

Sveučilište Jurja Dobrića u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**GABRIJELA HARVAN EK**

**SELEKCIJA I SELEKCIJSKI TIM ZA PRAVILAN  
ODABIR ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Pula, 2016.

Sveučilište Jurja Dobrića u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**GABRIJELA HARVAN EK**

**SELEKCIJA I SELEKCIJSKI TIM ZA PRAVILAN  
ODABIR ZAPOSLENIKA**

Završni rad

**JMBAG: 0145035181, izvanredni student**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Ljudski potencijali i ekonomija rada**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Opća ekonomija**

**Mentor: Prof. dr. sc. Marija Bušelić**

Pula, rujan 2016.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Gabrijela Harvan ek, kandidatkinja za prvostupnika 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 koja 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, 19.09.2016. godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Gabrijela Harvan ek dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „Selekcija i selekcijski tim za pravilan odabir zaposlenika“ koristi na na in 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 na in ne potražujem naknadu.

U Puli, 19.09.2016.

Potpis

---

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Funkcije ljudskih resursa</b> .....	3
<b>3. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima koje prethode selekciji</b> .....	6
<b>3.1. Planiranje ljudskih potencijala</b> .....	6
3.1.1. <i>Faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala</i> .....	7
3.1.2. <i>Metode planiranja ljudskih potencijala</i> .....	9
<b>3.2. Pribavljanje ljudskih resursa</b> .....	10
3.2.1. <i>Unutarnji izvori pribavljanja ljudskih resursa</i> .....	12
3.2.2. <i>Vanjski izvori pribavljanja ljudskih resursa</i> .....	15
<b>4. Selekcija i selekcijski tim za izbor ljudskih resursa</b> .....	18
<b>4.1. Proces profesionalne selekcije</b> .....	20
<b>4.2. Metode i tehnike profesionalne selekcije</b> .....	22
4.2.1. <i>Standardni izvori informacija o kandidatima</i> .....	23
4.2.2. <i>Psihološki testovi i testovi sposobnosti</i> .....	24
4.2.3. <i>Intervju</i> .....	28
4.2.4. <i>Nekonvencionalne metode selekcije</i> .....	31
<b>5. Zaključak</b> .....	36
<b>Literatura</b> .....	38
<b>Sažetak</b> .....	40
<b>Summary</b> .....	41

## 1. Uvod

Kada se razmišlja o ljudskim potencijalima, prva sugestija kod brojnih itatelja je kadrovska služba. Ovakvo pojednostavljeno shva anje upravljanja ljudskim potencijalima posljedica je zastarjelog shva anja gdje je kadrovska služba bila samo jedna od popratnih službi u svakom ve em poduze u s kojom bi se zaposlenik susretao samo pri zapošljavanju i raskidu radnog odnosa.

Suvremeno poimanje ljudskih potencijala je mnogo šire od toga i obuhva a mnoštvo koraka po evši od planiranja potreba za novim zaposlenicima, pronalaženja željenog profila budu eg zaposlenika, komuniciranje potrebe za zapošljavanjem novog zaposlenika, do brige o njegovom usavršavanju i napredovanju. Sukladno ovakvom mnoštvu funkcija koje odjel za upravljanje ljudskim resursima ima, porasla je i njegova važnost u organizacijskoj strukturi, te sada zauzima zna ajnu stratešku poziciju. Upravo ovakav porast zna aja upravljanja ljudskim potencijalima, kao i njenica da sam i sama bila dijelom tog procesa, ponukala me na odabir ove teme završnog rada.

U završnom radu se kao jednozna ni pojmovi koriste termini ljudski potencijali i ljudski resursi, sukladno primjerima iz brojne literature korištene prilikom pisanja ovog rada gdje su i sami autori koristili ili jedan ili drugi termin, a u više slu ajeva ih i sami poistovje ivali. Sam završni rad, uz uvod i zaklju ak, podijeljen je na tri poglavlja u kojima se sistematizirano razlaže materija završnog rada.

Nakon ovog uvodnog upoznavanja sa temom i sadržajem završnog rada slijedi poglavlje u kojem se obrazlažu funkcije ljudskih resursa, kao i definicije upravljanja ljudskim resursima. Sljede e poglavlje opisuje aktivnosti unutar procesa upravljanja ljudskim resursima koji prethode selekcijskom postupku. Tako se u ovom poglavlju obrazlaže proces planiranja ljudskih potencijala i to na na in da se definiraju unutarnji i vanjski faktori koji utje u na njihovo planiranje, kao i navo enjem metoda koje stoje na raspolaganju pri njihovu planiranju. Podjela na unutarnje i vanjske faktore ovisi o tome je li pojedini faktor u domeni upravljanja samog poduze a ili je on faktor koji proizlazi iz okoline poduze a i kojemu se ono treba prilagoditi. Nadalje, metode planiranja ljudskih potencijala podijeljene su na kvantitativne i kvalitativne ovisno o tome koja im je polazna osnova.

Kao još jedna aktivnost koja prethodi selekciji, u ovom poglavlju se navode uobi ajeni izvori pribavljanja kandidata pri emu su oni podijeljeni na unutarnje i

vanjske izvore ovisno o tome dolaze li kandidati iz samog poduzeća koje otvara novo radno mjesto ili iz njegove okoline pa se radi o novozaposlenom djelatniku. Također, ovim poglavljem se opisuje i sam proces pribavljanja ljudskih resursa sa opisom svake od njegovih faza.

Poglavlje pod nazivom „Selekcija i selekcijski tim za izbor ljudskih resursa“ detaljnije obrađuje samo pribavljanje ljudskih resursa na način da kreće od definiranja pravila oblikovanja oglasa za radno mjesto, definiranja kanala kojima se takav oglas može distribuirati sa svojim prednostima i nedostacima, te detaljnim opisom procesa profesionalne selekcije. Poseban dio ovog poglavlja usmjeren je razradi metoda i tehnika profesionalne selekcije. Pri tome se razrađuju brojne konvencionalne, ali i nekonvencionalne metode selekcije. Daju se prednosti i nedostaci svake od njih i preporuke oko njihova korištenja. Rad završava navođenjem popisa korištene literature, kao i sažetka na hrvatskom i engleskom jeziku.

Prilikom pisanja ovog završnog rada koristile su se uobičajene znanstveno-istraživačke metode poput metoda indukcije i dedukcije, analize i sinteze, te metoda kompilacije i komparacije.

## 2. Funkcije ljudskih resursa

Prije samog objašnjenja funkcija ljudskih resursa, potrebno je definirati pojmovno korištene termine. Kada se koristi termin ljudski resurs onda se pod njim podrazumijeva „raspoloživa radna snaga sa svojim specifičnim znanjima i sposobnostima“ (Jurković, 1995., str. 528), a posebice se to odnosi na njegovo korištenje (uključujući i znanje, vještine, spremnost, sposobnost i dr.) pri realizaciji poslovnih ciljeva poduzeća. Međutim, za razliku od klasičnog poimanja pojma resurs kao nekoga što treba pribaviti u određenoj količini, sa određenim specifikacijama i koje će se utrošiti u proizvodnom procesu sukladno normativima proizvodnje, ljudski resurs predstavlja puno kompleksniji pojam. Upravljanje ljudskim resursima integrira ljude, procese i organizaciju, te na taj način predstavlja nadogradnju klasičnom poimanju pribavljanja i servisiranja zaposlenika u nekoj organizaciji (Welsing, 2006., str. 5).

Kompleksnost pojma upravljanja ljudskim resursima ogleda se i u činjenici da nema neke jednoznačne definicije tog pojma, već se njegova definicija može shvatiti tek razlaganjem niza elemenata koji čine njegove komponente. Tako se upravljanje ljudskim resursima može definirati kao višedisciplinarnu znanstvenu disciplinu, humanistički usmjerenu filozofiju, društvenog karaktera i važnog segmenta održivog društvenog razvoja, kao aplikativnu znanstvenu disciplinu, menadžersku i upravljačku teoriju i praksu, menadžersku funkciju, poslovnu funkciju u organizacijama, značajnu poveznicu ljudi i organizacija, itd. (Gutić i Rudelj, 2012., str. 47).

U tom smislu, danas pojam upravljanja ljudskim resursima ili potencijalima ima četiri značenja (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 3-13):

1. upravljanje ljudskim resursima kao znanstvena disciplina;
2. upravljanje ljudskim resursima kao menadžerska funkcija;
3. upravljanje ljudskim resursima kao posebna poslovna funkcija u organizaciji;
4. upravljanje ljudskim resursima kao specifična filozofija menadžmenta.

Upravljanje ljudskim resursima kao znanstvena disciplina predmetom je brojnih publikacija koje na tu klasično smatranu kadrovsku funkciju gledaju sa novog stajališta pridaju i pitanju kvalitetnog odabira ljudstva značajnu ulogu u ispunjavanju ciljeva



poslovanja svake organizacije. Ako je temeljna funkcija znanosti razumijevanje svijeta oko nas (Bahtijarevi -Šiber, 1999., str. 4), tada znanost treba imati sposobnost promatrati, objasniti, predvidjeti i kontrolirati predmet koji istražuje. To podrazumijeva da je mogu e postaviti istraživa ke hipoteze koje su utemeljene na priznatim na elima, koncepcijama i teorijama, kao i da postoji razvijen spektar znanstvenih metoda kojima se postavljene hipoteze mogu testirati.

Iako postoje i kriti ari koji upravljanje ljudskim resursima ne smatraju znanstvenom disciplinom jer ne ispunjavaju gore spomenute uvjete, Bahtijarevi -Šiber argumentira njegov zna aj kao znanstvene discipline time što su koncepcije, teorije i na ela upravljanja ljudskim resursima nastali prvotno u okviru drugih znanosti i znanstvenih disciplina (prvenstveno psihologije i njenih primijenjenih disciplina, ergonomije, ekonomije, sociologije, medicine rada, pedagogije i andrologije), te da se ona javlja kao posebna znanstvena disciplina u okviru suvremenog procesa objedinjavanja spoznaja razli itih znanosti u nova podru ja istraživanja. Tako er, navodi se da je poticaj za razvoj upravljanja ljudskim resursima dala i bihevoristi ka teorija (Jambrek i Ivica Peni , 1991., str. 1186).

Kada se o upravljanju ljudskim resursima razmišlja kao o menadžerskoj funkciji, tada se u fokus modernog menadžmenta postavlja rad s ljudima i svijest o tome da su ljudi najvažniji „resurs“ svake organizacije. Iako niti jedna organizacija ne može poslovati bez nekog oblika imovine (postrojenja, strojeva, alata, opreme i drugog), sve više se shva a da su ljudi ti koji navedenu imovinu stavljaju u funkciju. Stoga se o upravljanju ljudskim resursima kao o menadžerskoj funkciji treba razmišljati kao o zadatku menadžera da prona e najbolje ljude za pojedina radna mjesta, obu i ih za rad i motivira. O uspješnosti obavljanja ovih funkcija ovisiti e razlika u ostvarenim rezultatima koje e pojedine organizacije ostvariti, ak i pod uvjetom da obavljaju istu djelatnost i raspolažu istim oblicima imovine.

Sli no ovom shva anju zna enja upravljanja ljudskim resursima je i sljede e koje na to upravljanje gleda kao na posebnu poslovnu funkciju u organizaciji. Me utim, razlika je u tome što se ovdje na ljudske resurse gleda u klasi nom organizacijskom smislu. To podrazumijeva da se svi poslovi vezani uz zaposlenike od trenutka njihova odabira, zapošljavanja, izobrazbe, napredovanja i umirovljenja vode na jednom mjestu koje se klasi no nazivalo kadrovskom službom. Takva kadrovska služba imala je svoje

mjestu o organizacijskoj strukturi svake organizacije i uglavnom je služila kao pomoćna funkcija sporednog značenja.

