

# Proces selekcije u LIDL HRVATSKA d.o.o.

---

**Modrušan, Ivan**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:517848>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
“Dr. Mijo Mirković”

**IVAN MODRUŠAN**

**PROCES SELEKCIJE U LIDL HRVATSKA d.o.o.**

Završni rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
“Dr. Mijo Mirković”

**IVAN MODRUŠAN**

**PROCES SELEKCIJE U LIDL HRVATSKA d.o.o.**

Završni rad

**JMBAG: 0303081620, redoviti student**  
**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Menadžment**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**  
**Znanstveno polje: Ekonomija**  
**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentorica: izv.prof.dr.sc. Morena Paulišić**

Pula, srpanj 2021.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Ivan Modrušan, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera Management i poduzetništvo ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 15. srpnja 2021.



## IZJAVA o korištenju autorskog djela

Ja, Ivan Modrušan dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom "Proces selekcije na primjeru X" koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

Potpis

---

U Puli, 15. srpnja 2021.

# SADRŽAJ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Uvod</b> .....   | <b>1</b>  |
| <b>2. Teorijski okvir procesa selekcije</b> .....                      | <b>3</b>  |
| 2.1. Važnost procesa selekcije i posljedice loše selekcije .....       | 3         |
| 2.2. Faze procesa selekcije .....                                      | 5         |
| <b>3. Izvori kandidata, instrumenti i tehnike selekcije</b> .....      | <b>15</b> |
| 3.1. Izvori kandidata .....  | 15        |
| 3.2. Instrumenti i tehnike selekcije .....                             | 18        |
| <b>4. Pogreške, problemi i savjeti za kvalitetniju selekciju</b> ..... | <b>26</b> |
| 4.1. Pogreške i problemi u procesu selekcije .....                     | 27        |
| 4.2. Savjeti za kvalitetniju selekciju .....                           | 29        |
| <b>5. Proces selekcije na primjeru "LIDL HRVATSKA d.o.o."</b> .....    | <b>32</b> |
| 5.1. Općenito o poduzeću .....   | 32        |
| 5.1. Proces selekcije zaposlenika u "LIDL HRVATSKA d.o.o." .....       | 35        |
| <b>6. Zaključak</b> .....  | <b>40</b> |
| <b>Literatura</b> .....  | <b>42</b> |
| <b>Popis prikaza</b> .....   | <b>44</b> |
| <b>Sažetak</b> .....   | <b>45</b> |
| <b>Summary</b> .....   | <b>46</b> |

## 1. Uvod

Zaposlenici su neizostavan dio svake organizacije, oni su izvršitelji poslovnih aktivnosti i ključna komponenta u ostvarenju njezinih ciljeva, postizanju konkurentske prednosti i stvaranju vrijednosti za potrošače. Komponenta koja, ovisno o njezinu sastavu, može čini razliku između njezina (eventualnog) probitka ili propasti. Zapošljavanje kvalitetnih ljudi pomoći će u povećanju ukupnih performansi organizacije. Suprotno tome, zapošljavanje "krive" osobe negativno će utjecati na njezinu produktivnost, a troškovi ispravljanja takve odluke bit će visoki.

Svrha procesa selekcije je odabir onog kandidata koji može najbolje zadovoljiti zahtjeve koje postavlja upražnjeno radno mjesto i time doprinijeti uspješnosti organizacije i ostvarenju njezinih ciljeva. Pritom je važno procijeniti različite attribute svakog kandidata, poput njihovih kvalifikacija, vještina, iskustava i slično. No, to su najčešće osobine i vrijednosti pojedinca koje poslodavac ne može uvijek prepoznati pukim pregledom životopisa. Pojedini kandidati svoja znanja pokazuju tek tijekom dubljeg razgovora s poslodavcem, drugi briljiraju na testovima, a neki svoje (ne)sposobnosti pokazuju tek nakon njihova prvotnog "okršaja" s novim, odnosno starim, radnim zadacima. Bez dobro razrađenog procesa selekcije, poslodavci bi mogli doći u iskušenje da angažiraju prvu kvalificiranu osobu koja naiđe ili da zaposle one pojedince koji im se najviše "sviđaju". Ipak, važnost selekcije nije samo u pronalaženju nekoga tko će moći obaviti određeni posao, već u pronalaženju one osobe koja najbolje odgovara otvorenom radnom mjestu i koja posjeduje znanja i kompetencije potrebne za prevladavanje izazova poslovnog svijeta i sve zahtjevnije radne okoline.

Cilj i problematika ovog završnog rada je definiranje procesa selekcije s teorijskog aspekta te analiza procesa selekcije na primjeru odabranog poduzeća (LIDL HRVATSKA d.o.o).

Rad je podijeljen u nekoliko poglavlja (i njima pripadajućih potpoglavlja) pri čemu drugo poglavlje, nakon uvoda, obuhvaća teorijski okvir i značaj procesa selekcije, posljedice što ih donosi loša selekcija zaposlenika te razradu faza procesa selekcije prema odabranoj skupini autora. U trećem poglavlju se navode i objašnjavaju izvori kandidata te instrumenti koje poslodavci koriste pri odabiru potencijalnog zaposlenika. U četvrtom poglavlju predstavljene su najčešće pogreške i problemi koji se javljaju tijekom procesa

selekcije te savjeti pomoću koji se isti mogu minimizirati, odnosno izbjeći. U petom poglavlju kratko je predstavljen i analiziran proces selekcije u poduzeću LIDL HRVATSKA. Šesto, posljednje, poglavlje pruža autorova zaključna razmatranja.

U svrhu izrade završnog rada korištene su raznolike istraživačke metode poput metode sinteze, deskripcije i kompilacije te induktivna i deduktivna metoda. Glede literature, korišteni su različiti oblici i kombinacije dostupne knjižnične građe i podataka dostupnih na internetu, tj. internetskoj stranici samog (odabranog) poduzeća.

Veliko zanimanje koje sam razvio za područja menadžerske teorije i (konkretnije) za područje ljudskih potencijala tijekom studija bilo je presudno u konačnom odabiru teme ovog rada.



## **2. Teorijski okvir procesa selekcije**

Selekcija je postupak kojim se na temelju unaprijed utvrđenih kriterija i standardiziranih metoda i tehnika odabiru oni kandidati koji najbolje odgovaraju zahtjevima određenog radnog mjesta te ujedno predstavlja i proces evaluacije i prognoze buduće radne uspješnosti kandidata s obzirom na njihovu uskladivost sa strategijom i kulturom organizacije.

Svrha i cilj procesa selekcije kao takvog ne svodi se isključivo na izbor najprikladnijeg kandidata koji može ispuniti zahtjeve posla u organizaciji, već podrazumijeva i procjenu te maksimizaciju kako njihove radne uspješnosti tako i uspješnosti organizacije kao cjeline.<sup>1</sup>

Važno je, dakako, procijeniti različite atribute svakog kandidata u pogledu njihovih kvalifikacija, vještina, znanja i iskustva pri čemu se pojedinac provodi kroz cjeloviti lanac komplementarnih događaja i aktivnosti tijekom čega se najprikladniji kandidati upućuju na daljnje korake u zapošljavanju sve dok taj proces, u konačnici, ne završi odabirom jednog ili više pristupnika (kandidata) i "odbacivanjem" ostalih.<sup>2</sup>

### **2.1. Važnost procesa selekcije i posljedice loše selekcije**

U vremenu kojega karakterizira sve nestabilnija okolina, nedosljedni i kratkotrajni tržišni trendovi i rastuće prisustvo globalnih konkurenata, jasno je zašto su organizacije brine razina radnog učinka njihovih zaposlenika. Razlog je taj što je učinak zaposlenika jedna od glavnih odrednica o tome koliko je organizacija uspješna u postizanju svojih ciljeva i ostvarivanju konkurentske prednosti u odnosu na njezine suparnike.

Selekcija kvalitetnih, odnosno pravih ljudi čini tako jedno je od najvažnijih područja managementa ljudskih potencijala čija se važnost povezuje sa činjenicom da, često, sve buduće aktivnosti i ukupna uspješnost jedne organizacije ovise upravo o sastavu i karakteristikama osoba koje je "ona" odlučila zaposliti.<sup>3</sup>

Selekcija je, dakle, jedan od ključni zadataka menadžmenta. No zašto je toliko važna za samu organizaciju ? Odgovori na ovo pitanje kriju se u negativnim posljedicama što

---

<sup>1</sup> F. Bahtijarević – Šiber, Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 331.

<sup>2</sup> S. Gutić Martinčić, Praktikum upravljanja ljudskim potencijalima, Osijek, Studio HS Internet d.o.o., 2019., str. 29.

<sup>3</sup> F. Bahtijarević – Šiber, op.cit., str. 331.

ih uzrokuju loše odluke pri zapošljavanju, a koje su u osnovi rezultat neusklađenosti radnog mjesta i zaposlenika koji ga upotpunjava. Među mnoštvom takvih posljedica najčešće se (u različitim oblicima) navode sljedeće:<sup>4</sup>

- Loše odabrani zaposlenici trošak su vremena i novca. Ako zaposlena osoba nije voljna niti sposobna uspješno obaviti posao i koji joj je dodijeljen, organizacija će (u većini slučajeva) morati ponovno organizirati i proći cijeli postupak selekcije, što će za nj uzrokovati značajne (i nepotrebne) troškove.
- Loši zaposlenici uzrokuju smanjenje produktivnosti. Oni ne djeluju samo na svoj rad, već utječu i na rad drugih ometajući i demotivirajući ih prije, tijekom i/ili nakon obavljanja određenih zadataka i aktivnosti. Dovoljno je da samo nekolicina novih zaposlenika pokaže nedostatak zanimacije za organizaciju i njezine kupce i tako uzrokuje "lavinu" nepovoljnih događaja. Na primjer, drugi u organizaciji mogu ubrzo nakon toga pomisliti: "Ako on/ona može učiniti apsolutni minimum i još uvijek dobivati jednaku plaću, zašto bih ja onda radio/la toliko naporno?". Jednom kada se to dogodi, ukupni moral, zadovoljstvo poslom i predanost organizaciji mogu vrlo brzo pasti. Stoga je bitno za poslodavca da se posveti punu pažnju postupku odabira novih zaposlenika kako bi bio sigurni da zapošljava ljude koji svojim stavom i glasom odgovaraju zahtjevima pojedinog poslova.
- Loši zaposlenici mogu biti (i najčešće jesu) vrlo nemarni. Nemarnost zaposlenika može se sagledati sa više aspekata, bilo to u njihovom stavu i odnosu sa kolegama ili u načinu na kojemu pristupa poslu i klijentima. Ono što je posebno zabrinjavajuće kod ove stavke jesu dugoročne posljedice te iste nemarnosti. Naime, ako organizacija zaposli nekoga tko može predstavljati ili predstavlja opasnost za suradnike, kupce, dobavljače ili druge dionike, a ta osoba na bilo koji način naštetiti nekome ili oštetiti nekoga tijekom njezina rada u organizaciji, tada tvrtka postaje odgovorna za njezine postupke. Takvo što može organizaciju obilježiti novčanom kaznom, dugotrajnim sudskim postupkom, značajnim gubitkom kupaca/partnera te može uzrokovati trajnu "mrlju" nad ugledom organizacije.

---

<sup>4</sup> R.N.Lussier, J.R.Hendon, Human Resource Management – Functions, Applications and Skill Development, SAGE Publications Inc., 2019., str. 561.-562.

## 2.2. Faze procesa selekcije

Odabir odgovarajućih selekcijskih metoda jedan je od najvećih izazova sa kojime se suočavaju današnji poslodavci. Nažalost, idealno rješenje za odabir osoblja koje je primjenjivo u svakoj situaciji ne postoji, već ono ovisi o radnim zadacima, zahtjevima i okolnostima obavljanja određenog posla.

Selekcijski proces će se time značajno razlikovati od organizacije do te između radnih mjesta unutar iste organizacije. Shodno tome, jasno je kako se i mišljenja različitih autora i stručnjaka razlikuju pri definiranju onoga što oni smatraju temeljnim koracima, odnosno temeljnim slijedom aktivnosti selekcijskog procesa.

Na primjer, jedna skupina autora proces selekcije definirala je kao niz sljedećih aktivnosti:<sup>5</sup> pregled i analiza prijava za posao i životopisa kandidata, testiranje kandidata i revizija rezultata, provođenje intervjua, provjera preporuka i prošlosti kandidata te donošenje konačne odluke. Druga skupina autora navela je ove korake kao ključne<sup>6</sup>: revizija prijava, primarni intervju, sekundarni intervju (prema potrebi), detaljna provjera prošlosti (preporuke prijašnjih poslodavaca, digitalni "otisak", prijašnja radna mjesta i tijek karijere, prijašnji i/ili tekući sudski postupci i kaznene prijave), uvjetna ponuda posla, test na drogu/medicinski pregled i konačan odabir. Još jedan način podjele procesa je<sup>7</sup>: analiza dospjelih prijava, preliminarni intervju, testiranje, dubinski intervju, provjera preporuka, ponuda posla i provođenje liječničkog pregleda. Ono što se može zaključiti iz navedenog jest da se autori slažu glede pojedinih elemenata koje smatraju ključnima pri provođenju bilo kojega procesa selekcija, dok razliku u njihovim tumačenjima najviše čini sam redoslijed provođenja pojedinih aktivnosti i opsežnost samoga procesa, odnosno isključivanje/uključivanje pojedinih koraka koje nazivaju (ne)potrebna. U nastavku će se detaljnije analizirati pristup razradi selekcijskog procesa koju su ponudili sveučilišni profesori američkog podrijetla David A. DeCenzo i Stephen P. Robbins te koju je autor rada odabrao kao prigodnu i sistematičnu sintezu prethodno navedenih podjela istoga.

