, F.W. (1911) "*The Principles of Scientific Management*" New York, Harper & Brothers (2012. Project Gutenberg)
<http://www.gutenberg.org/cache/epub/6435/pg6435-images.html> [pristupljeno: 18. srpnja 2019]
2. Gradska plinara Zagreb – Opskrba d.o.o. (2019) *Osnovni podaci*
<http://www.gpz-opskrba.hr/o-nama/osnovni-podaci-26/26> [pristupljeno 27. srpnja 2019]
3. Hrvatski opskrbljivač prijenosnog sustava d.o.o. (2019) *Osnovni podaci*
<https://www.hops.hr/o-nama> [pristupljeno: 27. srpnja 2019].
4. Hrvatski opskrbljivač prijenosnog sustava d.o.o. (2019) *Godišnji izvještaj za 2018.*
<https://www.hops.hr/page-file/tl9zSuH3BIV5Q5L2W7F0q1/godisnji-izvjestaji/GI%202018%20unutarnje%20-%209-7-19%20web.pdf> [pristupljeno: 27. srpnja 2019]
5. Gradska plinara Zagreb – Opskrba d.o.o. (2019) *Revizorsko izvješće za 2018.*
<http://www.gpzopskrba.hr/UserDocsImages/2019/Revizorsko%20izvje%C5%A1%C4%87e%202018.%20GPZ-O.pdf> [pristupljeno: 27. srpnja 2019]
6. Gradska plinara Zagreb d.o.o. (2019) *Osnovni podaci*
[http://www.plinara-zagreb.hr/o-nama/profil-tvrtke/31 \(2019\)](http://www.plinara-zagreb.hr/o-nama/profil-tvrtke/31 (2019)) [pristupljeno: 27. srpnja 2019]

7. Carlsberg Croatia d.o.o. (2019) *Osnovni podaci*

<https://carlsbergcroatia.hr/tko-smo-mi/carlsberg-croatia/> [pristupljeno: 27. srpnja 2019]

8. Capelli, P. Harvard Business Review, (2019) *Your Approach to Hiring Is All Wrong*

<https://bg.hbr.org/2019/05/recruiting#your-approach-to-hiring-is-all-wrong> [pristupljeno: 15. lipnja 2019]

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Slika 1. Ustrojstvo GPZ d.o.o.....	24
Slika 2. Ustrojstvo HOPS d.o.o.....	26
Tablica 1. Usporedba predmetnih tvrtki.....	33
Graf 1. Graf usporedbe predmetnih tvrtki.....	34

OSOBNJE INFORMACIJE

Igor Anić

📍 Kosorova 23, 10000 Zagreb (Hrvatska)

📞 091/56-98-255

✉ i-an@hotmail.com

Spol Muško | Datum rođenja 29. prosinca 1978. | Državljanstvo hrvatsko

RADNO ISKUSTVO

- | | |
|---------------------------------|--|
| 01. listopada 2014.–danas | Koordinator poslova - Odjel za protokol - Ured Uprave
Zagrebački holding d.o.o., Zagreb (Hrvatska) |
| 01. rujna 2012.–30. rujna 2014. | Pomoćnik atašea za kulturu
Veleposlanstvo Države Izrael u Hrvatskoj, Zagreb (Hrvatska) |
| studenj 2002.–kolovoz 2012. | Viši upravni referent - Odjel za ovrhu
Ministarstvo financija - Porezna uprava, Osijek (Hrvatska) |
| listopad 2001.–listopad 2002. | Upravni referent za informatiku i financijska izvješća
Ministarstvo financija - Porezna uprava, Osijek (Hrvatska) |
| studenj 2000.–rujan 2001. | Referent za poreze obrtnika
Ministarstvo financija - Porezna uprava, Valpovo (Hrvatska) |
| listopad 1997.–ožujak 2000. | Referent
Ministarstvo financija - Porezna uprava, Zagreb (Hrvatska) |

OBRAZOVANJE I
OSPOSOBLJAVANJE

- | | |
|-------------------------------|--|
| studenj 2012.–danas | Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić, Zaprešić (Hrvatska)
Komunikacijski menadžment |
| veljača 2017.–veljača 2018. | Prvi stupanj francuskog jezika A1razina
Filozofski fakultet u Zagrebu - Centar za strane jezike, Zagreb (Hrvatska) |
| listopad 2009.–prosinac 2011. | Prvostupnik
Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić, Zaprešić (Hrvatska)
Poslovna ekonomija i financije |
| listopad 2001.–listopad 2004. | Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek (Hrvatska)
Marketing - završena druga godina studija |

- veljača 2001.–lipanj 2006. **Polaznik tečaja**
Škola za strane jezike "Lanico", Osijek (Hrvatska)
Talijanski jezik
- listopad 2000.–rujan 2001. **Polaznik tečaja**
Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb (Hrvatska)
Smjer Marketing - završena prva godina studija
- lipanj 2000.–listopad 2000. **Polaznik tečaja**
Škola za informatiku "Page", Valpovo (Hrvatska)
Operator računala za tekst - MS Office (Word, Excel, PowerPoint, Access)
- listopad 1997.–ožujak 2000. **Upravni pravnik poreznog usmjerenja**
Pravni fakultet u Zagrebu - Upravno pravni studij, Zagreb (Hrvatska)
Porezno pravo
- rujan 1993.–lipanj 1997. **Maturant**
Srednja škola Valpovo, Valpovo (Hrvatska)
Jezična gimnazija

OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik hrvatski

Strani jezici	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
engleski	C2	C2	C2	C2	C2
njemački	C1	C1	C1	C1	C1
talijanski	B2	B2	B2	B2	B2
francuski	A1	A1	A1	A1	A1
Filozofski fakultet u Zagrebu - Centar za strane jezike					

Stupnjevi: A1 i A2: Početnik - B1 i B2: Samostalni korisnik - C1 i C2: Iskusni korisnik
Zajednički europski referentni okvir za jezike