Posljednje značenje pojma upravljanje ljudskim resursima odnosi se na njegovo shvaćanje kao specifične filozofije menadžmenta. Teško je izdvojiti nešto konkretno što bi se ovdje moglo izdvojiti kao specifičnu filozofiju menadžmenta, a da se to nije spomenulo u objašnjavanju i prethodnih značenja pojma upravljanja ljudskim resursima. Ono što se može ovdje izdvojiti kao osnovna misao je da se zaposlenici stavljaju na središnje mjesto, a da se oko njih gradi organizacijska struktura, investicijska politika i strategija razvoja organizacije. Budući da su ljudi sa svojim znanjem specifični resurs, o njihovom razumijevanju i podržavanju nužnih organizacijskih promjena, uvođenja inovacija i sličnog, ovisi i uspjeh ili neuspjeh svakog strateškog poteza. Stoga se može zaključiti da je u suvremenim uvjetima poslovanja organizacija, jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta postala komunikacija ciljeva prema zaposlenicima.

Ukoliko bi se na kraju ovog poglavlja htjelo izdvojiti funkcije ljudskih resursa, potrebno je rezimirati svu prethodnu diskusiju, te funkcije upravljanja ljudskim resursima sažeti u sljedećim stavkama: analiza radnih mjesta, planiranje ljudskih potencijala, pridobivanje ljudi za zapošljavanje, odabir (selekcija) ljudi, te uvođenje u posao i zapošljavanje. Ovim završnim radom obraditi će se i navedenih funkcija ljudskih resursa dok funkcije analize radnih mjesta, kao i uvođenje u posao i zapošljavanje prelaze okvire ovog rada te će njihova razrada biti samo sporadična.

### **3. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima koje prethode selekciji**

U skladu sa prethodno obradenim znaenjem upravljanja ljudskim potencijalima, vidljivo je da su ljudi stavljeni u fokus organizacijskog razvoja. To zna i da uspješno ostvarivanje bilo kojeg strateškog cilja ovisi o zaposlenicima koji imaju vještine, znanja i talente nužne za njihovu realizaciju. Ovakvo pozicioniranje ljudskih potencijala podrazumijeva da je za organizacijski rast i razvoj jako bitno spoznati sve elemente koji utje u na ljudske potencijale.

Iz tog razloga, u ovom poglavlju e se obraditi svi oni elementi i aktivnosti unutar procesa upravljanja ljudskim resursima koji prethode samom postupku selekcije. Budu i da selekcijski postupak predstavlja samu srž ovog završnog rada, njemu e se posvetiti detaljna pažnja u narednom poglavlju, dok e se u ovom poglavlju razmotriti elementi koji utje u na planiranje ljudskih resursa, kao i izvori pribavljanja ljudskih resursa.

#### **3.1. Planiranje ljudskih potencijala**

Sukladno op eprihvanoj definiciji planiranja u organizacijskoj teoriji, svrha planiranja ljudskih potencijala mogla bi se definirati kao proces utvr ivanja gdje se pojedina organizacija u smislu ljudskog potencijala nalazi danas, koji je smjer njena kretanja s obzirom na ispunjenje strateških ciljeva u budućnosti i utvr ivanje kako e ta promjena utjecati na buduću ponudu i potražnju za ljudskim potencijalima. Iz ovako postavljene definicije mogu e je uo iti povezanost planiranja ljudskih potencijala sa strateškim i poslovnim ciljevima organizacije. Ono je me usobno integrirano sa sljede im temeljnim ciljevima planiranja ljudskih potencijala (Bahtijarevi -Šiber, 1999., str. 182):

- uspostaviti jasnu i neposrednu vezu između strategije i planova poslovanja i ljudskih potencijala te maksimalno pridonijeti uspješnu ostvarenju strateških ciljeva;
- povezati sve potrebe za ljudskim potencijalima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije;
- utvrditi dugoro ne potrebe za ljudskim potencijalima u globalu i po specifi nim kategorijama;

- zaštititi organizacijska ulaganja i osigurati maksimalni povrat na ulaganja u ljudske potencijale;
- omogućiti organizaciji da se uspješno nosi s konkurencijom i dugoročno postiže konkurentsku sposobnost i prednost.

### *3.1.1. Faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala*

Pri ispunjavanju ovako postavljenih ciljeva, na upravljanje ljudskim potencijalima utjecaj mogu imati brojni elementi. Uobičajeno ti se faktori dijele na vanjske i unutarnje faktore u ovisnosti o tome proizlaze li iz okruženja organizacije ili iz same organizacije. Kao što je normalno u takvim uvjetima, vanjskim faktorima se organizacija mora prilagoditi i uzeti ih u obzir u onom obliku u kojem se pojavljuju jer na njih nemaju utjecaj. Sa druge strane, unutarnji faktori su u domeni upravljanja same organizacije te je i mogućnost upravljanja takvim faktorima puno veća.

U vanjske faktore koji utječu na planiranje ljudskih potencijala mogu se svrstati institucionalni faktori, okruženje organizacije i karakteristike tržišta (Guti i Rudelj, 2012., str. 206). Pod institucionalnim faktorima podrazumijevaju se elementi koji proizlaze iz zakonodavstva i sindikalnih prava. Naime, i zakonodavstvo i sindikati nastoje da odrede neke informacije koje su osjetljive prirode poput vjeroispovijedi, nacionalnosti, obiteljskih odnosa, zdravstvenog stanja i drugog ne smiju utjecati na zapošljavanje i odabiranje radnog mjesta. Sa druge strane, upravo te informacije važne su poslodavcima u planiranju ljudskih potencijala jer se djelatnici različitih vjeroispovijedi imaju različit broj vjerskih blagdana koji su im omogućeni kroz zakonodavstvo. Pripadnost pojedinoj nacionalnosti često je vezana uz predodžbu o „marljivosti“ i „radišnosti“ takvih radnika, odnosno često je uz predodžbu negativnog predznaka. U tom slučaju i planiranje ljudskih potencijala mora uzeti u obzir hoće li za ispunjenje organizacijskih ciljeva biti potreban veći broj „ljenijih“ ili manji broj „marljivih i radišnih“ djelatnika. Sličan utjecaj na planiranje ljudskih potencijala imaju i stanje obiteljskih odnosa, planiranje trudnoće kod žena, česta bolovanja kao posljedica bolesti male djece, kronične bolesti samih djelatnika zbog kojih često odsustvovati sa posla i slično. Naravno, ovdje treba spomenuti i elemente poput reguliranja radnog vremena, mogućnosti prekovremenog rada i otpuštenja.

Elementi okruženja koji utječu na planiranje ljudskih potencijala su demografski i elementi gospodarskog okruženja. Demografski elementi poput pada broja stanovnika (prvenstveno se misli radno sposobnog stanovništva), nataliteta, migracija, obrazovne strukture i drugog imaju značajan utjecaj na planiranje organizacije. Ono povlači za sobom potrebu privlačenja radno sposobnog stanovništva iz drugih krajeva zemlje ili iz drugih zemalja, organiziranje specijalizirane obuke unutar same organizacije kako bi se ispravila neodgovarajuća obrazovna struktura, određene olakšice za majke (vrti i unutar organizacija, skraćeno radno vrijeme, vrijeme za dojenje i slično).

Pri tome bi i gospodarsko okruženje trebalo podržavati neke od nastojanja organizacija u kojima je prepoznat društveni interes. Visoki porezi i davanja državi sigurno nisu dobar poticaj organizacijama za većim zapošljavanjem i značajnijim ulaganjem u obrazovanje djelatnika. Budući da ovi izdaci imaju karakter troška, a ne investicije, nisu oslobođeni oporezivanja i poslodavci u tome ne vide svoju direktnu korist. Naravno, ovakva situacija bi se sigurno mogla izmijeniti i im bi se stanje u općem gospodarskom okruženju promijenilo (gospodarski rast i razvoj, rast BDP-a).

Posljednji vanjski faktor koji utječe na planiranje ljudskih potencijala je tržište. Ono je i najrazumljiviji faktor, a ujedno i onaj koji ima očit utjecaj na potrebu za zaposlenicima. Tržište određuje odnos ponude i potražnje za robom koju organizacija proizvodi i prodaje, ali i cijenu rada. Ovisno o tome ima li organizacija veliki ili mali tržišni udio, ovisiti će i veličina proizvodnog pogona, a time i broj zaposlenika. O cijeni rada ovisiti će direktni troškovi organizacije te će se zapošljavati minimalan broj radnika za održavanje željene proizvodnje što je cijena rada viša. Također, na planiranje ljudskih potencijala utjecaj će imati i činjenica je li dotična organizacija usmjerena samo na lokalno tržište ili ona ima karakter multinacionalne korporacije pri čemu treba zadovoljiti institucionalne faktore i faktore okruženja, kako na nacionalnoj, tako i na međunarodnoj razini što predstavlja značajno složeniji postupak.

Među unutarnje faktore koji utječu na planiranje ljudskih potencijala mogu se ubrojiti veličina poduzeća, oblik vlasništva, faza razvoja organizacije, organizacijska kultura, poslovna filozofija, strategija razvoja organizacije, struktura programa proizvoda ili usluga, postojeće stanje organiziranosti, stanje menadžmenta, stanje i raspoloživost ljudstvom, financijski aspekti, itd. (Gutić i Rudelj, 2012., str. 207). Svi ovdje nabrojani faktori predstavljaju interne karakteristike pojedinih organizacija, te se

sukladno tome i razlikuju od organizacije do organizacije. Specifično za ove faktore je da se njima može upravljati na razini organizacije, za razliku od vanjskih faktora kojima se organizacija morala prilagoditi i koji su definirali određeno okruženje u kojem sve organizacije posluju.

### 3.1.2. Metode planiranja ljudskih potencijala

Pri planiranju ljudskih potencijala, osim faktora koji utječu na njih, potrebno je poznavati i metode koje stoje na raspolaganju radi utvrđivanja potrebnog broja kadrova. Takve metode mogu se podijeliti u četiri osnovne skupine (Guti i Rudelj, 2012., str. 243):

1. Statističke metode: trend analiza, regresivna analiza, analiza vremenskih serija, srednje vrijednosti, reprezentativna metoda.
2. Metode matematičke analize: diskriminacijska analiza, faktorska analiza, ekonometrijske metode i modeli, segmentacijska analiza, multidimenzionalno skaliranje.
3. Metode poslovnog odlučivanja i pripremanja poslovnih odluka: gantogrami, mrežni planovi, dijagrami tijeka, drvo odlučivanja, Monte Carlo metoda.
4. Simulacijske metode i tehnike: DEMON, TOMES i druge.

Bez ulaženja u pojedinačno objašnjavanje svake ove metode koje bi prelazilo okvire ovoga rada, može se izvući jedan generalni zaključak da su sve ove metode usmjerene kvantitativno. Dakle, spoznavanjem obilježja prošlosti nastoje projicirati kakva će biti budućnost. Da bi ovakva poveznica bila valjana potrebno je zadovoljiti uvjet tonosti korištenih podataka, pravilnog odabira varijabli koje će se analizirati, kao i da ne bude došlo do nikakvih značajnijih promjena u okruženju organizacije. Ovaj posljednji uvjet je i jedan od važnijih nedostataka kvantitativnih metoda jer u uvjetima promjena stanja u gospodarstvu i okolini općenito, veze među varijablama koje su vrijedile u prošlosti, ne moraju nužno vrijediti i u budućnosti čime se dovodi u pitanje pouzdanost dobivenih procjena.