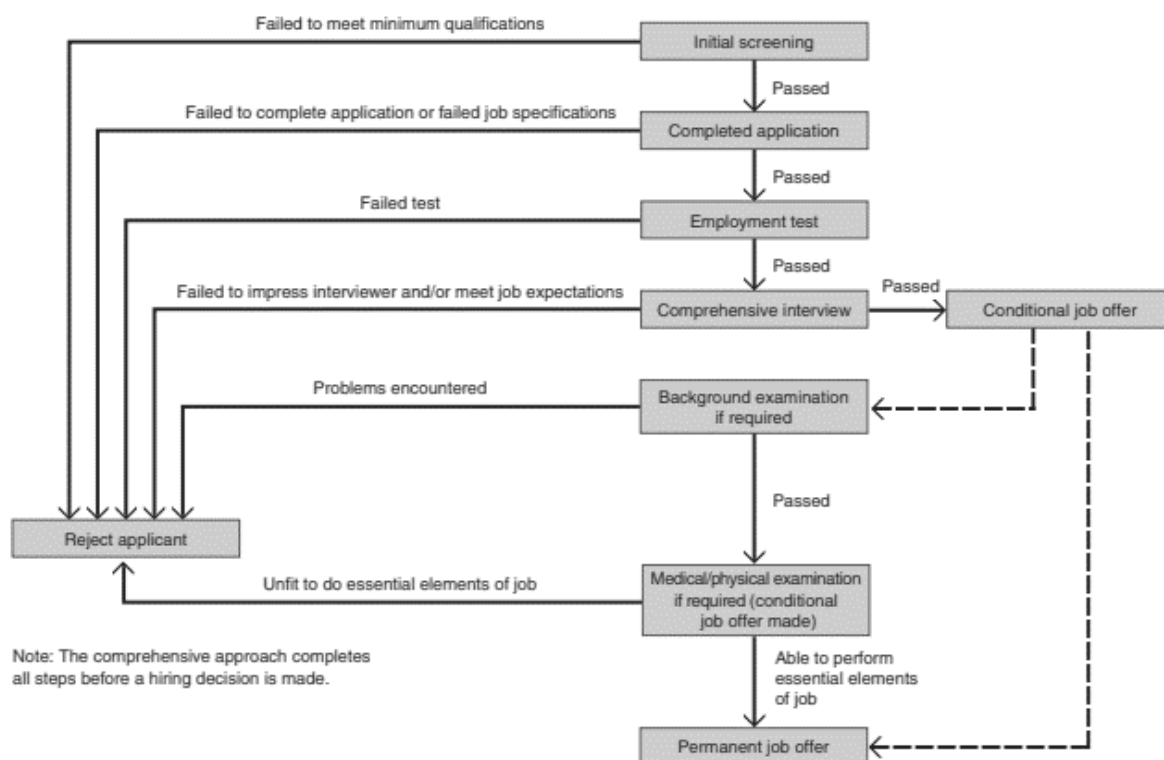
---

<sup>5</sup> R.A.Noë, J.R.Hollenbeck, B.Gerhart, P.M.Wright, Fundamentals of Human Resource Management, New York, McGraw-Hill Education, 2016., str. 168.

<sup>6</sup> R.N.Lussier, J.R.Hendon, Human Resource Management – Functions, Applications and Skill Development, SAGE Publications Inc., 2019., str. 566.

<sup>7</sup> B.Suša, Menadžment ljudskih resursa, Novi Sad, CEKOM- books d.o.o., 2009., str. 204.

### Prikaz 1. – Faze procesa selekcije



Izvor: D.A.DeCenzo, S.P.Robbins, *Fundamentals of Human Resource Management*, John Wiley & Sons Inc., 2010., str 157.

Dvoje prethodno navedenih autora tipični proces selekcije raspodjeljuju u iduće faze:

#### a) INICIJALNA (STROGA) SELEKCIJA

Prvi korak u postupku odabira uključuje preliminarni "pregled" potencijalnih kandidata. Potencijalni kandidati podvrgnuti su strogoj selekciji koja se sastoji od dva stupnja<sup>8</sup>: (1) selekcijskog pretraživanja i pregledavanja podataka navedenih u molbama kandidata i (2) selekcijskog intervjua.

Provjera podataka i informacija koje su kandidati naveli o sebi u njihovim molbama za posao nužan je zadatak kojeg je potrebno izvršiti kako bih se pravovremeno eliminirali nekvalificirani kandidati. Naime, ako je napor koji je organizacija uložila u pribavljanje bio dostatan, ona će tada na raspolaganju imati određen skup (tj. veći broj) potencijalnih kandidata. Organizacija može eliminirati neke od tih ispitanika na temelju njihove sukladnosti s opisom i specifikacijama posla. Možda kandidatima nedostaje

<sup>8</sup>V.Obradović, J.Samardžija, J.Jandrić, *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Zagreb, Plejada d.o.o., 2015., str. 93.

odgovarajuće iskustvo ili obrazovanje. Ostale crvene zastave uključuju "praznine" ili tzv. "rupe" u radnoj povijesti podnositelja zahtjeva, što podrazumijeva navođenje brojnih poslova kojima se pojedinac kratko zadržavao ili razne tečajeve i seminare koje je naveo umjesto prikladnih/prihvatljivih oblika edukacija.<sup>9</sup>

Nadalje, selekcijski intervju pruža organizaciji odličnu priliku da opiše posao dovoljno detaljno da bi kandidati mogli razmisliti jesu li zaista ozbiljni u vezi prijavljivanja. Dijeljenje podataka o opisu posla često potiče nekvalificirane ili malo kvalificirane osobe da se dobrovoljno povuku iz kandidature uz minimalne troškove za podnositelja zahtjeva ili organizaciju. Intervjuiranje kandidata putem telefona navodi se kao vrlo koristan i praktičan alat u ovome dijelu procesa selekcije. Pri tome procjenjivač mora imati na umu da navedeni razgovor telefonom bude kratak, da on/ona treba razmotriti relevantno iskustvo kandidata te da treba kontinuirano oslušivati energiju i entuzijazam u njihovom glasu i sjetiti se projicirati kulturu tvrtke. Kandidat ocjenjuje vas i organizaciju također. Također, kandidata treba prigodno obavijestiti sljedećem koraku selekcijskog procesa i što se od njega očekuje. No, potrebno je napomenuti da se inicijalni telefonski intervju ne bi nikako smio pretvoriti u službeni razgovor ili ponudu za posao. Kao zadnja točka inicijalne selekcije navodi se utvrđivanje raspona, odnosno davanje informacija o visini plaća. Većina radnika zabrinuta je za svoje plaće, pa čak i ako pronalazak posla zvuči uzbudljivo, niska plaća može otjerati i najupornije kandidate. Tijekom ove faze, organizacija bi trebala izbjegavati bilo kakve pokušaje prekrivanja podataka o platnoj strukturi. Suprotno tome, trebala bi skrenuti pažnju kandidata na njegov početni položaj, prosječnu plaću organizacija i na mogući iznos iste prilikom njegovog eventualnog napretka, odnosno promaknuća.<sup>10</sup>

#### b) POPUNJAVANJE OBRASCA ZA PRIJAVU

Standardizirani obrazac temeljem kojega se pojedinac prijavljuje za rad, uz preporuke i životopis, čini jedan od već standardnih izvora informacija o potencijalnome zaposleniku.

Koriste se za izradu užeg izbor kandidata i omogućuju onima koji su zaduženi za provođenje samog procesa selekcije da ih koriste kao osnovu za sam intervju. Mnoge

---

<sup>9</sup> D.A.DeCenzo, S.P.Robbins, Fundamentals of Human Resource Management, John Wiley & Sons Inc., 2010., str. 157.

<sup>10</sup> ibidem, str. 158.

su organizacije nedavno proširile svoje obrasce za prijavu dodavanjem konkretnijih pitanja i traženjem pritom detaljnijih podataka o samim kandidatima, dajući obrascima značajniju ulogu u procesu zapošljavanja i odabira "idealnog" zaposlenika. Popunjeni obrasci dokaz su zainteresiranosti kandidata za posao i sažeti su dokument o njegovim osnovnim karakteristikama i kompetencijama te osnovni dio njegovog "dosjea". Izrada prijavnih obrazaca zahtijeva puno vremena i novca, a sami obrasci moraju se povremeno ažurirati.<sup>11</sup>

Postoje određeni elementi koje svaki obrazac za prijavu kandidata mora sadržavati<sup>12</sup>:

- Osobne podatke kandidata (ime i prezime, adresa, telefonski broj, mjesto stanovanja itd.)
- Informacije koje o tome na koji način je kandidat upoznat s poslom, tj. koje informacije su mu na raspolaganju te što on očekuje od toga posla i kako ga namjerava obavljati.
- Podaci o povijesti zaposlenja kandidata (prethodna radna mjesta, vrijeme provedeno na određenom radnom mjestu i razlozi napuštanja prethodnih radnih mjesta)
- Stručna osposobljenost kandidata, tj. stečena stručna znanja i vještine

Napokon, na kraju svake prijave od kandidata se očekuje vlastoručni potpis kojim on potvrđuje istinitost danih podataka i daje poslodavcu dopuštenje za provjeru istih. Pritom, on/ona mora biti svjestan/na da će eventualne nepodudarnosti, odnosno neistinitosti unutar predanih podataka rezultirati eliminacijom iz daljnjeg procesa ili, ukoliko se isto ustanovi protekom vremena (nakon što je kandidat već primljen), trenutnim otkazom. Prijavni obrasci mogu se značajno razlikovati prema njihovoj opsežnosti, a to u najvećoj mjeri ovisi o samoj organizaciji i, opet, o samom radnom mjestu za kojega se kandidat prijavljuje. On od kandidata može zahtijevati svega osnovne podatke kao što su njegovo ime i prezime, datum i mjesto rođenja, adresu stanovanja, broj telefona, razinu obrazovanja i slične podatke. Suprotno tome, mogu predstavljati vrlo detaljan i sveobuhvatan upitnik sa brojnim, konkretnim pitanjima na koje kandidat mora dati odgovor. U nastavku slijed prikaz jednog opsežnog obrasca prijave za posao.

---

<sup>11</sup> B.Suša, Menadžment ljudskih resursa, Novi Sad, CEKOM- books d.o.o., 2009., str. 206.

<sup>12</sup> D.Gutić, S.Rudelj, Menadžment ljudskih potencijala, Osijek, Grafika d.o.o., 2012., str. 274.

*Prikaz 2. – Obrazac prijave kandidata za posao*

| R. b. | Pitanja   | Odgovori |
|-------|---|----------|
|       | Osobni podaci   |          |
| 1.    | Ime, prezime, ime oca (za udane i djevojačko prezime)   |          |
| 2.    | Puna adresa stanovanja  |          |
| 3.    | Kućni telefon – broj mobitela   |          |
| 4.    | Telefon na poslu  |          |
| 5.    | Datum i mjesto rođenja  |          |
| 6.    | Državljanstvo   |          |
| 7.    | Bračni status   |          |
| 8.    | Broj članova uže obitelji   |          |
| 9.    | Zaposlenost supruga (supruga) i gdje ?  |          |
| 10.   | Stambene prilike i status   |          |
| 11.   | Broj mirovinskog osiguranja   |          |
| 12.   | Jeste li bili osuđivani ? Kada ? Za koja djela )<br>Ukoliko jeste: navedite nadležnost suda     |          |
| 13.   | Je li protiv vas pokrenuta kaznena prijava ? Kada ? Za koja djela ?                             |          |
| 14.   | Kakvo je Vaše zdravstveno stanje ?  |          |
| 15.   | Imate li psihičkih poteškoća ? Ako se od njih liječite navedite detaljno (gdje, koliko dugo ?)  |          |
| 16.   | Bavite li se sportom ? Kojim ? Koliko često ?   |          |
| 17.   | Učestvujete li u radu lokalne zajednice ? U kojem obliku ? Koliko dugo ?                        |          |
|       | Informacije o poslu   |          |
| 18.   | Na koji ste način došli do informacije o ovom poduzeću ?  |          |
| 19.   | Na koj iste način došli do informacije o poslu za koji se natječete ?                           |          |
| 20.   | Za koje se točno radno mjesto natječete ?   |          |
| 21.   | Što znate o tom poslu ?   |          |
| 22.   | Jeste li se do sada prijavljivali za posao u ovom poduzeću ? Kada ? Na koja radna mjesta ?      |          |
| 23.   | Imate li rođake ili prijatelje u ovom poduzeću ? Ako imate: navedite njihova imena i prezimena. |          |
| 24.   | Jeste li u mogućnosti raditi prekovremeno po potrebi ?  |          |
| 25.   | Da li ste u mogućnosti raditi vikendom i praznikom po potrebi ?                                 |          |
| 26.   | Da li ste u mogućnosti raditi na terenu po potrebi ?  |          |
| 27.   | Kakva su vaša očekivanja u vezi plaće ?   |          |
| 28.   | Kada biste bili u mogućnosti da počnete s radom ?   |          |
| 29.   | Što očekujete od ovog posla ?   |          |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | Prethodna iskustva i zaposlenja   |  |
| 30.  | Vaš trenutni (sadašnji) posao je:   |  |
|  | Poslodavac (naziv, sjedište)  |  |
|  | Datum početka zaposlenja  |  |
|  | Datum prestanka zaposlenja  |  |
|  | Razlog prestanka posla  |  |
| 31.  | Prethodni posao je bio:   |  |
|  | Poslodavac (naziv, sjedište)  |  |
|  | Datum početka zaposlenja  |  |
|  | Datum prestanka zaposlenja  |  |
|  | Razlog prestanka posla  |  |
| 32.  | Ukupni radni staž   |  |
| 33.  | Struktura ukupnog radnog staža po poslovima (detaljno navesti sva radna mjesta tijekom zaposlenja i za svako radno mjesto navesti vrijeme provedeno na tom poslu) |  |
| 34.  | Da li imate preporuku za ovaj posao ? Od koga ?   |  |
| 35.  | Da li biste željeli nešto još dodati ?  |  |
|  | Obrazovanje   |  |
| 36.  | Koja je vaša najviša kvalifikacija ? Gdje ste je stekli ? Kada ?  |  |
| 37.  | Imate li praktične obuke za ovaj posao ? Gdje ste je stekli ? Kada ?  |  |
| 38.  | Jeste li se stručno usavršavali ? U kojem obliku ? Gdje ? Kada ?  |  |
| 39.  | Koje strane jezike poznajete ? Navedite certificirane stupnjeve. Gdje ste stekli certifikat ? Kada ?  |  |
| 40.  | Kojim se programima koristite u radu na osobnom računalu (PC) ? Navesti certifikacije koje posjedujete.   |  |
| <p>U svezi s razmatranjem i procjenjivanjem moje prijave, izjavljujem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Da su informacije i podaci koje sam iznio istinite i točne</li> <li>• Da poduzeće može ispitati moje navode te da u potpunosti oslobađam od svake odgovornosti sve osobe i organizacije zbog izdavanja i provjere ovih informacija i podataka</li> <li>• Izdavanje neistinitih podataka i informacija u ovoj prijavi rezultirati će mojim momentalnim prestankom radnog odnosa u poduzeću i diskvalificirati me kao nepoželjnog kandidata za posao</li> </ul> <p>Datum popunjavanja: _____</p> <p style="text-align: right;">Potpis kandidata: _____</p> |   |  |

Izvor: Izrada autora prema D.Gutić, S.Rudelj, Menadžment ljudskih potencijala, Osijek, Grafika d.o.o., 2012., str. 275.-276.