Osim ovih metoda koje gotovo sve imaju kvantitativni karakter, Bahtijarevi - Šiber (1999., str. 197) navodi da postoji i grupacija takozvanih kvalitativnih metoda. Zovu se još i prosudbene ili subjektivne metode jer u pravilu koriste procjene stručnjaka u predviđanju potreba za ljudskim potencijalima. Za razliku od prethodnih kvantitativnih

metoda koje su podrazumijevale visoku razinu znanja iz ekonometrije kako bi se mogle primijeniti, ove kvalitativne metode su relativno jednostavne za korištenje pa im je to glavna prednost. Sa druge strane, glavni nedostatak im je subjektivnost pa su i njihovi rezultati manje pouzdani.

Budu i da kod kvalitativnih metoda postoji fleksibilnost u odabiru varijabli, a i nije toliko izražena rigidna povezanost prošlosti sa budućnošću, kvalitativne metode su primjerenije za upotrebu u turbulentnim i neizvjesnim uvjetima kada se stanje okoline organizacije brzo i značajno mijenja. Među najznamenajnije metode u ovoj grupaciji ubrajaju se metoda simulacije i metoda scenarija koje omogućavaju promjene u varijablama, kao i predviđanje više raznovrsnih scenarija budućeg stanja sa pripadajućim vjerojatnostima nastanka svakog pojedinačnog scenarija.

### **3.2. Pribavljanje ljudskih resursa**

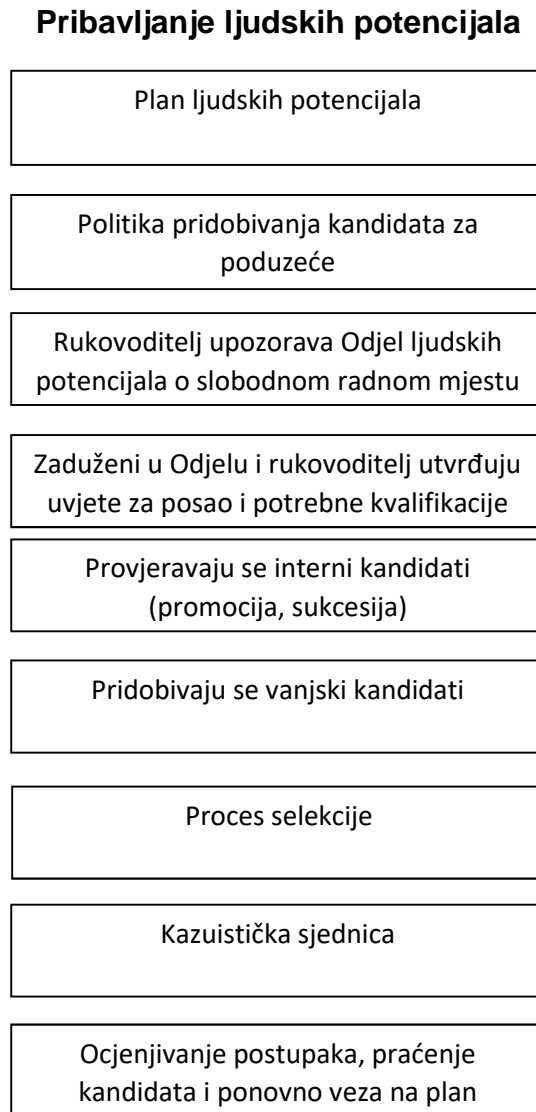
Kada se razmatra problematika pribavljanja ljudskih resursa, onda se pod time podrazumijeva proces privlačenja potencijalnih kandidata na raspoloživa slobodna radna mjesta nastojeći i pri tome privući sebi najkvalitetniji kadar. Što je pojedinoj organizaciji biti „najkvalitetniji“ kadar ovisi o tome čime se ta organizacija bavi, što se konkretno nalazi u opisu posla i na kojoj hijerarhijskoj razini se raspoloživo radno mjesto nalazi. Naime, visina unutar hijerarhijske strukture određuje karakteristike koje potencijalni kandidati trebaju imati kako bi udovoljili kriterijima za zapošljavanje. Nekakvo opće pravilo koje bi se moglo pri tome izvesti je da što se radno mjesto koje se treba popuniti nalazi na višoj hijerarhijskoj razini, to je posao bitno manje repetitivan i standardiziran, a više kreativan i specifičan. Sukladno tome definiraju se i poželjne karakteristike potencijalnih kandidata.

Proces pribavljanja ljudskih resursa o kojem se bitno govori u ovom poglavlju ima za cilj pribaviti što više kvalificiranih kandidata za posao koji se nudi. Pri tome je za organizaciju veoma bitno da se na pojedino otvoreno radno mjesto javi što veći broj kandidata kako bi se mogla izvršiti selekcija prema željenim karakteristikama. Jasno je da je unutar velikog broja kandidata velika i vjerojatnost da će se pronaći upravo kandidat sa željenim karakteristikama koje selekcijski tim traži za to specifično radno mjesto. Sa druge strane, ako se na otvoreno radno mjesto ne javi dovoljan broj

potencijalnih kandidata, tada selekcije nema ili je ona krnja. Izbor su tada zapravo izvršili kandidati, a ne selekcijski tim organizacije.

Na slici 1 prikazuju se faze procesa pribavljanja ljudskih resursa u svojoj uobičajenoj formi kada je prijavljeno mnoštvo kandidata i kada selekcijski tim vrši klasični selekcijski postupak.

**Slika 1.**



Izvor: NOE, R.A., HOLLENBECK, J.R., GERHART, B. i WRIGHT, P.M. (2006.) *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Mate d.o.o., str. 144-172.

Prije pokretanja samog postupka pribavljanja zaposlenika, potrebno je da postoji potreba za otvaranjem novog radnog mjesta. Ona je utvrđena planom ljudskih



potencijala kao posljedica zamjene, proširenja ili promjene poslovanja, a proizlazi iz politike zapošljavanja. Sljedeća faza u procesu pribavljanja ljudskih resursa je informiranje Odjela za ljudske potencijale da postoji radno mjesto koje treba popuniti. Zaduženi iz Odjela za ljudske potencijale utvrđuju uvjete i nužne kvalifikacije za posao koje kandidat treba ispunjavati da bi zadovoljio potrebe radnog mjesta.

Nakon utvrđenih uvjeta, pretražuje se baza podataka postojećih zaposlenika koji bi mogli kroz postupak premještanja, proširivanja posla, napredovanje ili putem plana sukcesije (nasljeđivanja, nastavljanja) popuniti upražnjeno radno mjesto. Pri tome, postojećim zaposlenicima treba uvijek dati prvenstvo jer već posjeduju i neka specifična znanja karakteristična samo za pojedinu organizaciju tako da je i kasniji postupak obuke puno kraći i isplativiji za organizaciju. Ukoliko baze podataka postojećih zaposlenika ne generiraju „savršenog“ kandidata ili je otvorenih radnih mjesta previše da bi se mogli popuniti isključivo iz internih izvora, potrebno je obratiti se i vanjskim kandidatima (zaposlenicima nekih drugih organizacija) kako bi se svi zajedno proveli kroz fazu selekcije.

Predzadnju fazu procesa pribavljanja ljudskih resursa predstavlja kazuistička sjednica koja je zapravo metoda prema kojoj više stručnjaka, a svaki iz svog posebnog područja (npr. psiholog, liječnik, ekonomist i dr.), rade analizu na temelju prikupljenih molbi, intervjua, testiranja i drugih tehnika profesionalne selekcije kako bi došli do zajedničkog zaključka o kandidatu kojeg predlažu na temelju svojeg stručnog promatranja. Posljednja faza procesa pribavljanja ljudskih resursa predstavlja zapravo fazu u kojoj se vrednuje izvršeni odabir na temelju praćenja odabranog kandidata i ocjenjivanja njegovih postupaka. Također, ova faza predstavlja i povratnu vezu gdje se utvrđena odstupanja realiziranih od željenih performansi zaposlenika ugrađuju u novi plan ljudskih potencijala, kao i u politiku pridobivanja novih kandidata.

### *3.2.1. Unutarnji izvori pribavljanja ljudskih resursa*

Kao što je vidljivo iz prethodno objašnjenih faza procesa pribavljanja ljudskih resursa, postoje dva glavna izvora ljudskih resursa: unutarnji (interni) i vanjski izvori. Unutarnje izvore čine već postojeći zaposlenici organizacije koji bi se njihovom internom reorganizacijom mogli prebaciti na novo radno mjesto. Vanjske izvore predstavljaju svi ostali kandidati koji su ili nezaposleni ili rade kod nekih drugih organizacija, a koje se želi privući u vlastitu organizaciju radi njihovih specifičnih vještina i znanja. Korištenje svakog od tih izvora ljudskih resursa nosi sa sobom

određene prednosti, ali i određene nedostatke. U tablici 1 oni se prikazuju sistematizirano.

**Tablica 1.**

**Prednosti i nedostaci unutarnjih i vanjskih izvora kandidata**

<b>UNUTARNJI IZVORI</b>	
<i>PREDNOSTI</i>	<i>NEDOSTACI</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata</li> <li>- Kandidat bolje poznaje organizaciju, njezine jake i slabe strane</li> <li>- Pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih</li> <li>- Otvara prostor za promociju</li> <li>- Jača percepciju o brizi organizacije o dobrim djelatnicima</li> <li>- Koristi dosadašnja ulaganja u ljudske potencijale</li> <li>- Obično je brže i jeftinije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ljudi mogu biti promovirani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao (razine sposobnosti)</li> <li>- Unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral</li> <li>- Može voditi gušenju novih ideja i inovacija</li> <li>- Može uvrštavati ustaljeni na in djelovanja te time usporavati pa i sprječavati promjene</li> </ul>
<b>VANJSKI IZVORI</b>	
<i>PREDNOSTI</i>	<i>NEDOSTACI</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mnogo je veći „pool“ talenata</li> <li>- Unose se nove ideje i uvidi u organizaciju</li> <li>- Omogućavaju promjene</li> <li>- Smanjuje unutarnje napetosti, rivalitet i sukobe</li> <li>- omogućuju promjenu unutarnjih odnosa, na drugačija mišljenja i poslovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Privlačenje, kontaktiranje i evaluiranje potencijalnih djelatnika mnogo je teže i skuplje</li> <li>- Duže je vrijeme prilagodbe i orijentacije</li> <li>- Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među onim zaposlenima koji se osjećaju kvalificiranim za taj posao</li> <li>- Uvijek postoji opasnost da se izbor pokaže pogrešnim</li> </ul>

Izvor: BAHTIJAREVI -ŠIBER, F. (1999.) *Management ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing. str. 294.

Razmatrano sa troškovne strane, korištenje unutarnjih izvora ljudskih resursa je jeftiniji i brži na in osiguravanja željenog kandidata za otvoreno radno mjesto. Razlog tome je u na inu oglašavanja potrebe za zapošljavanjem gdje se izbjegava korištenje različitih vrsta javnih medija koje sa sobom povlači i troškove objave. Nadalje,

kandidatu pribavljenom iz unutarnjih izvora nije potrebno osigurati dio obuke i to posebice onaj koji se odnosi na opće upoznavanje na ina rada organizacije. Djelatnik koji je već zaposlen u organizaciji, poznaje njene dobre i loše strane, a isto poznaje i poslodavac o djelatniku. Time se izbjegava provedba dijela testiranja koji se uobičajeno koriste za spoznavanje tih karakteristika kandidata.

Korištenjem unutarnjih izvora ljudskih resursa otvara se prostor za napredovanjem i promocijom postoje ih zaposlenika. Ova karakteristika unutarnjih izvora može imati dvojaku osobinu, i kao pozitivne i kao negativne strane. Naime, uobičajeno se smatra da otvaranje prostora za napredovanjem djeluje pozitivno unutar organizacije motiviraju i zaposlenike da se više zalažu i istinu na poslu. Također, to doprinosi percipiranju organizacije kao one koja vodi brigu o svojim djelatnicima i brine o njihovom napredovanju, što je ujedno i prethodno spomenuto kao jedna od funkcija upravljanja ljudskim resursima.

Međutim, negativne strane korištenja unutarnjih izvora ljudskih resursa su možda još izraženije u odnosu na spomenute pozitivne strane. Naime, u jako kompetitivnoj sredini mogućnost napredovanja (podrazumijeva se da prelazak na novo radno mjesto unutar organizacije predstavlja napredovanje) može izazvati unutarnje sukobe gdje će svaki potencijalni kandidat nastojati sebe prikazati u najboljem svjetlu, ali istovremeno i svakog protukandidata ocrniti na svaki mogući način. Takvo ponašanje remeti normalne poslovne odnose unutar organizacije i uzrokuje negativnu sinergiju.

Nadalje, u ovom kontekstu ne treba zaboraviti spomenuti i zanimljivu činjenicu da bi se u takvim uvjetima moglo zaključiti da „svi menadžeri zauzimaju pozicije za koje nisu dovoljno stručni i kompetentni“. Naime, kada bi bili izuzetno uspješni na poziciji na kojoj se trenutno nalaze, tada bi ujedno ostvarili i šansu za napredovanje na novo radno mjesto. Na radnom mjestu na kojem se nisu iskazali svojim rezultatima, ne ostvaruju uvjete za napredovanje, ali istovremeno zauzimaju poziciju za koju nisu sposobni.

U konačnici, korištenje unutarnjih izvora pribavljanja ljudskih resursa stvara atmosferu nepromjenjivosti. Budući da su svi međusobni odnosi već ustaljeni, veliki je otpor prema promjenama i inovacijama. Gušenje novih ideja svakako nije pozitivna

praksa za bilo koju organizaciju, te bi intenzivno korištenje isključivo unutarnjih izvora pribavljanja ljudskih resursa trebalo više biti izuzetak nego praksa.

### 3.2.2. Vanjski izvori pribavljanja ljudskih resursa

Pod vanjskim izvorima pribavljanja ljudskih resursa podrazumijevaju se kanali putem kojih poduzeća dolaze do kandidata za oglašena radna mjesta pri čemu takvi kandidati ne dolaze iz istog poduzeća. U tablici 1 navedene su prednosti i nedostaci korištenja vanjskih izvora, a ako bi ih se htjelo ukratko objasniti, onda bi se moglo reći da su prednosti i nedostaci korištenja vanjskih izvora pribavljanja ljudskih resursa dijametralno suprotni prednostima i nedostacima korištenja unutarnjih izvora.

Dakle, korištenje vanjskih izvora je skuplje i teže jer se potreba za novim djelatnikom mora objaviti širokom krugu potencijalnih kandidata. Kandidate treba testirati kako bi se odabrao onaj koji udovoljava zahtjevima posla, a nakon odabira novog djelatnika treba izvršiti njegovu orijentaciju i eventualno obuku. Sve to izaziva dodatne troškove, a i razdoblje njegove potpune integracije u postojeću strukturu je puno duže. Takva integracija može čak biti otežana i uslijed nezadovoljstva postojećeg kadra koji se smatra kvalificiranim za novo radno mjesto i koji se zapošljavanjem novog djelatnika osjetio zapostavljenim.

Sa druge strane, glavna prednost korištenja vanjskih izvora pribavljanja ljudskih resursa je u činjenici da poduzeća na raspolaganju stoje puno veći broj potencijalnih kandidata nego što je to slučaj pri korištenju unutarnjih izvora. Na taj način osigurava se da poduzeće zaista zaposli najadekvatnijeg kandidata na otvoreno radno mjesto. Osim toga, svaki novozaposleni djelatnik unosi određenu novinu, promjenu i dinamiku unutar poduzeća čime se stvara pozitivno ozračje za poslovne inovacije.

Kanala koji spadaju u vanjske izvore pribavljanja ljudskih resursa postoji više i oni se kontinuirano proširuju razvojem informatičke tehnologije i društvenih mreža. U nastavku poglavlja se daje njihova standardna klasifikacija.

Zavod za zapošljavanje Republike Hrvatske (u nastavku HZZ) kao državna agencija za zapošljavanje ima sve manju ulogu jer ne postoji više obveza poslodavaca da im prijavljuju slobodna radna mjesta. S druge strane, privatne agencije za zapošljavanje, a posebice tzv. „head hunters“ agencije kao privatne institucije, se mogu specijalizirati za pribavljanje kadrova pojedine grane djelatnosti i time ostvaruju svoju konkurentsku prednost pred HZZ-om.

U prošlosti je HZZ obavljao i ulogu profesionalne orijentacije mladeži i ime je djelovao na obrazovnu politiku, na tržište rada i uklanjanje strukturnih neravnoteža između u ponude i potražnje rada. Danas je takva funkcija prepuštena tržištu, a u njegovo neefikasno uređenje tržišta rada mogu se uvjeriti kroz pojavu visokih stopa nezaposlenosti pojedinih zanimanja. Ono što i državne i privatne agencije za zapošljavanje ipak obavljaju jest funkcija posrednika između u ponuditelja i tražitelja radnih mjesta. Oni prikupljaju podatke od kandidata te ih uspoređuju sa traženim profilom radnog mjesta. Usporedbom takvih karakteristika nastoje pronaći i idealne kandidate za ponudeno radno mjesto.

Poseban tip agencije za zapošljavanje su „head hunters“ agencije. Takve agencije su usmjerene na pribavljanje kandidata za visoke menadžerske pozicije i specijalizirane stručnjake, budući da ove vrste kandidata imaju specifične zahtjeve i rijetki su na tržištu rada. „Head hunteri“ moraju pristupiti njihovom pribavljanju na specifičan način. To podrazumijeva široku mrežu kontakata sa stručnim i sposobnim kandidatima, postupanje u diskreciji, te naplatu značajne naknade po svakom novozaposlenom menadžeru. Sve to pokazuje da se radi o složenom poslu koji zahtjeva mnogo vremena, istraživanja i traganja na osiguranju kandidata za hijerarhijski visoke pozicije, pri čemu se uspjeh takvog posla procjenjuje na samo 55-60% svih ugovora (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 312).

Jedan od već korištenih izvora pribavljanja kandidata za slobodna radna mjesta su obrazovne institucije, a posebno fakulteti. Budući da se na fakultetima obrazuju visokokvalificirani kadrovi i profesori su u stalnom kontaktu sa takvim studentima, lako je izvršiti izdvajanje onih studenata koji se posebice ističu te koji će biti posebice dobri kandidati.

Osim ovakvog sustava preporuka, na fakultetima se često organiziraju i posebne udruge studenata putem kojih se studenti mogu diferencirati, a kasnije im to služi i kao dobra „odskočna daska“ pri traženju budućeg posla. Tako primjerice, na Fakultetu ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ postoje udruga Alumni gdje dolazi do povezivanja bivših i sadašnjih studenata; postoji i Centar za razvoj karijera gdje studenti mogu postaviti svoj profesionalni profil na uvid budućim poslodavcima. U konačnici, postoji i Studentski poduzetnički inkubator (SPIN) koji omogućuje poduzetnim studentima osnivanje svojih vlastitih poduzeća i ime budućim

poslodavcima mogu dokazati svoju poduzetnost i inicijativu u slučaju da njihovo vlastito poduzeće ne opstane.

Pod suvremenim izvorima pribavljanja kandidata za otvorena radna mjesta podrazumijevaju se oni kanali koji pretpostavljaju korištenje suvremene kompjutorske tehnologije. Bilo da se radi o nekim specijaliziranim web stranicama na kojima se prikupljaju standardizirani podaci, ili se radi o stranicama na kojima sami kandidati nastoje o sebi ponuditi što više relevantnih podataka, osnovni smisao je jednak – pronaći i idealnog kandidata za radno mjesto.

Web stranice koje prikupljaju standardizirane podatke se formiraju u obliku registara kandidata pri čemu se svakom od njih dodjeljuju određene vrijednosti po pojedinoj traženoj vještini, sposobnosti i osobnosti. Poduzeće koje traži zaposlenika može pristupiti toj istoj web stranici uz naknadu, te iz registra izvući samo one kandidate koji udovoljavaju njegovim kriterijima.

Sa druge strane, brojne web stranice, a i društvene mreže, mogu sadržavati podatke i iz profesionalnog života koje kandidati postavljaju sami o sebi. Pristup takvim stranicama je besplatan, a poslodavac može pronaći svog idealnog kandidata pretragom brojnih takvih profila dok ne pronađe onoga koji najbolje udovoljava njegovim zahtjevima.

## 4. Selekcija i selekcijski tim za izbor ljudskih resursa

Selekcija je sljedeći korak u procesu pribavljanja zaposlenika za otvoreno radno mjesto. Sukladno tome, u ovom se poglavlju obraditi značajne karakteristike formiranja oglasa i njegove distribucije u smislu oglašavanja, odabira kanala kojim se informacija o otvorenom radnom mjestu plasirati potencijalnim kandidatima, kao i opisati sam postupak profesionalne selekcije. Prilikom svih ovih faza, kao općenito i tijekom cijelog postupka upravljanja ljudskim potencijalima, potrebno je posebnu pažnju usmjeriti osiguranju ravnopravnosti pri zapošljavanju. To podrazumijeva jednaku priliku za zapošljavanje neovisno o spolu, vjerskoj pripadnosti, nacionalnosti, seksualnoj orijentaciji ili nekim drugim izvorima diskriminacije.

Jedna od aktivnosti selekcijskog postupka jest kvalitetno pribavljanje sposobnih i kvalitetnih ljudi za slobodno radno mjesto putem oglašavanja. Kandidati se mogu pribavljati iz samog poduzeća kao internih izvora i izvan poduzeća kao vanjskih izvora pribavljanja. Poduzeća uglavnom koriste oba izvora.

Pribavljanje kandidata iz samog poduzeća provodi se na način da se oglas za traženo radno mjesto objavljuje putem oglasne ploče, biltena poduzeća, elektroničke pošte ili putem preporuka odjela ljudskih potencijala. Prednost odabira kandidata iz vlastitog poduzeća svakako jest to da kandidat već poznaje radnu okolinu. Zaposleni, znajući da imaju takvu mogućnost napredovanja, su motiviraniji, a sa druge strane poduzeću je poznat profil kandidata, što osigurava bržu i jeftiniju selekciju. Osim prednosti, ovaj izvor pribavljanja kandidata može iako usporiti razvoj poduzeća na način da u izvršuju ustaljeni načini rada te sprječavaju eventualne promjene. Tijekom oglašavanja unutar poduzeća, oglas bi trebao biti precizan o uvjetima posla, kriterijima radnog mjesta i postupku prijave. Pri tome, svako poduzeće ima vlastitu politiku unutarnjeg pribavljanja kandidata.