### c) TESTIRANJE ZAPOSLENIKA

Testiranje kandidata prije zapošljavanja je vrlo korisno za predviđanje njihove buduće radne uspješnosti. Danas poslodavac ima na raspolaganju stotine različitih testova koji mu mogu poslužiti kao pomoćni alat pri odabiru kvalitetnog zaposlenika i koji mogu mjeriti različita svojstva i kompetencije kandidata od poput njihovih intelektualnih sposobnosti, koje je moguće podijeliti na sljedeće osnovne dimenzije<sup>13</sup>:

- Numeričke sposobnosti – odnosi se na brzo i točno rješavanje aritmetičkih zadataka
- Verbalno razumijevanje – razumijevanje onog što pojedinac pročita ili čuje i odnosa između riječi
- Brzina percepcije – brzo i točno utvrđivanje vizualnih sličnosti i razlika
- Induktivno rasuđivanje – utvrđivanje logičnog slijeda u nekom problemu i rješavanje tog problema
- Deduktivno rasuđivanje – sposobnost korištenja logike i procjenjivanja implikacija neke tvrdnje
- Prostorna vizualizacija – zamišljanje kako bi određeni predmet izgledao ako se razmjesti u prostoru
- Pamćenje – čuvanje i prizivanje sjećanja u prijašnjim iskustvima

Nadalje, mogu se mjeriti i pojedinačne fizičke sposobnosti koje mogu razvrstati u tri kategorije, čine ih<sup>14</sup>:

- Čimbenici snage – ovdje spadaju čimbenici poput dinamičke, statičke i eksplozivne snage te snaga trupa
- Čimbenici fleksibilnosti – podrazumijevaju dinamičku fleksibilnost i fleksibilnost u opsegu
- Ostali čimbenici – ovdje se ubraja koordinacija tijela, ravnoteža i izdržljivost pojedinca

---

<sup>13</sup> S.P.Robbins, T.A.Judge, Organizacijsko ponašanje, Zagreb, MATE, 2010., str. 45.

<sup>14</sup> ibidem, str. 47.

Još jedna bitna kategorija je mjerenje osobina ličnosti kandidata, pri čemu je posljednjih godina impresivan broj istraživanja izdvojio pet temeljnih dimenzija istih, a to su<sup>15</sup>:

- Ekstrovertiranost – dimenzija osobnost koja opisuje osobu koja je društvena, druželjubiva i asertivna
- Ugodnost – opisuje osobu koja je dobroćudan, kooperativna i ima povjerenja u druge, sklonost je pojedinca da cijeni druge
- Savjesnost – opisuje osobu koja je odgovorna, pouzdana uporna i organizirana, mjerilo je pouzdanosti osobe
- Emocionalna stabilnost – opisuje sposobnost osobe da podnese stres
- Otvorenost prema iskustvu – odnosi se na raspon interesa osobe i njezino zanimanje za nova iskustva

Naravno, mogu se testirati i mnogi drugi aspekti vezani uz kandidata kao što su njegovo znanje, vještine i interesi, uzorci posla itd. Bitno je spomenuti da će se testovi i metode razlikovati ovisno o potrebi organizacije i zahtjevima posla. No, poslodavci su prepoznali da je ulaganje u i primjena raznolikih metoda testiranja tijekom procesa selekcije, u kombinaciji s drugim alatima za odabir, rezultira zapošljavanjem kvalitetnijih kandidata.

#### d) SVEOBUH VATNI INTERVJU

Kandidati koji prođu početni "pregled", ispune prijavni obrazac i zadovolje rezultatima na provedenim testovima dobivaju poziv na jedan sveobuhvatan, tj. opsežan intervju.

S podnositeljem zahtjeva mogu razgovarati zaposlenici iz odjela ljudskih resursa, viši menadžeri unutar organizacije, potencijalni nadzornik, buduće kolege ili svi navedeni sekvencijalno ili istovremeno. Sveobuhvatan intervju dizajniran je za ispitivanje područja o kandidatu koja nije lako definirati, odnosno procijeniti pomoću informacija dostupnih iz prijavnih obrazaca ili testove, poput motivacije, vrijednosti, stavova i njegova sposobnosti da se "uklopi" u organizacijsku kulturu. Nerijetki su slučajevi gdje kandidat briljira "na papiru", ali se ipak ne zadrži dulje vrijeme u organizaciji. Vještine i sposobnosti mogu kandidate "provući kroz vrata", ali koliko se dobro prilagođavaju organizaciji često određuje koliko će dugo oni u njoj ostati. Za poslodavce je bitno da

---

<sup>15</sup> ibidem, str. 112.

na vrijeme prepoznaju da je upoznavanje osobnosti kandidata presudno. Znanje i vještine zaposlenika se mogu promijeniti, ali najvjerojatnije, njegova osobnost se neće.<sup>16</sup>

Osobe zadužene za provođenje intervjua trebale bi za to biti adekvatno obučene i kvalitetno pripremljene, trebale bi znati što trebaju (is)pitati, kako postavljati pitanja, kako bi izbjegli subjektivnost (sklonost ili odbojnost), predrasude itd. Isto tako, bilo bi poželjno kada bi i osoba nad kojom se provodi intervju bila prigodno pripremljena. Kao što organizacija intervjuom dobiva dodatne informacije od kandidata, tako i on/ona nastoji saznati više o samom poduzeću, radnom mjestu, menadžerima i timu u kojem bi radila.<sup>17</sup>

#### e) UVJETNA PONUDA

Ako je kandidat zadovolji zahtjeve i uspješno prođe kroz sve prethodne faze procesa selekcije, tada mu se obično daje "uvjetna ponuda". Najjednostavnije rečeno, uvjetna ponuda posla podrazumijeva da je pojedincu, odnosno kandidatu dana mogućnost zaposlenja pod uvjetom da zadovolji određene kriterije, kao što je npr. medicinski pregled, test na drogu i opojna sredstva ili provjera prošlosti, nakon čega će ponuda postati službena, a zaposlenje trajno.

#### f) ISPITIVANJE/PROVJERA PROŠLOSTI

Sljedeći korak u procesu je provođenje provjere prošlosti kandidata koji su se pokazali kao potencijalni zaposlenici. Pozadinske istrage ili provjere imaju za cilj provjeriti jesu li podaci na prijavnom obrascu točni i da li postoji nešto što je kandidat pokušao izostaviti ili prekriti. Pritom, ponekad je dovoljno jednostavno obavijestiti podnositelje zahtjeva da će tvrtka provjeriti sve reference i bivše poslodavce da ih spriječi da krivotvore bilo kakve podatke. Ipak, organizacija bih uvijek trebala zatražiti od kandidata da joj svojim potpisom dozvoli provjeru sudske zapisa, preporuka, certifikat i bilo kakvih drugih, za organizaciju, relevantnih dokumenata. Osim toga, organizacije često pretražuju kandidate putem internetskih preglednika i provjeravaju njihove objave na društvenim mrežama<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> D.A.DeCenzo, S.P.Robbins, Fundamentals of Human Resource Management, John Wiley & Sons Inc., 2010., str. 161.

<sup>17</sup> Z.Rahimić, Menadžment ljudskih resursa, Sarajevo, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2010., str. 221.

<sup>18</sup> D.A.DeCenzo, S.P.Robbins, Fundamentals of Human Resource Management, John Wiley & Sons Inc., 2010., str. 165.

U sklopu anketnog istraživanja provedenog 2009. godine od strane američkog web preglednika i oglasnika za zapošljavanje "CareerBuilder" prikazane su najčešći "prepreke" i problematične faktore na koje poslodavci nailaze i koje uzrokuju odbojnost prema određenim kandidatima prilikom analize profila i objava potencijalni kandidata na društvenim mrežama koje koriste, navedeno je sljedeće<sup>19</sup>:

- Objava ili dijeljenje provokativnog ili neprimjerenog sadržaja
- Konzumacija alkohola ili droge
- Ogovaranje prethodnih poslodavaca, kolega ili klijenata
- Loše komunikacijske vještine
- Diskriminatorni komentari
- Laganje o kvalifikacijama
- Širenje povjerljivih informacija o prethodnom poslodavcu/radnom mjestu

#### g) LIJEČNIČKI/MEDICINSKI PREGLED

Sastavni i redoviti dio gotovo svakog procesa zapošljavanja. Potrebno je utvrditi omogućuje li zdravstveno stanje kandidata rad na određenom radnom mjestu i predstavlja li prepreke za rad u određenim radnim uvjetima. Cilj je, dakle, dvojak: (1) procijeniti hoće li kandidat s obzirom na svoje zdravstveno stanje moći udovoljiti zahtjevima određenog posla i (2) postoji li mogućnost da određeni radni uvjeti pogoršaju kandidatovo zdravstveno stanje ili ugroze njegov život.<sup>20</sup>

#### h) PONUDA STALNOG ZAPOSLENJA

Ovisno o organizaciji, konačnu ponudu, odnosno odluku o zaposlenju može podnijeti neposredno nadređena osoba, tj. menadžer ili odjel za ljudske potencijale. Ponude se obično daju osobno, putem telefona ili slanjem iste u pisanom obliku. Pritom je važno da poslodavac kandidatu priopći informacije kao što su očekivani datum početka rada, odgovornosti i iznos plaće, bonuse i poticaje te, česti, rok za prihvaćanje ponude. Također, bilo bi poželjno da organizacija obavijesti i neuspješne kandidate o konačnim rezultatima selekcije.

---

<sup>19</sup> Izvor: K.Eaton, If You're Applying for a Job, Censor Your Facebook Page, Fast Company, 19. kolovoza, 2009., dostupno na: <https://www.fastcompany.com/1334113/if-youre-applying-job-censor-your-facebook-page> (pristupljeno 22. lipnja 2021.)

<sup>20</sup> B.Šverko, LJUDSKI POTENCIJALI: Usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada, 2012., str. 80.

### **3. Izvori kandidata, instrumenti i tehnike selekcije**

Kao i pri razradi samog procesa selekcije u pojedine faze, tako se autori u većoj ili manjoj mjeri slažu, odnosno razlikuju glede raspodjele izvora iz kojih će se kandidati pribavljati, njihovih prednosti i nedostataka te glede instrumenata koji će se koristiti tijekom samog procesa. U nastavku slijedi pojašnjenje istih prema razmatranjima odabranih autora.

#### **3.1. Izvori kandidata**

Organizacije svoje potrebe za ljudstvom, u osnovi, zadovoljavaju na dva načina, odnosno iz dva izvora:

- a) Zapošljavanjem novih ljudi izvan poduzeća (vanjski izvori)
- b) Preraspodjelom zaposlenika unutar poduzeća (unutarnji izvori)

Pod vanjskim izvorima podrazumijeva se pribavljanje ljudi iz ponude koja je organizaciji dostupna na tržištu rada. Istu čine ne samo nezaposlene osobe, već i osobe iz drugih poduzeća koje pokazuju interes za određeno radno mjesto. Zapošljavanje novih ljudi najčešće se provodi radi<sup>21</sup>:

- Proširenja kapaciteta, proizvodnje ili rasta tržišta
- Širenja poduzeća na nove djelatnosti
- Umirovljenja zaposlenika
- Odlaska zaposlenika iz poduzeća (na njihov zahtjev ili zbog otkaza ugovora)

Kao najčešći izvori eksternog (vanjskog) zapošljavanja navode se preporuke koje pružaju postojeći zaposlenici, baza podataka u informacijskom sustavu odjela za ljudske resurse u poduzeću, institucije na tržištu rada (zavod za zapošljavanje i razne privatne agencije koje posreduju, odnosno pomažu poslodavcu pri zapošljavanju), oglašavanje (novine, časopisi, radio, televizija, internet itd.), obrazovne institucije (škole, fakulteti, sveučilišta), slučajni prolaznici i bivši zaposlenici, sindikati rada te ostali izvori (npr. posebna predavanja, edukativni filmovi, sajmovi i konferencije itd.)

---

<sup>21</sup> D.Gutić, S.Rudelj, Menadžment ljudskih potencijala, Osijek, Grafika d.o.o., 2012., str. 266.

Prednosti ovih izvora selekcije su<sup>22</sup>:

- Otvaranje poduzeća prema tržištu rada
- Veća vjerojatnost izbora kvalitetnog zaposlenika radi većeg broja prijavljenih kandidata
- Snimanje stanja ponude i potražnje na tržištu rada te pozicije vlastitog poduzeća
- Praćenje akcija i ponašanja konkurencije na tržištu rada

Osim toga<sup>23</sup>:

- U organizaciju se unose nove ideje i spoznaje
- Omogućuju se potrebite promjene
- Smanjuje se unutarnja napetost i suparništvo radi slobodnog radnog mjesta
- Omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, mišljenja i poslovanja

Nedostaci istih izvora jesu<sup>24</sup>:

- Visok trošak, zato što zahtjeva veće napore prilikom izbora i selekcije kandidata
- Traje duže od, primjerice, internog popunjavanja, što ponekad može predstavljati značajan problem
- Postoje određeni rizici i neizvjesnost kod izbora zaposlenika (glede njihovih znanja, vještina i sposobnosti)
- Tržište rada često nije u stanju ponuditi profil zaposlenika koji je potreban poduzeću

Nadalje<sup>25</sup>:

- Zaposlenicima je potrebno dulje vrijeme za prilagodbu
- Zapošljavanje novih radnika umjesto promaknuća dugogodišnjih (i kvalificiranih) zaposlenika može uzrokovati nezadovoljstvo i pad morala kod istih
- Postoj opasnost da se izvor pokaže pogrešnim

---

<sup>22</sup> loc.cit.

<sup>23</sup> P.Sikavica, F.Bahtijarević-Šiber, N.Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 677.

<sup>24</sup> D.Gutić, S.Rudelj, Menadžment ljudskih potencijala, Osijek, Grafika d.o.o., 2012., str. 267.

<sup>25</sup> P.Sikavica, F.Bahtijarević-Šiber, N.Pološki Vokić, op.cit., str. 677.

Suprotno tome je popunjavanje radnih mjesta iz internih izvora poduzeća, što se može razvrstati na dvije temeljne radnje:

(1) transfere, što podrazumijeva premještanje zaposlenika iz sadašnjih poslova na druge (slične) poslove, a ne uključuje promjene u njegovom položaju, ovlasti i odgovornosti te ne povećava broj osoba u organizacija i (2) promocije koje podrazumijevaju premještanje zaposlenika na poziciju koja sa sobom nosi veći položaj, odgovornost i ovlasti, ali i veću plaću<sup>26</sup>.

Najčešći izvori internog zapošljavanja su objave, tj. oglasi unutar internih medija poduzeća (oglasna ploča, bilteni, razglasi, intranetske veze itd.) te preporuke menadžera i odjela za ljudske potencijale.

Neke od prednosti internog zapošljavanja (unutarnjih izvora) su<sup>27</sup>:

- Motivacijski poticaji zaposlenih i poboljšanje morala u organizaciji
- Smanjuje se vjerojatnost pogreške pri odabiru
- Potiče se lojalnost i daje se pozitivna podrška razvitku ljudskih potencijala unutar poduzeća
- Niži su troškovi selekcije i obuke kandidata
- Brže se popunjava upražnjeno radno mjesto

Nedostaci su sljedeći<sup>28</sup>:

- Zatvaranje poduzeća prema okruženju i obeshrabrivanje potencijalnih (sposobnih) kandidata izvan poduzeća
- Gubljenje kontakta s novim idejama, sprječavaju se potencijalne promjene i inovacije
- Jačanje negativne konkurencije među postojećim zaposlenicima
- Gubi se objektivnost kriterija (nezamjeranje, lobiranje itd.)

---

<sup>26</sup> S.G.Martinčić, Praktikum upravljanja ljudskim potencijalima, Osijek, Studio HS Internet d.o.o., 2019., str. 12.

<sup>27</sup> D.Gutić, S.Rudelj, Menadžment ljudskih potencijala, Osijek, Grafika d.o.o., 2012., str. 267.

<sup>28</sup> loc.cit.

### 3.2. Instrumenti i tehnike selekcije

Proces selekcije zapravo predstavlja jedan vrlo složeni proces procjene kandidatove radne uspješnosti, a kako se on temelji na informacijama dobivenim korištenjem, odnosno primjenom različitih instrumenata i metoda, jasno je kako on znatno ovisi o kvaliteti istih.

Među različitim autorima identificirane su određene, unaprijed utvrđene karakteristike koje bih trebao posjedovati svaki instrument, odnosno korištena metoda selekcije. Najpraktičniji prikaz istih predstavljen je sljedećim prikazom<sup>29</sup>.

*Prikaz 3. – Neophodne karakteristike selekcijskih instrumenata*

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <i>OBJEKTIVNOST</i>      | Uvjetovanost rezultata mjerenja isključivo mjerenom veličinom i njihova neovisnost o onome tko rabi instrument.                         |
| <i>OSJETLJIVOST</i>      | Sposobnost diferenciranja stupnja razvijenosti mjerene veličine, odnosno registriranja malih razlika među kandidatima.                  |
| <i>POUZDANOST</i>        | Konzistentnost mjerenja i neovisnost o nesustavnim izvorima pogrešaka. Podrazumijeva stalnost rezultat, neovisno o vremenu i kontekstu. |
| <i>VALJANOST</i>         | Mjeri li, i u kojem stupnju, selekcijski instrument ono čemu je namijenjen.   |
| <i>BAŽDARENOST</i>       | Označava da su određene vrijednosti individualnih rezultata.  |
| <i>STANDARDIZIRANOST</i> | Svi postupci, uvjeti i trajanje primjene, kao i bodovanje i način vrednovanja rezultata selekcijskog instrumenta su precizirani.        |

*Izvor: Izrada autora prema P.Sikavica, F.Bahtijarević-Šiber, N.Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 685.*

<sup>29</sup> P.Sikavica, F.Bahtijarević-Šiber, N.Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 685.



Generalno, postoje različiti pristupi pri razvrstavanju instrumenata i tehnika koji se koriste tijekom procesa selekcije, ali radi jednostavnosti i preglednosti ih teoretičari često razvrstavaju u sljedeće kategorije<sup>30</sup>:

#### 1) Standardni izvori informacija

Podrazumijevaju jednostavne izvore informacija koji nude veliku količinu korisni informacija o kandidatima i najčešće se koriste na samome početku selekcije. To su najčešće:

- Prijavni obrazac – vrlo popularan izvor informacija. To su formulari, odnosno upitnici koje kandidati popunjavaju prilikom javljanja na natječaj za određeni posao. Standardizirani su način prikupljanja osnovni podataka o kandidatu kao što su njihovi osobni podaci, radno iskustvo, obrazovanje i slično.
- Životopis – dokument koji sadrži detaljnije podatke o osobnom i poslovnom životu kandidata. Često se prilaže uz sam prijavni obrazac i obično sadrži informacije o životnom toku kandidata i njegove dotadašnje karijere, poput povijesti obrazovanja, prošlih radnih mjesta, posebnim vještinama, znanjima i kvalifikacijama, interesima itd.
- Preporuke – preporukama se prikupljaju podaci koji se odnose na kandidatove radne sposobnosti, njegovu uspješnost i zalaganje na prethodnom radnom mjestu, projektima i postignuti rezultati na istima te, između ostalog, njegov odnos prema kolegama i ponašanje. Izvor su relevantnih informacija o kandidatu jer pristižu od osoba koje ga poznaju bilo to od bivših poslodavaca, kolega, profesora itd. Preporuke se mogu osigurati na različite načine, neki od osnovnih pristupa jesu<sup>31</sup>: pismo preporuke, ispunjavanje unaprijed pripremljenog obrasca, upitnici koje sadrže niz tvrdnji koje opisuju kandidatovo radno ponašanje, telefonski intervju i neposredan intervju. Pritom, kandidat treba uvijek imati na umu da su iste podložne provjeri. Ovisno o važnosti radnog mjesta, organizacija će uložiti više ili manje napora u provjeru kandidatovih preporuka.

---

<sup>30</sup> B.Suša, Menadžment ljudskih resursa, Novi Sad, CEKOM- books d.o.o., 2009., str. 206.

<sup>31</sup> P.Sikavica, F.Bahtijarević-Šiber, N.Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 688.

#### Prikaz 4. – Primjer obrasca za provjeru preporuka

(Provjerite je li kandidat dao svoje dopuštenje prije nego što započnete s provjerom preporuka.)

Ime kandidata \_\_\_\_\_

Ime osobe koja daje preporuku \_\_\_\_\_

Ime tvrtke \_\_\_\_\_

Datum radnog odnosa  
Od: \_\_\_\_\_ Do: \_\_\_\_\_

Pozicija(e) koju je kandidat držao \_\_\_\_\_

Povijest plaće \_\_\_\_\_

Razlozi za odlazak \_\_\_\_\_

Objasnite razloge svojeg poziva i potvrditi gore navedene podatke s voditeljem (uključujući i razloge za odlazak)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1. Molim da objasnite za kakvu je vrstu posla kandidat bio odgovoran.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Kako biste opisali odnos kandidata s njegovim kolegama, podređenima (ako se za kandidata u pitanju to može primijeniti) i nadređenima?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Je li kandidat imao pozitivan ili negativan poslovni stav? Molim da objasnite.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Kako biste opisali kvantitetu i kvalitetu rada bivšeg djelatnika?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Koje su bile njegove prednosti na poslu?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Koje su bile njegove slabosti na poslu?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Kakva je Vaša ukupna procjena kandidata?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Biste li ga preporučili za ovo radno mjesto? Zašto ili zašto ne biste?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Bi li ovaj pojedinac odgovarao uvjetima za ponovno zapošljavanje?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ostali komentari?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Izvor: G.Dessler, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb, MATE, 2015., str. 239.

## 2) Psihologijski testovi

Mogu biti složeni alati, ali češće su zbirke pitanja i zadataka koje izgledom više nalikuju jednostavnim kvizovima. Općenito, sastoji se od niza zadataka čiji je cilj aktivirati određenu psihičku varijablu, odnosno osobinu pojedinca, koji bi te zadatke trebaju riješiti u unaprijed utvrđenom, ograničenom (ili relativno ograničenom vremenu). Prednost korištenja testova je u tome što poslodavac može ispitati više kandidata istovremeno. Pritom treba napomenuti da postoje raznolike vrste testova, od kojih su neki jednostavniji, dok drugi zahtijevaju određenu razinu stručnosti za njihovo provođenje i tumačenje rezultata. Glede načina postavljanja i rješavanja zadataka možemo razlikovati verbalni i neverbalni tip testa, individualni i grupni test prema načinu njihove primjene. S obzirom na sadržaj zadatka te aktivnosti i osobina koje provociraju, testove možemo podijeliti u sljedeće skupine<sup>32</sup>:

- Testove sposobnosti – mjeri potencijal kandidata za obavljanje različitih zadataka na radnome mjestu, odnosno osnovne preduvjete koje mora zadovoljiti kako bi uspješno upotpunio upražnjeno radno mjesto i njegovu mogućnost razvijanja posebnih vještina i znanja u budućnosti. Ovdje se mogu ubrojiti<sup>33</sup>:
  - Testovi inteligencije – sposobnost snalaženja u različitim situacijama, kritičkog razmišljanja i povezivanja pojmova. Pritom se mogu razlikovati testovi opće inteligencije (obuhvaćaju otkrivanje sličnosti, razlika i povezanosti među različitim elementima, otkrivanje zakonitosti nekog definiranog niza oblika, brojeva ili riječi itd.) i testovi širih kognitivnih sposobnosti (uključuju brzinu percepcije, induktivno zaključivanje, brzinu percepcije i slično).
  - Testovi specifičnih sposobnosti – ispituju određeni segment koji je određen kao važan za obavljanje specifičnog posla, odnosno radnje. To mogu biti testovi perceptivnih sposobnosti, testovi prostorne vizualizacije, testovi numeričkih i verbalnih sposobnosti i testovi rječitosti.
  - Testovi kreativnosti – mjeri sposobnost kandidata za kreiranje novih, različitih ideja i rješenja.

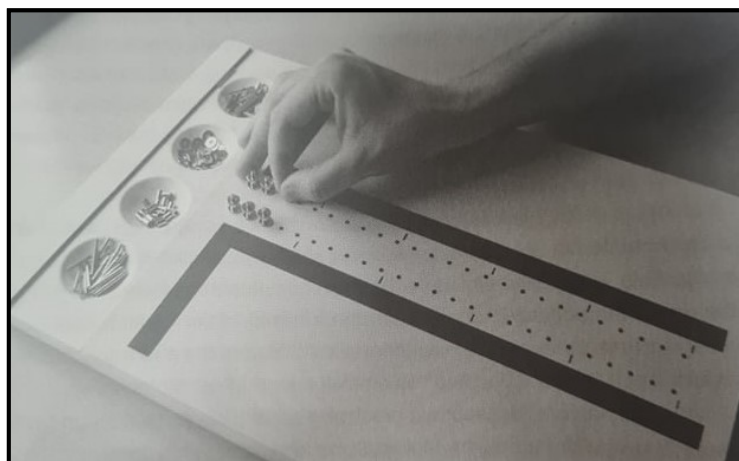
---

<sup>32</sup> P.Sikavica, F.Bahtijarević-Šiber, N.Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 689.

<sup>33</sup> B.Suša, Menadžment ljudskih resursa, Novi Sad, CEKOM- books d.o.o., 2009., str. 208.-210.

- Testovi mehaničkih sposobnosti – sposobnost rješavanja tehničkih i praktičnih problema.
- Testovi senzornih sposobnosti – razmatraju razvijenost osjetilnih sposobnosti poput vida, sluha i dodira.
- Testovi psihomotoričkih sposobnosti – namijenjeni ispitivanju svojstva kandidata poput koordinacije i stabilnosti pokreta, orijentacije, brzine percepcije, mirnoće ruke, spretnost prstiju itd.
- Testovi ličnosti – procjena osobina ličnosti kandidata, njegov stil ponašanja, složenije osobine i tendencije. Dije se na dvije temeljne skupine<sup>34</sup>: objektivni testovi ličnosti i projektivne tehnike (npr. rorschachov test mrlja i test apercepcije tema).
- Testovi znanja i vještina – ispituju usklađenost znanja kandidata sa zahtjevima posla, odnosno primjenjuju se kada je potrebno utvrditi u kojoj mjeri kandidati posjeduju znanja koja su neophodna za uspješno obavljanje određenog posla.
- Testovi interesa – obuhvaća ispitivanje interesa i vrijednosti kandidata te utvrđivanje njihove sukladnosti interesima onih koji uspješno obavljaju određenog posla. Također, mjeri se motivacija kandidata za određeni posao. Mogu se koncipirati na način da se kandidatu ponudi popis po dvije aktivnosti pri čemu on mora odabrati onu koja mu više odgovara ili npr. popis tvrdnji za koje on mora zatim odrediti da li za njega "vrijede" ili ne.