Za razliku od internih oblika oglašavanja, vanjski izvori oglašavanja su puno kompleksniji, te također moraju postići još jednu funkciju, a to je informirati kandidate o karakteristikama poduzeća koje zapošljava. Naime, potencijalni kandidati izvan poduzeća nemaju toliko informacija o samom poduzeću kao što to imaju već postojeći zaposlenici tako da im objavljeni oglas mora pružiti i te informacije. Pri tome se informacije o poduzeću moraju objaviti u formi da udovoljavaju propozicijama oglasa,

da daju bitne i sažete informacije o poslovanju poduzeća, a da kod potencijalnih kandidata izazovu zanimanje da sami istraže dodatne informacije.

Važan dio procesa oglašavanja je odabir medija ili kombinacije medija u kojem će se objaviti oglas o otvorenom radnom mjestu. Na raspolaganju poduzeća ima stoje sljedeći mediji (Bahtijarević -Šiber, 1999., str. 304):

- dnevni i tjedni tisak;
- specijalni, stručni časopisi;
- radio i televizija;
- izravna pošta;
- posebni oglasi (poster) na javnim mjestima;
- priručnici i bilteni;
- posebni promotivni materijali.

Koji će od ovih medija poduzeće odabrati ovisi o njegovoj politici oglašavanja, raspoloživim financijskim sredstvima kao i karakteristikama (prednostima i nedostacima) svakog od navedenih medija oglašavanja.

Eksterni oblik zapošljavanja može omogućiti promjenu poslovanja te osvježiti odnose i poslovanje unutar poduzeća. Također, postoji puno veći izbor kandidata koji bi eventualno bili prikladni za traženo radno mjesto. Nasuprot internim izvorima, ovo je puno skuplji i teži proces koji ujedno zahtjeva i određeno vrijeme u potrazi za idealnim kandidatom.

Pri sastavljanju oglasa poželjno je pratiti naputak AIDA (pažnja (attention), interes (interest), želja (desire), akcija (aktion)) (Dessler, 2015., str. 191). Oglasom je prvo potrebno privući pažnju kako ga kandidat ne bi nehotice ili namjerno zanemario. To se najlakše postiže pravilnim odabirom riječi i u naslovu oglasa koji moraju pobuditi pažnju „na prvi pogled“. Nakon toga, oglas mora potaknuti interes za posao, a to se najlakše postiže naglašavajući prednosti koje kandidat može ostvariti ukoliko se javi na otvoreno radno mjesto (na primjer, korištenjem riječi poput „putovanja“, „izazov“, „utjecaj“ i dr.). Osim interesa, oglas bi trebao potaknuti i želju kandidata, a to bi se moglo ostvariti navođenjem podataka o primanjima, bonusima i drugim beneficijama



koje radno mjesto nudi. Konačno, oglas mora potaknuti djelovanje na način da potencijalnog kandidata i potakne na predaju prijave za raspisano radno mjesto.

#### **4.1. Proces profesionalne selekcije**

Profesionalna selekcija obuhvaća metode i tehnike koje su unaprijed standardizirane, te se njenom primjenom odabiru kandidati za traženo radno mjesto. Postupak profesionalne selekcije obuhvaća analizu posla, tj. poželjni profil zaposlenika koji se traži. Ona daje jasan opis zadataka i dužnosti tog radnog mjesta, objašnjava zahtjeve posla, eventualne dodatne dužnosti, opisuje općenito okruženje poduzeća, kao i lokaciju obavljanja rada, te željenu strukturu spremu, vještine i osobine koje osoba treba imati za radno mjesto.

Proces profesionalne selekcije u užem smislu započinje nakon objave oglasa natječaj u kojem je raspisana potreba za zapošljavanjem na otvorenom radnom mjestu. Ukoliko je oglas udovoljio napucima AIDA-e, tada treba očekivati veliki broj pristiglih prijava kandidata. Sama selekcija podrazumijeva proces odabira jednog kandidata iz takvog mnoštva pristiglih prijava koji najbolje udovoljava zahtjevima posla. Kako je to kompleksan postupak, poželjno je da se u postupku selekcije angažira više ljudi koji formiraju selekcijski tim.

Formiranje selekcijskog tima je poželjno iz više razloga. Prvi razlog je u tome da se u tim okupe pojedinci od kojih svaki ima svoju specijalizaciju. Naravno, teško je očekivati da bi neki pojedinačni zaposlenik individualno mogao „pokrivati“ široko područje ekspertize koja je potrebna prilikom sagledavanja različitih aspekata kandidata za radno mjesto. U tom smislu, selekcijski tim treba biti formiran od postojećih zaposlenika poduzeća koji svi dijele istu organizacijsku kulturu i sastoji se od neposrednog rukovoditelja novozaposlenog djelatnika, djelatnika pravne službe, djelatnika odjela za upravljanje ljudskim resursima i po potrebi dodatnih specijalista sukladno specifičnostima radnog mjesta. Na taj način formirali su se preduvjeti da će i postupak selekcije biti sveobuhvatan.

Drugi razlog potrebe formiranja selekcijskog tima je u tome da se izbjegne potencijalna subjektivnost pri donošenju odluke o zapošljavanju u slučaju kada bi selekciju vršila samo jedna osoba. Pri tome subjektivnost može biti nenamjerna kada donositelj odluke nije niti svjestan toga da neki njegovi društveni stavovi utječu na

kona an izbor, kao i namjerna kada on to ini svjesno preferiraju i zapošljavanje odre enog kandidata. Dakle, provedbom postupka selekcije kroz formiranje selekcijskog tima osigurava se, na neki na in, i ispunjenje zakonskog uvjeta o ravnopravnosti pri zapošljavanju.

Kona no, formiranje selekcijskog tima je poželjno i zbog što objektivnijeg sagledavanja pristiglih prijava. Neovisno o tome koliko se svaka organizacija trudila eliminirati subjektivnost pri donošenju odluka o zapošljavanju, ona ipak postoji. Ukoliko su osobe koje ine selekcijski tim u stanju zajedni ki razgovarati i raspravljati o prijavama kandidata, tada se ta subjektivnost može smanjiti na minimum. Rasprava je posebice važna kako bi se o svakom kandidatu formiralo zajedni ko mišljenje o njegovim prednostima i/ili eventualnim nedostacima na raspisano radno mjesto.

Sam proces profesionalne selekcije zapo inje prou avanjem zaprimljenih prijava sa životopisima kandidata i ostalim dokumentima traženim putem oglasa. Cilj ovog koraka selekcijskog postupka je da se odvoje oni kandidati koji ne ispunjavaju formalno pravne kriterije za zapošljavanje, odnosno nemaju odgovaraju u spremu ili nisu priložili dokumentaciju kojom potvr uju vještine za koje sami tvrde da ih posjeduju. Od svih pristiglih prijava, u daljnji selekcijski postupak se upu uju oni kandidati koji udovoljavaju ovim kriterijima, dok se ostalima šalje pismo zahvale sa tzv. odbijenicom.

Slanjem pisma zahvale pove ava se transparentnost postupka zapošljavanja, a kod odbijenih kandidata se ne stvara negativna slika o poduze u. Naime, slanje povratne informacije kandidatima je korektan postupak, a time se pove ava i vjerojatnost da e se oni kandidirati na neke budu e natje aje koje e poduze e oglasiti. Nadalje, ne smije se zaboraviti da takav korektan postupak utje e i na zadržavanje kandidata kao kupca i korisnika proizvoda i usluga koje poduze e nudi, a i izbjegava se negativan publicitet koji bi proizišao prenošenjem negativnih vijesti „od usta do usta“.

Sljede i korak u selekcijskom postupku je psihološko testiranje. Na njega se upu uju oni kandidati koje je selekcijski tim na temelju životopisa, zamolbi i nekih drugih na ina spoznaja biografskih informacija o kandidatima probrao u predselekcijskom postupku kao onih najbližih poželjnom profilu zaposlenika. Odabrani kandidati dobivaju poziv na testiranje u jednakim uvjetima. Testiranje može obavljati psiholog iz odjela ljudskih potencijala ili poduze e može angažirati privatnog

ovlaštenog psihologa koji provodi testiranje i pomaže pri odlučivanju temeljem dobivenih rezultata. U svakom slučaju, rezultati dobiveni psihološkim testiranjem su tajni, a psiholog može ostalim članovima selekcijskog tima dati uvid samo u interpretaciju rezultata.

Detaljne karakteristike raspoloživih psiholoških testova prikazane su u narednom poglavlju o metodama i tehnikama profesionalne selekcije, a ono što se ovdje može ponoviti je da se njima spoznaju detaljne informacije o kandidatima u smislu testova ličnosti, sposobnosti i drugog. Sve te informacije mogu poslužiti članovima selekcijskog tima da dalje izvrše selekciju pristiglih prijavitelja te u naredni korak selekcijskog postupka upute samo one koji su udovoljili i kriterijima ovog koraka.

Nakon interpretacije rezultata psiholoških testova, s preostalim odabranim kandidatima se obavlja strukturirani intervju kao treći korak u sklopu selekcijskog postupka. Intervju ima više zadataka, a uglavnom su to preispitivanje motivacije kandidata za traženo radno mjesto, provjera kandidatovih stručnih kompetencija, vještina, radnog iskustva i drugog. U ovom koraku važnost formiranja kvalitetnog selekcijskog tima je najveća jer su rezultati intervju kvalitativne procjene pri čemu je mogućnost pogreške ujedno najveća. Stoga, ako nakon završenog intervju, slijedi rasprava među članovima selekcijskog tima o svakom pojedinom kandidatu, mogućnost pogrešne procjene kandidata je svedena na minimum. Ovisno o važnosti radnog mjesta moguće je da kandidati obave dva do tri intervju do završetka selekcijskog postupka.

Nakon što je kandidat odabran slijedi pregovaranje oko uvjeta rada, te prijedlog ugovora o radu. Ukoliko se postigne dogovor između kandidata i poslodavca slijedi potpisivanje ugovora i zapošljavanje. Profesionalna selekcija je zahtjevan i ponekad dugotrajan proces, posebice ukoliko se radi o atraktivnom poslu koji je privukao veliki broj prijavitelja kandidata.

#### **4.2. Metode i tehnike profesionalne selekcije**

U ovom poglavlju obradit će se uobičajeni niz metoda i tehnika koje selekcijskom timu zaduženom za odabir ljudskih resursa stoje na raspolaganju u pribavljanju potrebnih informacija. U svakoj organizaciji ne moraju se primjenjivati sve metode selekcije, već svaka organizacija odabira onaj skup selekcijskih metoda i

tehnika kojima se pribaviti dovoljno informacija koje su njima nužne za odabir prave osobe na otvoreno radno mjesto.

#### *4.2.1. Standardni izvori informacija o kandidatima*

Prijava na natječaj služi za ostvarenje prvog susreta kandidata i poslodavca. Kandidat prijavom nastoji pobuditi interes za sebe i nastoji ostvariti dojam kako je upravo on osoba za traženo radno mjesto. Kako bi kandidat zainteresirao poslodavca ili osobu zaduženu u odjelu ljudskih resursa da u selekcijski proces pozove upravo njega, važno je da se pri prijavi pozove na oglas u kojemu je pročitao prijavu, te za koje radno mjesto se natječe. U prijavi na natječaj je potrebno u kratkim crtama ukazati poslodavcu najbitnije informacije o sebi izbjegavajući suvišne kako bi poslodavac u kratkom vremenu čitanja prijave mogao steći i osnovni dojam i kako bi se pobudio interes poslodavca za kandidata.