*Prikaz 5. – Primjer psihomotoričkog testa – O'Connorov test spretnosti prstiju*



*Izvor: B.Šverko, LJUDSKI POTENCIJALI: Usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada, 2012., str. 67.*

<sup>34</sup> B.Šverko, LJUDSKI POTENCIJALI: Usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada, 2012., str. 67.

### 3) Intervju

Intervju je najpoznatiji i najčešće korišteni alat, odnosno metoda prikupljanja informacija tijekom procesa selekcije. Intervju uključuje osobnu raspravu i provoditelju pruža najbolju priliku za uspostavljanje bliskog odnosa s kandidatom, olakšavajući time procjenu njegovog eventualnog (ne)uklapanja u organizaciju. On se koristi kako bi omogućio organizaciji prikupljanje informacija o samome kandidatu i njegovim karakteristikama te kao dodatna podrška pri utvrđivanju sposobnosti kandidata za uspješno obavljanje određenog posla. Tijekom razgovora s kandidatom provoditelj intervju može pomnije ocijeniti njegovu motivaciju za obavljanje određenog posla, kao i njegove sklonosti i interese te može istražiti do koje mjere se kompetencije, vještine i znanja koje kandidat posjeduje podudaraju sa zahtjevima posla.

Nadalje, intervju pruža mogućnost kandidatu da postavlja pitanja vezanih uz posao i organizaciju, kao što su pitanja vezana uz uvjete rada, programe obuke, mogućnosti napretka i slično. Daje kandidatu priliku za vlastitu procjenu organizacije, ispitivača i radnog mjesta. Problem je u tome što intervju kao alatu selekcije često nedostaje valjanosti u okviru efektivne procjene buduće radne uspješnosti i pouzdanosti u smislu mjerenja istog svojstva za različite kandidate. Isto tako, intervju se najviše oslanja na vještinu ispitivača koji je zadužen za njegovo provođenje, radi čega kandidati nerijetko postaju žrtve pristranih i subjektivnih prosudbi.<sup>35</sup>

Organizacije u pravilu provode samo jedan intervju po procesu selekciju, no sve češća praksa (posebice kod velikih organizacija i kod popunjavanja radnih mjesta od velike važnosti) provedba više intervju na različitim razinama, odnosu u različitim fazama selekcije. Postoje različite vrste intervju i strategija intervjuiranja, a mogu se klasificirati prema raznim karakteristikama, pa tako se intervju mogu klasificirati<sup>36</sup>:

S obzirom na oblik:

- Nestrukturirani intervju – nema unaprijed određen sadržaj i strukturu.
- Strukturirani intervju – ima unaprijed određen sadržaj i strukturu.

---

<sup>35</sup> M.Armstrong, S.Taylor, Armstrong's handbook of human resource management practice, UK, Ashford Colour press Ltd., 2014., str. 236.-237.

<sup>36</sup> P.Sikavica, F.Bahtijarević-Šiber, N.Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 690.-691.

- Polustrukturirani intervju – Određena područja intervju su unaprijed dogovorena, a ostatak je prepušten na volju ispitivaču.

S obzirom na broj sudionika:

- Individualni intervju – podrazumijeva neposredan razgovor dvaju sudionika.
- Sekvencijalni intervju – dva ili više intervju koji se odvijaju jedan za drugim s različitim ispitivačima.
- Panel-intervju – razgovor više ispitivača s jednim kandidatom.
- Grupni intervju – razgovor jednog ili više ispitivača sa skupinom kandidata istodobno.

S obzirom na ulogu u procesu selekcije:

- Preliminarni ili inicijalni intervju – provodi se na početku procesa, cilj mu je ukloniti kandidate koji ne ispunjavaju ni minimalne, tj. osnovne uvjete.
- Dijagnostički intervju – detaljan razgovor kojim ispitivač nastoji utvrditi glavne značajke kandidata i njegovu uskladivost sa poslom.
- Prijamni intervju - provodi se na kraju procesa selekcija s kandidatima koji su prošli i zadovoljili uvjete svih prethodnih faza.

S obzirom na dominantnu strategiju koja se koristi prilikom intervjuiranja:

- Tradicionalni intervju – nastoji prikupiti čim više informacija o kandidatu.
- Situacijski intervju – nastoji utvrditi buduće radno ponašanje korištenjem različitih slučajeva i simulacija na koje kandidat mora dati odgovor.
- Bihevioristički intervju – prognozira buduće ponašanje temeljem konkretnih slučajeva prošlog ponašanja.
- Stresni intervju – nastoji predvidjeti buduće radno ponašanje kandidata simuliranjem stresne situacije.
- Multimodalni intervju – kombinira situacijsku i ponašajnu strategiju.

Također, moguće je razlikovati četiri temeljna tipa, odnosno oblika pitanja koja se kandidatu mogu postaviti tijekom intervju<sup>37</sup>:

---

<sup>37</sup> R.N.Lussier, J.R.Hendon, Human Resource Management – Functions, Applications and Skill Development, SAGE Publications Inc., 2019., str. 616.

- Pitanja zatvorenog tipa - zahtijevaju ograničen odgovor, često se svodi na "da ili ne".
- Otvorena pitanja - zahtijevaju detaljne odgovore i prikladna su za utvrđivanje sposobnosti i motivacije kandidata.
- Hipotetska pitanja - od kandidata zahtijevaju da opišu što bi napravili, odnosno kako bi reagirali u nekakvoj simuliranoj situaciji.
- "Potpitanja" - zahtijevaju pojašnjenje određene izjave ili odgovora kandidata, ona pospješuju razumijevanje ispitivača.

#### 4) Metode i instrumenti vezani uz posao

Tu spadaju<sup>38</sup>:

- Probni rok – utvrđuje primjerenost kandidata za posao provjerom njegova rada u konkretnoj situaciji i služi kao dobar pokazatelj njegove prilagođenosti organizacijskoj kulturi i načinu rada.
- Testovi sposobnosti stjecanja vještina – provjerava se sposobnost koju kandidat posjeduje glede stjecanja novih znanja, vještina ili ponašanja, tj. ocjenjuje se potencijal obučavanja kandidata.
- Testovi uzroka posla – provjera je osposobljenost kandidata za obavljanje određenog posla, a vrši na odabranom, reprezentativnom uzorku radnih zadataka ili dijelova zadataka koje kandidat obavlja na pravim ili simuliranim strojevima. Postoje dvije glavne vrste uzorka posla: motorički, odnosi se na fizičke testove i verbalni, odnose se na zadatke usmjerene na jezik ili ljude. Nadalje, jedna skupina autora predložila je podjelu djelokruga uzorka posla na sljedeće kategorije<sup>39</sup>:

- Psihomotornu – fizičko rukovanje predmetima.
- Informacije o poslu – opseg kandidatova znanja o poslu.
- Individualno/situacijsko odlučivanje – sposobnost kandidata da u simuliranim simulacijama donosi odluke koje su slične onima koje se donose na poslu.

---

<sup>38</sup> P.Sikavica, F.Bahtijarević-Šiber, N.Pološki Vokić, Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 690.-692.

<sup>39</sup> D.Cooper, I.T.Robinson, PSIHOLOGIJA ODABIRA ZAPOSLENIKA – Pristup kvalitete, Zagreb, Naklada Slap, 2007., str. 97.

- Grupne rasprave/odlučivanje – skupina kandidata se okuplja kako bi raspravljala oko određene teme, a pojedinačna uspješnost se procjenjuje na temelju njihovog ukupnog doprinosa raspravi.

#### 5) Nekonvencionalne metode

Među nekonvencionalne metode selekcije najčešće se ubrajaju:

- Testiranje na upotrebu droge
- Testovi poštenja – namijenjeni identifikaciji kandidata koji su skloni krađi, prevari, lažiranju podatak i drugim oblicima štetnog ponašanja.
- Grafologija – otkrivanje karakteristika ličnosti pojedinca temeljem analize njegova rukopisa.
- Astrologija – uvjerenje da ponašanje i karakter pojedinca prati i predodređeno je kretanjem zvijezda i planeta.
- Poligrafsko testiranje – temeljem kandidatovih fizioloških reakcija se utvrđuje (ne)istinitost njegovih tvrdnji.

#### **4. Pogreške, problemi i savjeti za kvalitetniju selekciju**

Kao što je već napomenuto u prethodnim poglavljima, proces selekcije novih zaposlenika važan je za organizaciju, budući da kvaliteta pridošlica može direktno utjecati na njezino svakodnevno poslovanje i dugoročni uspjeh. Odabir pogrešnih ljudi može smanjiti ukupnu produktivnost, kvalitetu proizvoda i usluga, zadovoljstvo kupaca i, naravno, može uzrokovati nepotreban trošak vremena i novca. Suprotno tome, odabir pravih zaposlenika može povećati moral i performansu te konkurentsku prednost organizacije.

Zapošljavanje, odnosno odabir novog zaposlenika zahtjeva veliki napor. To je radno i vremenski intenzivan proces koji, da bi urodio plodom, od organizacije traži maksimalnu angažiranost i pažnju tijekom cjelokupnog trajanja istog, od sastavljanja i postavljanja oglasa, prikupljanja i analize životopisa i prijavnica, provođenja testova i intervjua do provjere preporuka, usporedbe kandidata i donošenja konačne odluke.



Nakon tolikog posla, posljednje što poslodavac može poželjeti je zapošljavanje "krive" osobe i povratak na početak, posebice ako je riječ o vrlo važnom radnom mjestu, tj. poziciji koju je potrebnom (čim prije) upotpuniti.

Ipak, takve stvari nisu rijetkost. Jasno je kako svi žele odabrati najkvalitetnijeg kandidata, koji će se najbrže i najbolje uklopiti u organizaciju i zadovoljiti njezine potrebe. No, nijedan proces selekcije nije savršen i propusti se dešavaju, bilo da se radi o pristranosti, pretjeranom oslanjanju na jedan kriterij ili instrument selekcije, loše odrađenom intervjuu ili nešto slično tome.

#### **4.1. Pogreške i problemi u procesu selekcije**

Mnogo je toga što može "poći po zlu" i time ugroziti uspješnost procesa selekcije. Postoje pojedini aspekti toga procesa u kojima poslodavci često griješe i nailaze na poteškoće. Pa tako se kao česta pogreška može navesti loše definiran oglas za posao, gdje poslodavci nedovoljno jasno definiraju djelatnost kojom se bave, ne uspijevaju u prenošenju misije i vizije poduzeća, a sve to zatim poprate lošom prezentacije organizacije na vlastitim web stranicama koje su, nerijetko, neorganizirane, ali (najčešće) predstavljaju jedini izvor informacija potencijalnom kandidatu osim onih koje su mu dostupne u samome oglasu. Suprotno tome bili bi poslodavci koji preuveličavaju beneficije i mogućnosti koje radno mjesto u njihovoj organizaciji nudi u nadi da će tako privući najkvalitetnije ljude.

Sljedeće, poslodavci često rade određenu "predselekciju" tijekom pregleda kandidatova životopisa i prijavnice, nastojeći tako nepotrebno ubrzati proces i pritom (na određeni način) diskriminirajući kandidate na osnovi pročitano. Posljedica navedenoga je odbacivanje kvalitetnih kandidata prije nego li im se uopće pruži primjerena prilika za pokazivanje njihovih znanja i vještina.

Osim toga, mnogi poslodavci (posebno u manjim poduzećima), upravo radi velike potrebe za popunjavanjem određenog radnog mjesta, pokušavaju preskočiti određene faze procesa selekcije i svoje odabir pokušavaju izvršiti na osnovi osobnih predviđanja i nagađanja o budućoj radnoj uspješnosti kandidata. Navedene se aktivnosti i odabrani kandidati rijetko kada pokažu zadovoljavajućima, a takav kratkoročan način razmišljanja može itekako dugoročno naštetiti organizaciji.

Opet, postoje poslodavci razmišljaju na potpuno suprotan način, čekajući idealnog kandidata koji ispunjava apsolutno sve kriterije, ne razmišljajući o dodatnome stresu koje prazno radno mjesto uzrokuje njima, njihovim kolegama i organizaciji kao cjelini.

Jedan stvar koja se najviše spominje je sveprisutan problem subjektivnosti i pristranosti koju ispitivač prikazuju tijekom procesa selekcije zaposlenika. Ovdje se ponajprije spominju problemi sa intervjuom, gdje se kandidatima često postavljaju značajno različita pitanja, a ispitivač se je podložan svojem subjektivnom dojmu i korištenju prečica pri ocjenjivanju sugovornika. Sljedeći prikaz objašnjava neke od najčešće korištenih prečica, odnosno pogrešaka koje osobe čine u prosuđivanju drugih.

*Prikaz 6. – Često korištene prečice u prosuđivanju drugih*

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Selektivna percepcija | Interpretacija onoga što osoba koja se temelji na vlastitim iskustvima, stavovima, interesima i osobnoj prošlosti. |
| Halo efekt            | Stvaranje općeg dojma o nekoj osobi na temelju jedne karakteristike.   |
| Efekti kontrasta      | Procjena karakteristika neke osobe pod utjecajem usporedbe s drugim, nedavno susretenim, ljudima.                  |
| Projekcija            | Pripisivanje vlastitih osobina drugim ljudima.   |
| Stereotipiziranje     | Prosudivanje osobe na temelju percepcija o grupi kojoj pripada.  |

*Izvor: Izrada autora prema S.P.Robbins, T.A.Judge, Organizacijsko ponašanje, Zagreb, MATE, 2010., str. 150.-153.*

## 4.2. Savjeti za kvalitetniju selekciju

Selekcija najboljeg zaposlenika nije uvijek lagan zadatak, pa će tako i najiskusniji poslodavac, odnosno stručnjak za ljudske potencijale povremeno naići na radno mjesto koje je posebno teško popuniti. U takvo situaciji bitno je izbjegavati bilo kakav kompromis ili odluku koja će dovesti do zapošljavanja osobe koja ne posjeduje tražene karakteristike, tj. ne udovoljava zahtjevima posla.

2016. godine, u inovacijskom centru u Zagreb (ZICER) osnovana je platforma zvana "TalentLyft" s ciljem ubrzavanja rasta organizacija i stvaranja vrhunskih timova ljudi. Konkretnije, platforma pomaže svojim klijentima u pronalasku i privlačenju zaposlenika i ubrzavanju, odnosno pojednostavljenju procesa selekcije i zapošljavanja. Na svojoj web stranici, (osim svojih usluga koje uključuju regrutacijski marketing, pronalaska i interakciju s kandidatima, praćenje kandidata i pomoći oko procesa selekcije), klijentima i znatiželjnim "prolaznicima" nude mnoštvo korisnih savjeta i vodiča u obliku eKnjiga, webinar, tečajevi te raznih predložaka i newslettera. Tematika istih uključuje sve od izrade oglasa za posao, pitanja za intervju, e-mailova i anketa, smjernica i procedura itd. Jedna od potvrda kvalitete mnogobrojnih usluga koje platforma nudi bila bi zasigurno njihova uspješna suradnja sa klijentima kao što su hrvatsko IT poduzeće za razvoj mobilnih igara "Nanobit" i, isto tako, hrvatsko poduzeće za proizvodnju električnih vozila i automobilskih komponenti "Rimac Automobili".

Dakle, platforma nudi mnoštvo savjeta za cjelokupni tijek zapošljavanja novog zaposlenika. Ono što se konkretno navodi za poboljšanje proces selekcije, kao krajnje faze zapošljavanja, je korištenje modernih tehnologija, odnosno alata "TalentLyft Track" kao modernog alat za praćenje, vođenje i mjerenje učinka selekcijskog procesa.

Pogodnosti koje alat nudi, a platforma ističe su<sup>40</sup>:

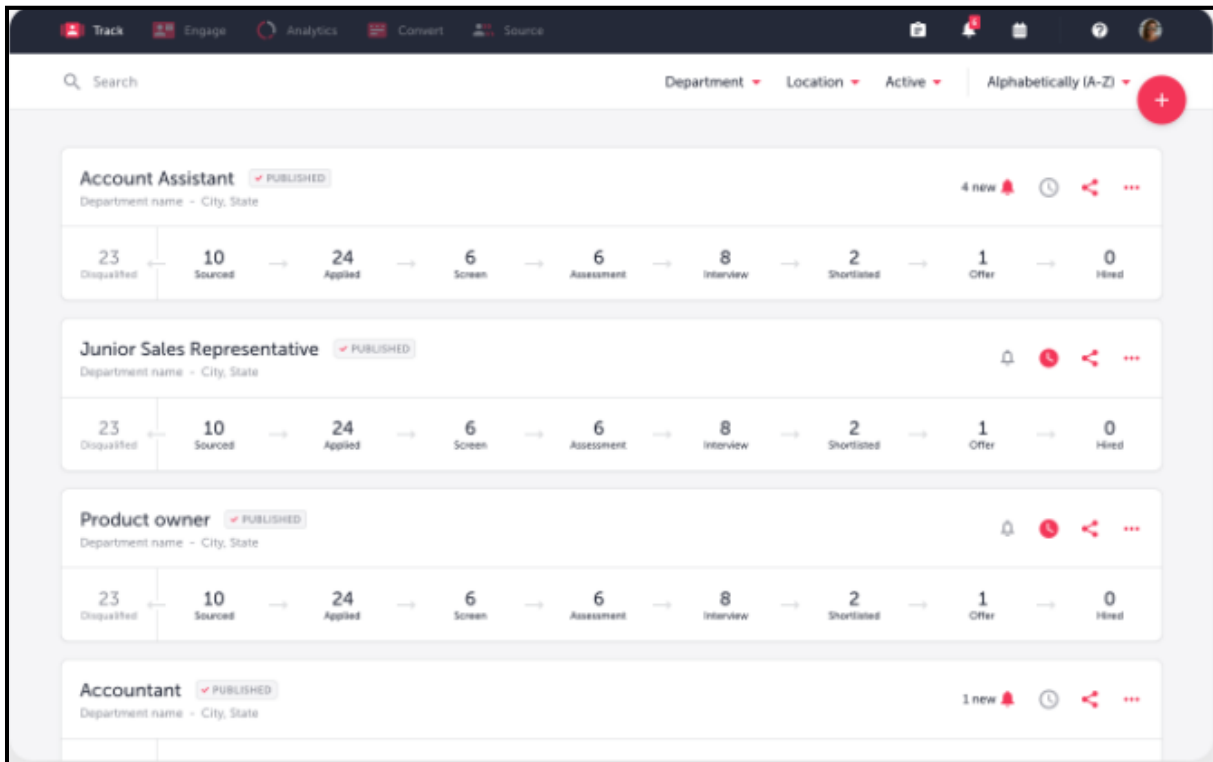
- Izrada i pohrana opisa poslova u jednoj bazi i jednostavna objava istog na željene job board-ove i društvene mreže po potrebi.
- Kandidati koji ne zadovoljavaju najmanje uvjete automatski se diskvalificiraju, ostali se povlače u bazu kandidata za tu poziciju.
- Prethodno kreirane vizualne tablice rezultata i alati za testiranje.

---

<sup>40</sup> Izvor: TalentLyft, "Kako privući najbolje kandidate i pojednostaviti proces zapošljavanja?", dostupno na: <https://www.talentlyft.com/hr/resources/guides> (pristupljeno 24. lipnja 2021.)

- Rezultati i bilješke u alatu automatski se dijele sa ostalim članovima organizacije koji su uključeni u proces selekcije.
- Automatsko sljanje mailova sa potrebnim informacijama o daljnjim faza procesa i pozivom u sljedeći krug, mailova zahvale za sudjelovanje i mailovi ponude za posao (odabranim kandidatima).
- Mjere se metrike koje su relevantne poboljšanje procesa selekcije u budućnosti poput trajanja različitih faza procesa, broj prijavljenih, selektiranih i intervjuiranih kandidata, broj prijavljenih kandidata po izvoru iz kojeg su došli, broj zaposlenih po izvoru prijave itd.

*Prikaz 7. – Primjer kontrolne ploče na alatu za zapošljavanje "TalentLyft Track"*



Izvor: Službena web stranica platforme "TalentLyft", dostupno na: <https://www.talentlyft.com/hr/product/track> (pristupljeno 24. lipnja 2021.)

Osim navedenog korištenja modernih tehnoloških alata i sustava, jedna skupina autora navela je nekolicinu korisnih savjeta koji poslodavcu mogu pomoći u izbjegavanju pogrešaka tijekom procesa selekcije, na primjer <sup>41</sup>:

<sup>41</sup> D.A.DeCenzo, S.P.Robbins, Fundamentals of Human Resource Management, John Wiley & Sons Inc., 2010., str. 169.

- Prije razgovora s kandidatom, potrebno je pravovremeno ažurirati popis zahtjeva posla te dužnosti i odgovornosti koje iz njega proizlaze, posebno ako je radno mjesto upražnjeno već dulje vrijeme.
- Poslodavac ne smije "paničariti", niti dozvoliti da stresne situacije ili kratak vremenski rok uzrokuju donošenje loše odluke. Savjetuje se zapošljavanje privremenog zaposlenika ili izmještanje ("outsourcing") posla umjesto zapošljavanja pogrešne osobe.
- Prije zaključivanja procesa i davanja konačnih ponuda, savjetuje se provjera preporuka, certifikata i sličnih dokumenata, čak i ako je kandidat "briljirao" na intervjuu i ako se naizgled "savršeno" podudara sa onim što organizacija traži. Pritom je svakako potrebno dobiti dopuštenje kandidata npr. u obliku potpisane izjave.

Kako je ranije spomenuto da se pogreške u procesu selekcije vrlo često javljaju tijekom provođenja intervjua, važno je ponuditi par konkretnih savjeta za osobe zadužene za njihovo provođenje, to su <sup>42</sup>:

- Planiranje pitanja unaprijed da bih se osigurala njihova povezanost sa kompetencija i ponašanjem potrebnim za uspješno izvođenje posla.
- Postavljati ista specifična pitanja u svakom intervjuu za ispunjavanje određenog radnog mjesta. Kada su pitanja doljedna odgovori se mogu lakše usporediti.
- Ispitivač bi trebao ostati dovoljno fleksibilan za prikupljanje cjelovitih i točnih informacija. Npr. u slučaju nejasnog odgovora.
- Kandidatima se trebaju postavljati pitanja za koja moraju dati konkretne primjere vezane uz njihove prijašnje aktivnosti i postignuća, a ne generalizirati.
- Poželjno je da ispitivač vodi bilješke i da izbjegava ometanje sugovornika. Trebao bi se ponašati profesionalno i pokazati kandidatu istu razinu poštovanja koju od njega očekuje.

---

<sup>42</sup> R.A.Noë, J.R.Hollenbeck, B.Gerhart, P.M.Wright, Fundamentals of Human Resource Management, New York, McGraw-Hill Education, 2016., str. 188.

## 5. Proces selekcije na primjeru "LIDL HRVATSKA d.o.o."

### 5.1. Općenito o poduzeću

Lidl, međunarodno poznati lanac trgovina, začetke svog poslovanja bilježi 1930-ih godina u Neckarsulm-u (pokrajina Baden-Württemberg) u Njemačkoj osnivanjem tvrtke za veleprodaju prehrambenih namirnica imena "Lidl & Schwarz KG". 1973. godine otvorena je prva Lidlova trgovina u Njemačkoj, poduzeće je ubrzano raslo i već 15 godina kasnije taj broj se povećao na preko 450 poslovnica, odnosno trgovina i preko 5000 zaposlenika. Krajem 1980-ih poduzeće se proširilo i na druge države. Danas je ono zastupljeno u 32 zemlje diljem svijeta s oko 11 200 trgovina i više od 200 distribucijskih centara.

*Prikaz 8. – Logotip Lidl-a*



Izvor: Službena web stranica "Lidl Hrvatska" (screenshot), dostupno na: <https://www.lidl.hr/> (pristupljeno 6. srpnja 2021.)

Svoje početke u Hrvatskoj Lidl bilježi kupovinom zemljišta, izgradnjom trgovina i pripremanjem tržišta još 2002. godine, a vrata prvih 13 trgovina kupcima su otvorena 2006. godine. Od tada Lidl kontinuirano širi svoje prodajne mreže pa od početnih 13, Lidl danas u Hrvatskoj ima 102 trgovine, 2 logističko distributivna centra i zapošljava oko 2900 zaposlenika.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Izvor: Službena web stranica "Lidl Hrvatska", dostupno na: <https://tvrtka.lidl.hr/o-nama/povijest> (pristupljeno 6. srpnja 2021.)

Kao međunarodna tvrtka Lidl snosi odgovornost kako za svoje gospodarske rezultate tako i za odgovornost koju ima prema društvu, zajednici, odnosno zemlji u kojoj posluje. Poduzeće se ponosi i redovito ističe kako djeluje s kupcem u središtu pozornosti, kako odgovorno upotrebljava resurse i prema dionicima se odnosi s maksimalnim poštovanjem. Društveno odgovorno poslovanje tako čini sastavni dio Lidlovog poslovanja koje, svjesno svojeg utjecaja, kod ekonomskih odluka uvažava društvene i ekološke aspekte. Poduzeće svakodnevno radi na poboljšanju svojih standarda kvalitete, zalaže se za vjerodostojne inicijative certificiranja proizvoda te za prodaju svježih namirnica održivog i domaćeg podrijetla s ciljem pružanja najboljeg omjera cijene i kvalitete njihovim kupcima.<sup>44</sup>

Među širokim asortimanom proizvoda (od svježeg voća, povrća i raznih pekarskih proizvoda, gaziranih, negaziranih i alkoholnih pića, smrznutih jela i namirnica do hrane za kućne ljubimce, sredstava za čišćenje te ostalih kućanskih potrepština) kupac može pronaći proizvode Lidlove vlastite robne marke, kao i proizvode svjetski poznatih robnih marki, a kontinuirana kvaliteta i svježina istih je nešto što poduzeće nastoji dugoročno održati, neovisno o podrijetlu, vrsti ili sezonalnosti proizvoda, odnosno namirnice.

Kao i za društvenu odgovornost, Lidl Hrvatska snosi odgovornost i za kvalitetu i zaštitu okoliša. Poduzeće razvija održive i odgovorne lance nabave te dobre odnose s dobavljačima, vodeći brigu cjelokupnom životnom ciklusu proizvoda, od njegove proizvodnje do zbrinjavanja otpada na kraju uporabe. U Lidlu se tako mogu pronaći razne namirnice i artikli koji su proizvedeni i distribuirani po načelima pravedne trgovine, koji poštuju načela bioraznolikosti te su prigodno označeni pratećim oznakama zaklada, organizacija za zaštitu okoliša ili instituta za kontrolu kvalitete. Tim oznakama, potvrđuje podrijetlo i okolnosti proizvodnje te se jamči njihova neupitna kvaliteta i sigurnost pri korištenju. U Hrvatskoj, robne marke koje predstavljaju održivost su, na primjer, "Okusi zavičaja", "Okusi svoj zavičaj" i "Winemakers of Croatia".

---

<sup>44</sup> Izvor: Službena web stranica "Lidl Hrvatska", dostupno na: [https://tvrka.lidl.hr/drustveno-odgovorno-poslovanje?\\_ga=2.23052987.1648582973.1625495399-536881111.1625495399](https://tvrka.lidl.hr/drustveno-odgovorno-poslovanje?_ga=2.23052987.1648582973.1625495399-536881111.1625495399), (pristupljeno 6. srpnja 2021.)

Prikaz 9. – Logotip Lidlove robne marke "Okusi zavičaja"



Izvor: Web stranica "Okusi zavičaja", dostupno na: <https://okusizavicaja.hr/> (pristupljeno 6. srpnja 2021.)