Uz prijavu na natječaj najčešće se, osim životopisa, prilaže i motivacijsko pismo koje je usko vezano za prijavu i životopis te sadrži nešto više informacija od same prijave. Motivacijskim pismom kandidat navodi svoje stručne sposobnosti i rezultate koje je ostvario na prijašnjim poslovima, svoju osobnost i dodatne kompetencije koje posjeduje. Cilj takvog motivacijskog pisma je da kandidat svoje sposobnosti i kompetencije pokuša „ukomponirati“ u sadržaj traženog posla kako bi naveo poslodavca na pomisao da je savršen kandidat za traženo radno mjesto. Motivacijsko pismo bi trebalo imati svrhu zanimljivosti i potpunosti, a poslovnim tonom bi trebalo biti usmjereno na čitatelja koji u njemu može otkriti originalnost i entuzijizam kandidata.

Životopis ili curriculum vitae (CV) je jedan od načina kojim se prikupljaju biografski podaci kandidata za traženi posao. U pravilu se on prilaže kao standardizirani popunjeni upitnik uz prijavu na posao i motivacijsko pismo. Iz životopisa kandidata, poslodavac može saznati puno više informacija o kandidatu nego što to može samo iz prijavnog lista. Životopis opisuje obrazovna postignuća, prethodna radna iskustva kronološki poredana, dodatna znanja i vještine koje bi mogle biti važne za traženo radno mjesto, hobije, interese i ostale prikladne aktivnosti koje bi bile od značaja poslodavcu. Selekcijski tim putem životopisa obavlja predselekciju kandidata koji prema traženom radnom mjestu ispunjavaju formalne uvjete. U samom odabiru ponekad mogu biti presudni gramatika, stil, urednost i vizualni izgled životopisa ili prijave za natječaj, kao i motivacijskog pisma.

Prijava, motivacijsko pismo i životopis mogu biti uru eni poslodavcu klasi nom poštom, elektronskom poštom, web obrascem ili nekim drugim na inom koje je poslodavac naveo u oglasu. U pravilu, selekcijski tim po zaprimanju prijave, motivacijskog pisma i životopisa, te nakon zatvaranja natje aja i analize kandidata, svakom kandidatu pojedina no treba odgovoriti je li zadovoljio kriterije za ulazak u slijede u razinu procesa selekcije, ili ukoliko nije zahvaliti se na interesu i zaželjeti mu sre u u daljnjem traženju posla.

Sukladno autorici Bahtijarevi -Šiber (1999.), pored prijave na natje aj i životopisa, u standardne izvore informacija o kandidatima spadaju i preporuke. Sa druge strane, postoje i autori koji preporuke svrstavaju me u nekonvencionalne izvore informacija (Cooper i Robertson, 2006.). Analiziraju i sam smisao preporuka kao izvora informacija, svoje opravdanje za ovakvu dvojnu klasifikaciju treba tražiti u tome jesu li preporuke objektivan ili subjektivan izvor informacija. Ukoliko su preporuke objektivno sastavljene, tada se i informacije koje one sadrže mogu tretirati kao pouzdane, a one se kao izvor informacija mogu svrstati me u standardne izvore informacija.

Me utim, mišljenja sam da su preporuke u današnjem svijetu uvelike pod razli itim utjecajima (poslovnim, karijernim, osobnim i drugim) i da su kao takve zna ajno optere ene subjektivnoš u. U takvim uvjetima, informacije prikupljene putem preporuka treba uzeti sa odre enom dozom sumnje, a to je i primaran razlog zašto se detaljnije objašnjenje preporuka ne nalazi na ovom mjestu ve u kasnijem poglavlju 4.2.4. me u nekonvencionalnim metodama selekcije.

#### *4.2.2. Psihološki testovi i testovi sposobnosti*

Jedan od problema galopiraju eg rasta informacijske tehnologije je taj da se ljudi sve teže nose s opsegom i brzinom promjena. Iz psihološke perspektive vrlo je važno postiti i što je mogu e bolji rezultat po pitanju u inkovitijeg rada i kvalitete života na poslu. U mnogim organizacijama zapošljavanju se pristupa na pomalo nemaran na in; ne osigurava se dovoljna priprema pri izboru prave osobe, te se naj eš e povode time da e vrijeme pokazati je li izbor odabrane osobe bio dobar ili ne. Osobe koje odluju o odabiru zaposlenika ponekad tome pristupaju na takav na in zbog nesposobnosti, a ponekad zbog toga što ne žele trošiti vrijeme na analiziranje bitnih zahtjeva posla.

Kroz povijest psiholozi su intenzivno proučavali i stvarali brojne metode kojima bi mjerili ljudske osobine s ciljem što boljeg predviđanja buduće radne uspješnosti zaposlenika. U praksi, pogotovo danas, psiholozi psihološke značajke ljudi dobivaju kroz dvije najčešće kategorije testova: kroz kategoriju testova sposobnosti i kroz kategoriju testova ličnosti.

Kod selekcijskog postupka pri odabiru zaposlenika najčešće se koriste tipovi zadataka koji u sebi sadržavaju logično zaključivanje, otkrivanje razlika i sličnosti, verbalno razumijevanje i odnose s brojevima. U takve testove sposobnosti spadaju (Smith i Whetton, 1999.):

1. verbalni test općih sposobnosti;
2. neverbalni test općih sposobnosti;
3. specijalni testovi općih sposobnosti;
4. numerički test općih sposobnosti.

Verbalni test općih sposobnosti se sastoji od 36 zadataka koji zahtijevaju traženje analogija među riječima, traženje i povezivanje sličnosti i različitosti. Putem verbalnog testa općih sposobnosti se zapravo može uvidjeti koliko osoba dobro barata riječima. Test je vremenski ograničen na 15 minuta.

Neverbalni test općih sposobnosti se također sastoji od 36 zadataka koje je potrebno riješiti u roku 20 minuta. Kod neverbalnog testa zadaci su podijeljeni u dvije skupine. U prvoj skupini traži se svrstavanje oblika, dok su u drugoj skupini zadatka analogije nizova i sklopova. Ispitanik treba otkriti po čemu su postojeći likovi slični i među predloženima pronaći onaj koji ima ista ili slična obilježja.

Specijalni testovi općih sposobnosti uključuju zadatke s mrežom likova kojima se ispituje sposobnost stvaranja, zadržavanja i baratanja mentalnim slikama. Ispitanik treba zamisliti rezultat savijanja plošnog lika u trodimenzionalni oblik te za svaki predloženi oblik označiti može li ili ne može nastati od zadane mreže. Ovaj test se sastoji od 80 zadataka te mu je vremensko ograničenje 20 minuta. Oni mjere koliko je osoba sposobna i brza u zamišljanju i predodavanju predmeta.

Numerički test općih sposobnosti uključuje četiri osnovne računске operacije s cijelim brojevima. Zadatak ispitanika jest otkriti kako su postojeći brojevi u mreži međusobno povezani i između šest ponuđenih mogući odabrati onu koja

nedostaje u zadatku. Test traje 20 minuta, te ispituje brzinu i sposobnost snalaženja s brojevima.

U prosjeku su žene uobičajeno puno jače u verbalnim testovima, dok muškarci u spacijalnim. Isto tako, osobe čiji je posao vezan uz brojeve mogu pokazati iznimno dobre rezultate. Iako su testovi sposobnosti važni kod selekcijskog odabira zaposlenika, oni nisu od presudne važnosti, a niti dovoljni za dobar radni učinak. Može se reći da oni više služe kao okvir za utvrđivanje sposobnosti, dok se testovima ličnosti upotpunjava kompletna slika ispitanika, odnosno kandidata.

Upitnici ličnosti poslodavcima služe kao vodič kojim mogu usporediti profil testirane osobe sa idealnim profilom za traženo radno mjesto, te oni mogu mjeriti složenije ljudske osobine za razliku od testova općih sposobnosti. Jedan od najčešće korištenih upitnika jest Cattellov 16 PF koji se sastoji od 187 pitanja iz svakodnevnog života, te kandidati moraju odgovarati sa „da“, „ne“ ili „ponekad“ odgovorima (Russell i Karol, 1999.).

Tijekom testiranja psiholog savjetuje ispitanicima da na pitanja odgovaraju brzo, iskreno i bez puno razmišljanja. Ponekada je na određena pitanja teško odgovoriti jednim odgovorom, primjerice „Da li volite gledati sportska natjecanja?“. Ovdje je moguća situacija da kandidat, primjerice, voli gledati tenis, ali nogomet ne, ili voli gledati košarku, ali boks ne. Kod ovakve vrste pitanja psiholozi skreću pozornost kandidatima da ne troše previše vremena i energije, te da odgovaraju što im prvo „padne na pamet“. Iskrenost je vrlo važna u ovoj vrsti testa jer se ljudi općenito vole prikazati u ljepšem svijetlu od onoga što uistinu jesu. Stoga psiholog naglašava da ova vrsta testa u sebi sadrži skalulazni putem koje se na kraju testiranja može utvrditi neiskrenost u danim odgovorima. Ukoliko osoba nije iskreno odgovarala, proizlazi da se želi prikazati kao društveno poželjnija ličnost što svakako upućuje na nesigurnost i dvolaznost.

Upitnici ličnosti su izvor velikog broja informacija o kandidatu, ali prije svega selekcijski tim bi trebao imati jasne ideje kakve osobine želi kod kandidata za traženo radno mjesto.

Pod ostale testove koji se koriste pri profesionalnoj selekciji mogu se uvrstiti test perceptualne brzine i točnosti, test inteligencije, test poštenja, kao i test uzorka rada. Najjednostavniji među njima je test perceptualne brzine i točnosti kojim se otkriva

kojom se brzinom kandidat percipirati oblike i uočavati sitne razlike i sličnosti među detaljima.

Testovi inteligencije ispituju sposobnost snalaženja kandidata u problematičnim situacijama. „Sastoje se od niza zadataka koji simuliraju problemske situacije različitog sadržaja i tipa složenosti koje ispitanici rješavaju otkrivanjem temeljnih načela, zakonitosti međusobnih odnosa, otkrivanjem bitnog, sličnosti i razlika, iznalaženjem kompleksnih rješenja i sličnog.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 384). Vrlo su značajni za obavljanje složenih i odgovornih poslova.

Testovi inteligencije se razlikuju od testova sposobnosti. Inteligencija se smatra osobnom osobinom, te ona predstavlja potencijal za brzim napredovanjem, ali to ne znači da je osoba koja ima visoki IQ (mjeru inteligencije) automatski biti uspješna i sposobna za određeno radno mjesto. U takvim situacijama, psiholozi sugeriraju da osoba ima veliki potencijal za napredovanje ukoliko takvu inteligenciju prati volja i mogućnost razvoja pojedinih sposobnosti.

Sa druge strane, sposobnost se s vremenom, učenjem, vježbanjem i voljom može dostići i do zavidne razine. Iz tog razloga, psiholozi nerado otkrivaju mjeru testa inteligencije jer kod osobe čija se mjera IQ pokaže vrlo visokom, može doći do pada volje za daljnjim razvojem uslijed smatranja da je ionako iznadprosječno inteligentna i ne mora se previše truditi. Suprotno tome, osobe čija se mjera se pokaže ispod prosjeka i ukoliko dobiju saznanje o tome, prestaju se truditi previše jer ionako smatraju da nisu inteligentni i počinju se uvjeravati da nemaju kapacitet za savladavanje određenih zadataka.

Testovi poštenja koriste se pri odabiru zaposlenika na poslovima vezanim za rad s novcem ili robom koja se vrlo brzo može pretvoriti u novac. Klasičan primjer testa poštenja je korištenje poligrafa. Organizacije ih koriste kada žele provjeriti nove kandidate, otkriti eventualne krađe, pronevjere ili poslovnu špijunažu.