Nadalje, osim što sebi postavlja visoke standarde, poduzeće istu količinu predanosti očekuje i od svojih dobavljača, od koji je većina certificirana i priznata sukladno vodećim međunarodnim standardima, poput međunarodnog standarda za hranu (IFS) i standarda za osiguranje sigurnosti i kvalitete hrane (BRC). Domaći proizvodi, certificirani, kupcima pružaju sigurnosti i povjerenju u ono što svakodnevno stavljaju u svoje "košarice". Osim toga, suradnjom i jačanjem odnosa s hrvatskim dobavljačima, Lidl direktno doprinosi razvoju hrvatskog dostavljača gospodarstva.<sup>45</sup>

Poduzeće u svome poslovanju nastoji poštivati raznolikost kultura i prepoznati raznovrsnost vrijednosti i tradicija koje njeguju njihovi kupci i zaposlenici. Nekoliko načela koje oblikuju odnos poduzeća prema njihovim zaposlenicima i društvu koje ga okružuje su sljedeća<sup>46</sup>:

- Postupci vođeni zadovoljstvom kupaca
- Položaj na tržištu određen najboljim odnosom cijene prema vrijednosti proizvoda
- Rast kroz ekspanziju i konstantno poboljšanje trgovina
- Dosljedno pridržavanje i poštivanje važećih pravnih propisa i internih smjernica

<sup>45</sup> Izvor: Službena web stranica "Lidl Hrvatska", dostupno na: <https://tvrka.lidl.hr/kvaliteta-dostupna-svima>, (pristupljeno 6. srpnja 2021.)

<sup>46</sup> Izvor: Službena stranica "Lidl Hrvatska", dostupno na: <https://tvrka.lidl.hr/o-nama/temeljna-nacela-tvrtke>, (pristupljeno 6. srpnja 2021.)



- Preuzimanje ekonomske, društvene i ekološke odgovornosti u svakodnevnom poslovanju
- Korektan i pošten radni odnos
- Poticajno radno okruženje i međusobno poštovanje
- Uzajamno povjerenje i poštivanje dogovora
- Radna klima određena pohvalama, priznanjima i sposobnošću prihvaćanja kritike u svakodnevnom poslovanju

U Lidlu Hrvatska, dakle, vrijede najviši standardi, bilo da se to odnosi na proizvodnju, nabavu odnose s partnerima i dobavljačima ili na opskrbni lanac u cjelini. Povratna informacija rado se prihvaća i analizira u svrhu stalnog unaprjeđenja, svi proizvodi temeljito se provjeravaju i ispituju prije njihovog dospijanja u prodaju (neovisno o robnoj marki), a zaposlenicima, kao najvećoj snazi poduzeća, se osigurava radno okruženje u kojem mogu rasti, razvijati i doprinostiti zajedničkom uspjehu.

### **5.1. Proces selekcije zaposlenika u "LIDL HRVATSKA d.o.o."**

Lidl svoje natječaje za posao objavljuje većinom na vlastitoj web stranici gdje potencijalni kandidati mogu pregledati dostupna radna mjesta te otkriti mogućnosti i pogodnosti rada u Lidl-u. Na spomenutoj web stranici pojedinac može pretražiti natječaje po geografskoj lokaciji i vrsti ugovora o radu, a dostupna mu je i podjela radnih mjesta s obzirom na područje zaposlenja kao što su rad u trgovini (npr. prodavač, voditelj trgovine, regionalni voditelj, zamjenik ili pomoćnik voditelja), skladištu, rad u centrali (npr. administracija, nabava, marketing itd.) i sezonski rad (u trgovini ili skladištu). Također, oglasi za posao su u prethodnim godinama bili prisutni i na online oglasnicima poput "MojPosao.net" i "Posao.hr", no poveznica bi najčešće vodila natrag na matičnu web stranicu Lidl-a, gdje bi pojedinac potom izvršio prijavu.

Na web stranici Lidl pojedincu nudi upute za prijavu na natječaj i sažetak, odnosno opis selekcijskog postupka. Lidl zaprima prijave isključivo putem online obrasca, da bi se osoba prijavila na otvoreni natječaj, ona se prvo mora "registrirati", odnosno mora izraditi korisnički profil na web stranici. Putem tog profila pojedinac može potom pratiti status svoje zamolbe i može se prijaviti na više natječaja bez ponovne registracije. Nakon registracije, osoba će morati ispuniti upitnik u kojem će trebati navesti svoje osobne podatke i morat će odgovoriti na nekoliko pitanja (npr. posjedovanje vozačke dozvole ili poznavanje stranih jezika). U sljedećem koraku osoba će morati navesti

svoje prethodno radno iskustvo i ukratko ga opisati. Ono što preostaje je prilaganje životopisa i ostala dokumentacije koju pojedinac smatra potrebnom poput diploma, certifikata, preporuka ili slične dokumentacije (motivacijsko pismo nije obavezno). Nakon isteka natječaja i pregleda svih prijava, pojedinac može očekivati povratnu informaciju, neovisno o ishodu.

Lidl u svakom natječaju za posao nudi temeljne smjernice o radnom mjestu, tj. navodi zadatke i odgovornosti posla, profil zaposlenika kakvoga očekuju za određeno radno mjesto i pogodnosti koje poduzeće nudi potencijalnom zaposleniku. U nastavku slijedi prikaz natječaja za radno mjesto "regionalni voditelj prodaje".

### *Prikaz 10. – Zadaci, profil kandidata i pogodnosti na natječaju "regionalni voditelj prodaje"*

#### **Tvoji zadaci**

- odgovornost za poslovanje od 4 do 6 trgovina
- vođenje tima od 30 do 80 zaposlenika
- zapošljavanje, razvoj i motivacija zaposlenika
- osiguravanje i kontrola provedbe Lidl standarda u trgovini (kvaliteta, razina usluge, raspoloživost i higijena)
- analiza i optimizacija procesa u našim trgovinama

#### **Tvoj profil**

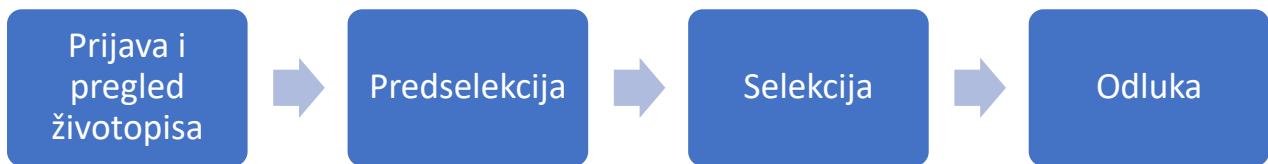
- VŠS/VSS, poželjno ekonomskog ili društvenog usmjerenja
- minimalno 1 godina radnog iskustva (prednost: iskustvo u vođenju zaposlenika i izravnom kontaktu s kupcima)
- sklonost samostalnom i dinamičnom terenskom poslu u maloprodaji
- izražene komunikacijske vještine i spremnost na učenje
- vozačka dozvola B kategorije, aktivan vozač
- dobro poznavanje MS Office paketa
- prednost je znanje njemačkog ili engleskog jezika
- sklonost samostalnom i dinamičnom terenskom poslu u maloprodaji
- izražene komunikacijske vještine i spremnost na učenje
- vozačka dozvola B kategorije, aktivan vozač
- dobro poznavanje MS Office paketa
- prednost je znanje njemačkog ili engleskog jezika

#### **Naša ponuda**

- strukturirano uvodno školovanje
- iznadprosječna fiksna primanja u maloprodaji
- službeno vozilo za poslovne i privatne svrhe
- smartphone i iPad
- edukacije, stipendije i osobni razvoj
- napredovanje i razvoj karijere
- internacionalna kompanija

Postupak selekcije adekvatnog zaposlenika razlikovati će se ovisno o zahtjevima i dogovornosti radnog mjesta. No, uobičajeni selekcijski postupak u Lidlu izgleda ovako:

*Prikaz 11. – Uobičajeni tijek selekcijskog postupka u "LIDL HRVATSKA d.o.o."*



Izvor: Izrada autora prema informacijama dostupnima na "Lidl Hrvatska", dostupno na: <https://karijera.lidl.hr/lidl-kao-poslodavac2/selekcijski-postupak> (pristupljeno 7. srpnja 2021.)

Nakon isteka roka za prijavu, specijalisti iz odjela za ljudske potencijale narednih nekoliko dana analiziraju pristigle prijave i životopise te pozivaju, odnosno obavještavaju kandidate koji najbolje odgovaraju uvjetima u samom oglasu o prolasku u sljedeći krug selekcije, što čine najkasnije dva tjedna nakon isteka roka za prijavu.

Naravno, ovisno o poziciji za koju se traži zaposlenik, koraci selekcije će se razlikovati. Općenito, kako bih odradili dobru predselekciju, kandidati mogu biti pozvani na online testiranje ili telefonski intervju. Online testom poduzeće želi dobiti uvid u kandidatove osobine ličnosti, kognitivne sposobnosti i stupanj u kojemu on posjeduje određene vještine i znanja koja su mu potrebna za uspješno obavljanje posla (poput poznavanja stranog jezika ili određenih programa, npr. MS Office paketa). Online testu kandidat pristupa putem linka kojega mu poslodavac dostavlja putem e-mail adrese koju je kandidat priložio tijekom prijave na natječaj, a za ispunjavanje testa mu je (obično) potrebno oko 45 do 60 min. Osim toga, moguće je da će se od kandidata tijekom selekcije tražiti pristupanje testu stručnih znanja (koje se odnosi na područje za koje se školovao, odnosno za koje se prijavljuje). Telefonski intervju, s druge strane, podrazumijeva razgovor koji traje maksimalno 30 min prilikom kojega poslodavac stječe prvi dojam o kandidatu i njegovoj motivaciji. Ovdje se kandidatu nastoji pobliže objasniti radno mjesto za koje se prijavljuje te mu se pruža prilika da on, isto tako, postavlja pitanja poslodavcu. Cilj ovog intervjua je utvrditi usklađenosti kandidatovih i poslodavčevih očekivanja.

Sljedeći korak naziva se selekcija, ovdje poslodavac želi osobno upoznati kandidata, a to obavlja najčešće putem video intervjua, osobnog razgovora ili tijekom takozvanog "testnog dana" (assessment centra). Razgovor za posao može trajati između 30 i 60 min, ovisno o poziciji za koju se kandidat prijavljuje, razgovor najčešće provodi specijalist iz odjela za ljudske potencijale, ponekad uz prisustvo menadžera, odnosno voditelja kojemu će kandidat biti neposredno podređen. Na početku razgovora od kandidata se najčešće traži da se on/ona predstavi, odnosno da u nekoliko rečenica obuhvati svoj profesionalni put, razvoj i ambicije. Pri tom se (naravno) očekuje da će kandidat biti iskren, budući da su u većini slučajeva (i kod većine poslodavaca) određene izjave podložne naknadnoj provjeri. Nakon inicijalnog predstavljanja kandidatu se postavljaju razna pitanja vezana u njegovo radno iskustvo, sposobnosti, obrazovanje, njegove težnje i ciljeve, stavove i način razmišljanja itd. Testni dan (assessment centar) zadnja je "prepreka" u selekcijskom procesu. To je kompleksna tehnika i intenzivan proces uporabe različitih tehnika i metoda, najčešće u njemu sudjeluje više obučениh ocjenjivača koji standardiziranim postupcima procjenjuju osobine i ponašanje kandidata, ako konačna odluka se donosi i rezultat je njihove zajedničke rasprave. Testni dan u Lidlu se ne organizira za sva radna mjesta, a očekivano trajanje je između 4 sata do 2 radna dana. Ono što kandidat može očekivati je nekoliko sati rješavanja različitih zadataka i razgovora. Postoji mogućnost da će neki zadaci biti zadani "unaprijed", tj. kandidat će ih morati pripremiti prije dolaska na testni dan. Ipak, za većinu zadataka će kandidat dobiti upute neposredno prije istog, a oni mogu biti postavljeni individualno te za rad u grupi ili u paru.<sup>47</sup> To uključuje različite zadatke poput prezentacija, igranja uloga te sličnih vježbi. Ovaj način selekcije kandidate direktno stavlja u situacije sa kojim će se suočiti za vrijeme rada, a procjenjivačima pruža bolju, detaljniju sliku o njihovim kompetencijama. Tijekom dana predviđeno je nekoliko pauza za odmor i osvježanje, a na kraju dana kandidatima se pruža povratna informacija o njihovom rezultatu.

Zadnji korak Lidlovog selekcijskog procesa je donošenje konačne odluke. Ako je kandidat uspješno "prošao" sve prethodne korake selekcijskog procesa i istaknuo se među preostalim kandidatima, poduzeće će ga kontaktirati s ponudom za posao. Nakon toga slijedi "dan dobrodošlice" tijekom kojega novi zaposlenik upoznaje tvrtku,

---

<sup>47</sup> Izvor: Lidl Hrvatska, "Kako se pripremiti za selekcijski postupak u Lidlu?", CareerCentar, 12. veljače, 2018., dostupno na: <https://careercentar.com/objava/229> (pristupljeno 7. srpnja 2021.)

mentora i budući tim. Nadalje, on će proći uvodno školovanje kako bih stekao bolji uvid u način rada poduzeća i, samim tim, lakše preuzeo nove radne zadatke i uspješnije odgovorio na zahtjeve radnog mjesta.<sup>48</sup>

Osim navedenog, na Lidlovoj stranici dostupne su objave u kojima njihovi zaposlenici iznose vlastita iskustva i mišljenja o radu u poduzeću. Pa tako je jedan zaposlenik koji zauzima ranije spomenutu poziciju "regionalni voditelj prodaje" opisao kako je izgledao selekcijski postupak koji je on prošao.

Dotični selekcijski postupak odvaja u tri dijela. Prvi dio, kako navodi, se sastojao od telefonskog intervjua tijekom kojega su glavna tema bila situacijska pitanja, odnosno njegove reakcije na određene situacije i od online testova na računalu koje je rješavao otprilike sat vremena. Drugi dio proces obuhvaćao je poduži intervju gdje se zaposlenik prvo predstavio, a zatim odgovarao na postavljena pitanja iz područja trgovine. Zadnji krug (treći) dio selekcijskog procesa bio je testni dan koji se sastojao od raznih pitanja i prezentacije koju je zaposlenik morao prethodno pripremiti, a na kraju dana dobio je i povratnu informaciju (u ovom slučaju, da je primljen) te detaljnu analizu svakog područja koje se ispitivalo i objašnjenje dobrih i loših odgovora. Uvodno školovanje za ovo radno mjesto trajalo je 11 mjeseci, tijekom kojih je zaposlenik upoznao način rada svih pozicija od prodavača do regionalnog voditelja.<sup>49</sup>

Također, na isti način je izjavu dala zaposlenica koja zauzima istu poziciju. No, u ovom slučaju zaposlenica je istu stekla unaprjeđenjem, prvo s pozicije zamjenice voditelja trgovine na poziciju voditeljice trgovine te potom na poziciju regionalne voditeljice prodaje. Ovo pokazuje da, osim vanjskih izvora kandidata, Lidl upražnjena radna mjesta popunjava i korištenjem unutarnjih izvora, tj. promaknućem postojećih zaposlenika.

---

<sup>48</sup> Izvor: Službena web stranica "Lidl Hrvatska", dostupno na: <https://karijera.lidl.hr/lidl-kao-poslodavac2/selekcijski-postupak> (pristupljeno 7. srpnja 2021.)

<sup>49</sup> Izvor: Službena web stranica "Lidl Hrvatska", dostupno na: [https://karijera.lidl.hr/iskustva-nasih-zaposlenika/branimir\\_regionalni-voditelj-prodaje](https://karijera.lidl.hr/iskustva-nasih-zaposlenika/branimir_regionalni-voditelj-prodaje) (pristupljeno 7. srpnja 2021.)

## 6. Zaključak

"Organizacija je jednako uspješna koliko i ljudi koje zapošljava." rečenica je koja proteklih godina sve više dobiva na značenju u očima poslodavaca. Unatoč rastućoj digitalizaciji i automatizaciji mnogih poslovnih procesa, nemoguće je i nepravedno izostaviti ključan utjecaj njihovih ljudskih elemenata.

Turbulentnost današnjeg poslovnog svijeta i rastuća kompetitivnost organizacija povećala je potrebu za kvalitetnim i motiviranim zaposlenicima. Ako želi ostati konkurentna, organizacija mora zaposliti one ljude koji će najbolje doprinijeti tome cilju. Naime, ako je odabir pogrešan, tada će troškovi nastali uvođenjem i obukom tog kandidata poslodavcu predstavljati ogroman gubitak u pogledu uloženog novca, truda i vremena. Stoga je odabir budućeg zaposlenika vrlo važan i organizacija bi trebala uspostaviti i dosljedno slijediti primjeren postupak selekcije kojim će si osigurati potreban sastav zaposlenika.

Takav postupak selekcije trebao bi identificirati one osobe koje su kvalificirane za posao (u smislu obuke i obrazovanja), koje se podudaraju s organizacijskom kulturom i dijele vrijednosti poduzeća, koje su iskusne i upućene u svoje područje stručnosti te spremne su doprinijeti uspješnosti organizacije. Pritom, poslodavcu su dostupni različiti izvori prikupljanja kandidata te brojni instrumenti pomoću koji može ispitati vještine, znanja, osobnost i motivaciju istih, bilo to pomoću standardnih izvora informacija kao što su prijava na natječaj, preporuke ili životopis, pomoću različitih vrsta standardiziranih testova, intervjua itd. Isto tako, on mora pripaziti na to da tijekom selekcije ne čini određene pogreške poput prekomjernog oslanjanja na jedan izvor informacija, donošenje brzopletih odluka, pokazivanje pristranosti ili subjektivnosti pri (pr)ocjeni pojedinih kandidata i slično. Svaki bi proces selekcije, u osnovi, trebao obuhvatiti aktivnosti kao što su analiza i opis radnog mjesta, definiranje potrebnih kompetencija i sastava kandidata, provođenje i samog postupka selekcije i zatvaranje istog te, konačno, integraciju novih zaposlenika. No, svaka će organizacija, naravno, dizajnirati i provoditi proces selekcije prema vlastitim potrebama, standardima i percipiranim zahtjevima upražnjenog radnog mjesta. Ono što je sigurno jest da će sve nastojati provoditi selekciju na pravedan način, u skladu sa njihovim načelima i vrijednostima koje promiču tijekom svakodnevnog poslovanja, odnosno na način koji će održati pozitivan imidž poslodavca.

"LIDL HRVATSKA d.o.o." poduzeće je koje jasno ističe i drži do svoje predanosti kvaliteti i zadovoljavanju potreba kupaca. Jasno je da će takvo poduzeće, kojega prati imidž besprijekorne kvalitete proizvoda i pružane usluge te promovira preuzimanje društvene, ekološke i ekonomske odgovornosti u poslovanju, pošten radni odnos i motivirajuće radno okruženje, nastojati zaposliti osobe koje dijele iste interese i koje će svojim ponašanjem i djelima pozitivno utjecati na performanse poduzeća, a ne narušavati ugled istog. To čini opsežnim selekcijskim procesom tijekom kojega pomoću različitih selekcijskih metoda ispituje sukladnosti kandidata s radnim mjesto za koje se natječe. Naravno, vrijedi ponoviti, da se ovdje se ne radi o odabiru kandidata koji ispunjava osnovne zahtjeve radnog mjesta (jer takvih ima puno), već onog koji će služiti kao primjer i aktualizacija temeljnih načela poduzeća i koji će nesebično pridonijeti ispunjenju njezinih ciljeva.

Proces selekcije nešto je na čemu organizacija ne smije štedjeti. Svaka ušteda postignuta ubrzavanjem odluke ili preskakanjem određenih koraka u selekciji samo je prividan i privremena korist u odnosu na potencijalnu štetu koju taj isti zaposlenik može prouzrokovati u budućnosti. Najjednostavnije rečeno, svaki napor koji poslodavac uloži u odabir pravog "zaposlenika" danas značajno umanjuje broj problema koje će on morati riješavati sutra.

## Literatura

### Knjige:

1. Armstrong, M. i S. Taylor, *Armstrong's handbook of human resource management practice*, 13th edition, UK, Ashford Colour press Ltd., 2014.
2. Bahtijarević – Šiber, F., *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing, 1999.
3. Cooper, D. i I.T. Robinson, *PSIHOLOGIJA ODABIRA ZAPOSLENIKA – Pristup kvalitete*, Zagreb, Naklada Slap, 2007.
4. DeCenzo, D.A., i S.P. Robbins, *Fundamentals of Human Resource Management*, 10th edition, John Wiley & Sons Inc., 2010.
5. Dessler, G., *Upravljanje ljudskim potencijalima*, dvanaesto izdanje, Zagreb, MATE, 2015.
6. Gutić-Martinčić, S., *Praktikum upravljanja ljudskim potencijalima*, Osijek, Studio HS Internet d.o.o.
7. Gutić, D. i S. Rudelj, *Menadžment ljudskih potencijala*, Osijek, Grafika d.o.o., 2012.
8. Lussier, R.N. i J.R. Hendon, *Human Resource Management – Functions, Applications and Skill Development*, 3rd edition, SAGE Publications Inc., 2019.
9. Noe, R.A. et al., *Fundamentals of Human Resource Management*, 6th edition, New York, McGraw-Hill Education, 2016., str. 168.
10. Obradović, V., Samardžija, J. i J. Jandrić, *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Zagreb, Plejada d.o.o., 2015.
11. Rahimić, Z., *Menadžment ljudskih resursa*, Sarajevo, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2010.
12. Robbins, S.P. i T.A. Judge, *Organizacijsko ponašanje*, dvanaesto izdanje, Zagreb, MATE, 2010.
13. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber F. i N. Pološki-Vokić, *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
14. Suša, B., *Menadžment ljudskih resursa*, prvo izdanje, Novi Sad, CEKOM-books d.o.o., 2009.,
15. Šverko, B., *LJUDSKI POTENCIJALI: Usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*, Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada, 2012.



#### e-Knjige:

1. TalentLyft, *"Kako privući najbolje kandidate i pojednostaviti proces zapošljavanja?"*, dostupno na: <https://www.talentlyft.com/hr/resources/guides> (pristupljeno 24. lipnja 2021.)

#### Članci:

1. Eaton, K., *"If You're Applying for a Job, Censor Your Facebook Page"*, Fast Company, 19. kolovoza, 2009., dostupno na: <https://www.fastcompany.com/1334113/if-youre-applying-job-censor-your-facebook-page> (pristupljeno 22. lipnja 2021.)
2. Lidl Hrvatska, *"Kako se pripremiti za selekcijski postupak u Lidlu?"*, CareerCentar, 12. veljače, 2018., dostupno na: <https://careercentar.com/objava/229> (pristupljeno 7. srpnja 2021.)

#### Internet stranice:

1. Službena web stranica "Lidl Hrvatska", dostupno na: <https://www.lidl.hr/> (pristupljeno 6. i 7. srpnja 2021.)
2. Službena web stranica platforme "TalentLyft", dostupno na: <https://www.talentlyft.com/hr/product/track> (pristupljeno 24. lipnja 2021.)

## Popis prikaza

|   |    |
|---|----|
| Prikaz 1. – Faze procesa selekcije .....  | 6  |
| Prikaz 2. – Obrazac prijave kandidata za posao.....   | 9  |
| Prikaz 3. – Neophodne karakteristike selekcijskih instrumenata .....                                | 18 |
| Prikaz 4. – Primjer obrasca za provjeru preporuka .....   | 20 |
| Prikaz 5. – Primjer psihomotoričkog testa – O'Connorov test spretnosti prstiju .....                | 22 |
| Prikaz 6. – Često korištene prečice u prosuđivanju drugih .....                                     | 28 |
| Prikaz 7. – Primjer kontrolne ploče na alatu za zapošljavanje "TalentLyft Track" .....              | 30 |
| Prikaz 8. – Logotip Lidl-a .....  | 32 |
| Prikaz 9. – Logotip Lidlove robne marke "Okusi zavičaja" .....                                      | 34 |
| Prikaz 10. – Zadaci, profil kandidata i pogodnosti na natječaju "regionalni voditelj prodaje" ..... | 36 |
| Prikaz 11. – Uobičajeni tijek selekcijskog postupka u "LIDL HRVATSKA d.o.o." .....                  | 37 |

## Sažetak

Ljudi su sastavni dio svake organizacije i mogu imati presudan utjecaj glede njezine buduće uspješnosti. Svrha procesa selekcije je da u "moru" kandidata identificira, odnosno izdvoji onoga koji će sa svojim znanjima, vještinama i iskustvom najbolje upotpuniti upražnjeno radno mjesto u organizaciji i tako pridonijeti povećanju njezine performanse. Suprotno tome, nemarnost u odabiru budućih zaposlenika može prouzrokovati nepotreban trošak vremena i novca, smanjiti produktivnost i narušiti odnose s postojećim kupcima ili poslovnim partnerima. Općenito, selekcijski postupak će se razlikovati od organizacije do organizacije. U ovome radu pobliže je opisan selekcijski postupak koji se, prema svojim fazama, sastoji od: inicijalne selekcije, popunjavanja obrazaca za prijavu, testiranja zaposlenika, sveobuhvatnog intervjua, uvjetne ponude, ispitivanja prošlosti, liječničkog pregleda i ponude stalnog posla. Poslodavcu su pritom dostupni kandidati iz različitih izvora, a dijele na unutarnje i vanjske izvore kandidata. Isto tako, na raspolaganju mu stoje brojni instrumenti i metode selekcije.

Jasno je kako odabir adekvatnog zaposlenika zahtjeva velik napor, a pogreške znaju biti poprilično skupe. U radu se navodi nekolicina najčešći pogrešaka i problema koje se događaju tijekom procesa selekcije i savjeti kojima bi se one mogle izbjeći. Također, u sklopu rada ukratko je analiziran proces selekcije u poduzeću "LIDL HRVATSKA d.o.o.", a isti se sastoji od različitih dijelova kao što su: pregled prijava i životopisa, predselekcija, selekcija i donošenje konačne odluka. Nadalje, poduzeće tijekom selekcije koristi različite instrumente. Oni variraju ovisno o radnom mjestu za koje se vrši selekcija. No, tipično uključuju raznolike oblike testova i intervjua, dok se za pojedina radna mjesta organizira i testni dan.

*KLJUČNE RIJEČI: selekcija, proces selekcije, faze selekcije, izvori kandidata, instrumenti selekcije*

## Summary

People are an integral part of any organization and can have a crucial impact on its future performance. The purpose of the selection process is to identify the candidate who, with their knowledge, skills and experience, will best complete the vacancy in the organization and thus contribute to increasing its performance. Conversely, negligence in selecting future employees can cause unnecessary waste of time and money, reduce productivity, and disrupt relationships with existing customers or business partners. In general, the selection process will vary from organization to organization. This paper describes in more detail a selection process which, according to its stages, consists of: an initial selection, application forms, employee testing, a comprehensive interview, a conditional offer, background checks, a medical examination and, ultimately, a permanent job offer. The employer can find candidates from various different sources, which are commonly divided into internal and external sources of candidates. Also, there are numerous instruments and selection methods at his disposal.

It is clear that choosing the right employee requires a lot of effort and that mistakes can be quite expensive. The paper lists some of the most common mistakes and problems that occur during the selection process and tips on how to avoid them. Also, as part of the paper, the selection process in the company "LIDL CROATIA Ltd." is briefly analyzed. It consists of various parts such as: a review of applications and CVs, pre-selection, selection and final decision making. Furthermore, the company uses different instruments during the selection. They vary depending on the job for which the selection is made. However, they typically include various forms of tests and interviews, while the selection process for some jobs also includes the use of an assessment center.

*KEY WORDS: selection, selection process, selection stages, candidate sources, selection instruments*