Sudski vještak Romeo Vrečko, jedan od dvadeset ovlaštenih osoba u Republici Hrvatskoj za provođenje poligrafskog testiranja, pisao je da se pogotovo u doba recesije, a pod imperativom osobne dobrobiti i individualizma, može pronaći zaista malo razloga za iskreno napisan životopis i otvorenost prema intervjuisti. Time je ukazao na sve veću važnost ovog oblika provjere zaposlenika. Iako postoje brojni otpori prema korištenju poligrafa kao selekcijske metode, poligraf se i dalje u



poslovnom svijetu koristi za otkrivanje prijevara u visokim menadžerskim strukturama i krađama intelektualnog vlasništva (Polšak Palatinuš, 2014.).

Kao posljednji obrambeni test javlja se test uzorka rada koji predstavlja realističnu alternativu pristupu psihometrijskog testiranja. Pri tome se koriste dvije skupine testova: prva skupina testova primjenjuje se na iskusne kandidate te se njima provjeravaju znanja i vještine koje su potrebne za posao, dok se druga skupina primjenjuje za kandidate koji nemaju iskustva u poslu. Ova vrsta testa se temelji na pretpostavci da je prošlo ponašanje najbolji prediktor budućeg ponašanja (Cooper i Robertson, 2007., str. 96).

#### 4.2.3. Intervju

Kao metoda selekcijskog procesa intervju upotrebljavaju gotovo sva poduzeća. Prvi nastup kandidata ima odlučujuću, a ponekad i presudnu ulogu u daljnjoj selekciji. Ponekad se obavlja samo jedan intervju, a ponekad i više na različitim razinama. Intervjue vode i obrambeni psiholozi, menadžeri i vlasnici poduzeća. „Intervju je svrhoviti razgovor dviju ili više osoba putem kojeg se nastoji bolje upoznati kandidata i procijeniti njegove vještine, sposobnosti i druge karakteristike da bi se utvrdilo odgovara li zahtjevima posla za koji se natječe.“ (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 402).

Na temelju informacija koje se dobiju od kandidata predviđa se i procjenjuje koliko bi kandidat bio uspješan za traženo radno mjesto. Također, utvrđuje se da li su njegove kvalifikacije i iskustvo relevantni za posao koji bi obavljao, te da li je „ispustio“ neke detalje iz svog životopisa koji mu ne idu u prilog. Priprema za intervju podrazumijeva da su prethodne razine selekcijskog postupka obavljene kvalitetno. Intervju bi trebao prikupiti informacije o potencijalnom kandidatu, pružiti informacije kandidatu o poslu koji bi obavljao i informacije o poduzeću, te što realnije utvrditi da li je kandidat sposoban za uspješno obavljanje posla.

Karakteristike koje se najčešće otkrivaju o kandidatu su: koliko je kandidat zainteresiran za posao, njegov individualni potencijal, stručnost, snalaženje u komunikaciji, rječitost, njegovo prijašnje radno iskustvo i odnosi sa kolegama i nadređenima, stil odijevanja i govor tijela. Osim navedenog, ocjena kandidata ovisi nerijetko i o njegovom spolu, godinama, fizičkom izgledu, stilu i etničkoj pripadnosti. Općenito je poznato da ljepši i atraktivniji ljudi imaju veće šanse za zapošljavanjem, mlađe

osobe u odnosu na starije, kao i zdravije u odnosu na bolesne, pa čak i muškarci naprema ženama.

Iskustvo kandidata u intervjuiranju smanjuje nelagodu i strah tako da kandidat sigurnije i pouzdanije može odgovarati na pitanja. Još jedan bitan faktor, nimalo nevažan, koji se tijekom intervjua prati jest neverbalno komuniciranje kao što su ekspresije, pokreti ruku, nogu i glave, kontakt očima, držanje kandidata i sama njegova pojava utječe na procjenu.

Način na koji se intervju vodi djeluje na kvalitetu podataka i u konačnici na odabir kandidata. Razlikuju se dvije osnovne vrste intervjua: nestrukturirani i strukturirani intervju (Cooper i Robertson, 2006., str. 82-83). Nestrukturirani intervju najčešće se vodi bez prethodne pripreme grupe pitanja što može nerijetko dovesti do pogreške. Osoba koja vodi intervju najčešće daje pozitivnije mišljenje o osobi koja mu je slijeđena, te na odluku o procjeni može utjecati i sam red kojim su kandidati intervjuirani. Stoga se javlja problem pouzdanosti i valjanosti metode odabira kandidata jer ako više osoba intervjuira istog kandidata, teško mogu usuglasiti svoje procjene. Iako nestrukturirani intervju omogućava opušteniju atmosferu, ipak se većim dijelom oslanja na intuitivne dojmove.

Strukturirani intervju je intervju koji se vodi po točno utvrđenom standardu i planu. Osoba koja vodi intervju ima kontrolu nad procesom kako bi podjednako od svih kandidata prikupila potrebne informacije. Također, strukturirani intervju sve kandidate stavlja u istu poziciju jer svi odgovaraju na ista pitanja i na taj način im se omogućava jednaka šansa. Ovaj oblik se usredotočuje na sposobnost svakog pojedinca da se postavi u određenu situaciju kako bi se moglo analizirati njegovo ponašanje. U praksi se pokazalo da su strukturirani intervjui mnogo učinkovitiji, organiziraniji su, te se njima lakše određuju sposobnosti kandidata, a odluke se donose na temelju razloga koji su povezani s poslom. Stoga poduzetnik prije nego započne postupak intervjua mora biti posve jasan opis onoga što traži, tj. kakvu osobu želi zaposliti.

Intervjui prema broju sudionika razlikuju se prema broju osoba koje vode intervju i broju intervjuiranih kandidata. Tu se razlikuje individualni intervju, sekvencijalni intervju, panel intervju i grupni intervju (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 404). Individualni intervju predstavlja jedan od najugodnijih intervjua, razgovor između dva sudionika (osobe koja intervjuira i kandidata). Osoba koja vodi intervju u potpunosti može

posvetiti pažnju kandidatu, što omogućava najbolje uspostavljanje odnosa i stvaranje međusobnog povjerenja. Nedostatak ovog načina je subjektivnost.

Sekvencijalni intervjui su intervjui sa dva ili više ispitanika i to najčešće s psihologom iz odjela ljudskih potencijala i menadžerom. Prednost ove vrste jest da smanjuje subjektivnost za razliku od individualnog pristupa jer prosudbu o kandidatu donosi više osoba.

Kod panel intervjua razgovor se obavlja sa oko tri do pet ispitanika sa jednim kandidatom. Bit ovog oblika jest da se dobije što objektivnija ocjena koju ispitanici donose konsenzusom. Vrlo je važno da osobe koje vode intervjui budu prethodno pripremljene i organizirane s unaprijed utvrđenim planom što se od kandidata traži. Ova vrsta intervjua može kandidatu izazvati stres i nelagodu tijekom ispitivanja.

Grupni intervjui podrazumijeva skupinu kandidata koji obavljaju razgovor sa jednim ili više intervjuiera istodobno. Prednost ovog oblika intervjua je da intervjuijer može dobiti informacije o tome kako se kandidati snalaze u kompetitivnoj sredini gdje se moraju „boriti“ sa ostalim kandidatima, dok je negativna strana izražena u tome što je ovaj oblik intervjua često stresan za kandidate, te donekle neprikladan za procjenu introvertnih osoba.

Iako se u praksi kod jednostavnijih poslova upotrebljava individualni oblik, kod odgovornijih i složenijih poslova češće se koriste panel intervjui i sekvencijalni intervjui. Kako bi se što bolje utvrdile osnovne karakteristike samog kandidata putem intervjua, predvidjelo njihovo ponašanje u radnoj okolini i uspješnost na poslu, namu svakog ispitanika bi trebalo biti da kandidati ponekad svjesno ili nesvjesno prilagode svoju informacije kada govore o sebi. Zadaća osobe koja ispituje jest da ima razvijene strategije vođenja intervjua kako bi dobila što je moguće više relevantnih informacija. Pristup prema kandidatu bi trebao biti prijateljski nastrojen kako bi se kandidat opustio, te kako se ne bi osjećao ugrožen što bi moglo paralizirati njegove komunikacijske vještine. Na taj način, kandidat će biti opušteniji i otvoreniji te stvoriti pozitivniji dojam o samom poduzeću.

Najčešća strategija koja se koristi u intervjuiima jest da se kandidata postavlja hipotetski u određene situacije, te se od njega traži da objasni na koji način kako bi ih riješio. Najčešća pitanja koja se postavljaju tijekom intervjua:

- Možete li se kratko opisati?
- Koje su vaše prednosti i nedostaci?
- Koji je razlog da želite obavljati baš ovaj posao?
- Možete li opisati neki problem na prijašnjem poslu i kako ste ga riješili?
- Što znate o našem poduzeću?
- Koliku plaću smatrate adekvatnom za ovaj posao?

#### 4.2.4. *Nekonvencionalne metode selekcije*

Osim navedenih klasičnih metoda testiranja pri odabiru zaposlenika, u praksi se koriste i ne tako klasične metode kao što su (Cooper i Robertson, 2006., str. 133-145):

- procjena kolega;
- samoprocjena;
- grafologija;
- astrologija;
- preporuke;
- školski uspjeh.

Za procjenu kolega može se reći da je relativno dobar i lagan način utvrđivanja osobe koja bi bila uspješna za traženo radno mjesto. Najčešće se koristi pri mogućem napredovanju već zaposlene osobe u poduzeću, budući da je ponekad vrlo teško prikupiti dovoljno podataka ukoliko se radi o novoj osobi.

Pojedina poduzeća u Hrvatskoj koriste metodu procjene „360 stupnjeva“. Bit takve vrste procjene jest osvještavanje pojedinaca o njegovim dobrim i lošim stranama te prepoznavanjem područja na kojima bi mogao napredovati. Metoda „360 stupnjeva“ je alat koji pruža svakom zaposleniku mogućnost dobivanja povratnih informacija o svome radu. Uključuje procjenu podređenih, nadređenih, osoba istih pozicija u hijerarhiji tvrtke, samoprocjenu, ali i sudjelovanje klijenata/kupaca/dobavljača zatvarajući time puni krug oko osobe koja se procjenjuje (Kardum, 2010.).

Ova vrsta metode uvelike može doprinijeti poduzeću po više aspekata, ali samo ukoliko su zaposleni spremni i otvoreni za takav rad. Neki od pozitivnih rezultata bi svakako bio to da zaposlenik može brže uvidjeti svoje nedostatke u pojedinim

podrujima te podvrgnuti se dodatnoj obuci ili edukaciji. Primjenom ove metode zaposlenik kroz rad započinje uvjjeti da je prvenstveno za njegov razvoj karijere odgovoran on sam, jer putem povratnih informacija on sam odlučuje želi li poraditi na području u kojem ima manjkavosti.

Također, metoda „360 stupnjeva“ ima i negativne strane koje poduzeće mogu dovesti u probleme, obeshrabriti zaposlenike ili urušiti radni moral, ukoliko ovu metodu primjenjuje odjel za ljudske resurse, a implementira je osoba bez iskustva. Metoda u prvi plan stavlja slabosti zaposlenika dok se u praksi zna da je dobar menadžer onaj koji jača snage svojih zaposlenika. Odjel za ljudske resurse u pravilu ne koristi često metode procjene kolega jer se u praksi pokazalo da se najčešće dobivaju podaci o omiljenosti zaposlenog, ali i samim zaposlenicima ovakve su vrste metoda odbojne jer smatraju da bi se odnosi mogli narušiti.

Samoprocjena je u svojoj osnovi iskaz koji kandidat za radno mjesto daje o samome sebi. Pri tome se od kandidata traži da samostalno procjeni svoje znanje, vještine i sposobnosti, te da ih dovede u vezu sa razinom znanja, vještina i sposobnostima drugih kandidata ili nekih referentnih mjerila. U praktičnom smislu, samoprocjena kao metoda profesionalne selekcije je veoma jeftina i laka za provedbu, ali ima nedostatak u tome što predstavlja subjektivno stajalište kandidata o samome sebi.

Svaka subjektivnost, pa tako i ova, ima umanjenu informativnu vrijednost, pa se treba upitati može li se vjerovati ovako pribavljenim podacima. U svakom slučaju, dobro je ovako dobivene podatke komparirati sa drugim podacima dobivenim nekom od ostalih objektivnijih metoda. Ukoliko se objektivno prikupljeni podaci i podaci nastali samoprocjenom veoma dijelom poklapaju, organizacija može biti poprilično sigurna u odabir takvog kandidata kao realne, objektivne i pouzdane osobe.

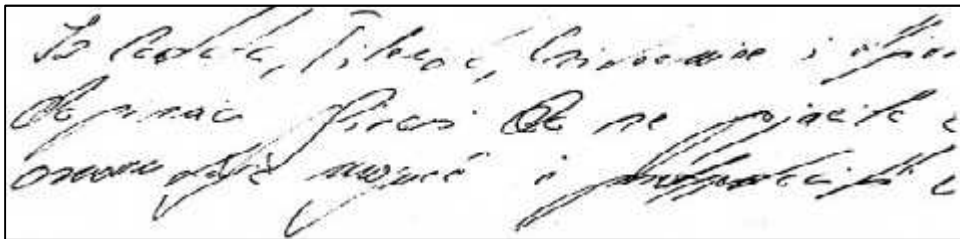
Što se grafologije tiče, grafolozi smatraju da stanje živčanog sustava, psihološkog stanja osobe, kao i raspoloženje, obrazovanje, pa čak i zdravstveno stanje utječu na ovjekov rukopis. Iz ovakvog smatranja proizlazi da je grafologija specifičan postupak analize i identificiranja rukopisa kojim se nastoji utvrditi takvo stanje. Polazište za uporabu grafologije u selekcijske svrhe treba tražiti u činjenici da je rukopis neke osobe relativno stalan i prepoznatljiv, te u uvjerenju grafologa da rukopis

osobe otkriva neke karakteristike ličnosti na temelju kojih se može donijeti zaključak o budućem ponašanju osobe (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 426).

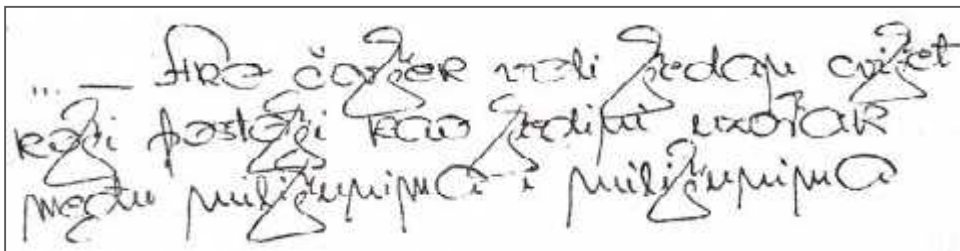
Kako bi analiza rukopisa bila uspješna, u praksi ispitivana osoba ispiše oko desetak redova na papiru od kojih grafolog formira profil osobe. Iako grafologiju mnogi ne uzimaju za ozbiljno, sami grafolozi smatraju da rukopis jako puno otkriva o osobi te kroz analizu na inačice pisanja pojašnjavaju sliku karaktera i psihološkog stanja osobe. Ovako definirana svrha grafologije predstavlja glavni razlog njene primjene jer bi mogla pomoći poduzećima kod zapošljavanja novih zaposlenika kojima se kroz rukopis može otkriti kako bi se ponašali u vođenju ili donošenju važnih odluka, odnosno nekoj drugoj situaciji. Primjere rukopisa i njihova tumačenja moguće je vidjeti na slici 2.

## Slika 2.

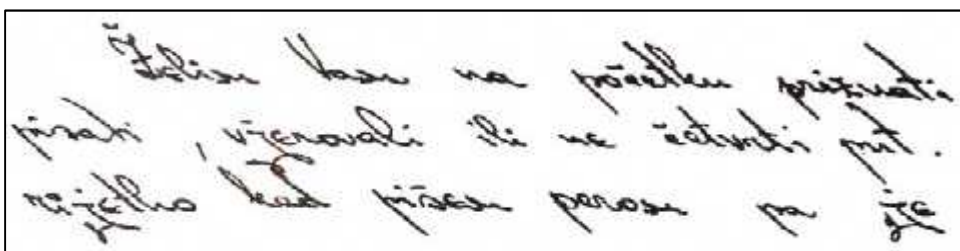
### Primjeri rukopisa i tumačenja



- Prikaz izrazito nagnutog i ubrzanog rukopisa histeričnih osoba



- Prikaz izvještanog i kitnjastog rukopisa



- Prikaz obrnutog rukopisa zatvorenih osoba

Izvor: KRSTIĆ, J. (1999.) *Grafologija*, Beograd: Jovan Krstić, str. 153.

O astrologiji većina ljudi ima neka znanja čitaju i horoskope iz novina i knjiga, međutim ona se ipak više smatra samo zabavom. Pojedini ljudi astrologiju shvaćaju vrlo ozbiljno, te svoj privatni i poslovni život vode prema njoj. Na taj način je i došlo do uporabe astrologije na radnom mjestu. Astrologija se koristi za predviđanja na temelju pozicija i kretanja zvijezda, mjeseca i planeta koja su povezana sa datumom i mjestom rođenja osobe.

Osim toga literatura je puna primjera o tome kako najmanje svjetski ministri i političari u planiranju svojih poslova konzultiraju astrologe, vidovnjake, numerologe i druge stručnjake. Smatram da je ipak racionalno mišljenje o uporabi astrologije u selekcijskom procesu najbolje opisala Bahtijarević-Šiber (1999., str. 427) kada je napisala: „U knjizi koja pretendira biti znanstveno utemeljena i ozbiljna gotovo bi bilo nezamislivo spominjati astrologiju (kao, uostalom, i grafologiju) u kontekstu selekcije ljudskih potencijala kada ona ne bi upućivala na dvije bitne stvari:

- 1) na važnost stavova i uvjerenja managementa (predrasuda, stereotipa i sl.) za ukupnu praksu poduzeća pa i značajan segment te prakse kao što je odabir ljudi, posebno ključnih, i
- 2) svijest o važnosti selekcije kvalitetnih ljudi za opstanak i razvoj poduzeća.“

Pod preporukom se podrazumijeva provjera podataka koji je kandidat za posao naveo u svom životopisu, te provjera o uspješnosti kandidata na prethodnim radnim mjestima. Preporuku mogu dati osobe koje su već radile s kandidatom ili osobe koje ga poznaju. One mogu biti subjektivne i podložne krivim procjenama, a isto tako mogu se i zloupotrijebiti. Kod sastavljanja preporuke, od bivšeg poslodavca se traži da napiše kratak opis kandidata u njegovoj radnoj okolini, a ponekad bivši poslodavac popunjava unaprijed pripremljen upitnik. Najčešći razlog da se preporuke traže nakon što je kandidat prošao selekcijski postupak jest prvenstveno iz razloga što kandidat ne želi da njegov trenutni poslodavac sazna da traži drugi posao. To uglavnom vrijedi za visokopozicionirane osobe.

Preporuke su također privlačne za poduzeća koja traže osobe na hijerarhijski nižim položajima jer im to omogućava jeftiniji proces selekcije. Ukoliko poduzeće nema dovoljno financijskih sredstava kako bi odabir kandidata proveo kroz težak selekcijski proces, tada se preporuka čini kao dobra i jeftina alternativa.

Za ostvareni školski uspjeh, iako ve ina poslodavaca prilikom popunjavanja otvorenih radnih mjesta zahtijeva odre enu obrazovnu kvalifikaciju, nema dokaza da je direktno povezan sa razinom uspješnosti u poslovnom svijetu. Ostvareni školski uspjeh se esto koristi kao dokaz znanja i sposobnosti pojedinog kandidata. Tako se uobi ajeno smatra da su osobe koje su uspješnije u školi, ujedno i zrelije osobe, sposobnije i visokomotivirane u postizanju svojih ciljeva. Sa druge strane, postoje istraživanja koja su pokazala da je broj najboljih i najlošijih ocjena koje su kandidati (izvršni rukovoditelji u državnoj upravi) imali u negativnoj korelaciji s njihovom op enitom uspješnoš u i mogu nostima napredovanja (Cooper i Robertson, 2006., str. 144).



## 5. Zaključak

Iako se mnogo vremena upravljanje ljudskim resursima poistovjeivalo sa kadrovskom službom u organizacijskom smislu, suvremeni napredak znanosti pokazuje da ovo područje sve više dobiva na važnosti. Ono zauzima svoju poziciju kao jedne od važnijih strateških funkcija. Jednostavno rečeno, upravljanje ljudskim resursima, u današnjem smislu riječi, podrazumijeva odabir „pravih ljudi na prava mjesta“.

Postizanjem tog cilja, svaka organizacija je ostvarila preduvjet budućeg rasta. Naime, poput ostalih sirovina koje organizacije i poduzeća koriste u svojem poslovanju, oni moraju pribaviti i određene ljudske resurse. Međutim, ljudski resursi ili potencijali su specifični. Za razliku od lošeg komada sirovine koji može uzrokovati jednokratni zastoj ili štetu, loš zaposlenik može djelovati kontinuirano, a djelovati može i na ostale zaposlenike čime može umanjiti i njihovu efikasnost. Zbog ovog multiplikativnog učinka, upravljanje ljudskim resursima zahtjeva posebnu pažnju.

Fokus ovog završnog rada usmjeren je prema postupku selekcije kojim se nastoje izbjeći ovi propusti, te odabiru zaposlenika koji najbolje odgovaraju propozicijama posla u smislu njegovih formalnih zahtjeva, ali i psiholoških zahtjeva kao sve izraženijeg segmenta pri odabiru zaposlenika. Budući da je svaka osoba psihološki različita, između dvije osobe koje obje imaju ispunjene iste formalno pravne uvjete za otvoreno radno mjesto, zadatak selekcijskog tima je da preporuči onu osobu za koju smatra da će se najbolje uklopiti u postojeću sredinu. Na taj način se nastoji ostvariti sinergijski učinak, sa druge strane, izbjeći prethodno spomenuti negativni multiplikativni učinak.

Kroz ovaj završni rad prikazani su unutarnji i vanjski faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala, obrađeni su unutarnji i vanjski izvori ljudskih potencijala, prikazani su standardni, kao i neki suvremeni kanali pribavljanja ljudskih potencijala, te posebice detaljno opisane metode i tehnike profesionalne selekcije. Upravo u ovom posljednjem, kao i činjenici da se psihološke razlike među različitim kandidatima mogu mjeriti, predstavlja značajan doprinos procesa upravljanja ljudskim resursima ostvarenju organizacijskih ciljeva.

Proces upravljanja ljudskim resursima, sa svim svojim funkcijama, specifičnostima i zadacima, zasigurno nije jednostavan ni jeftin proces. To je i glavni

razlog zašto se ve ina metoda profesionalne selekcije uglavnom koristi samo pri zapošljavanju hijerarhijski visokorangiranih djelatnika – menadžera. No, da bi koristi od primjene istovrsnog selekcijskog postupka i na hijerarhijski nižim razinama bile vidljive, u to nema nimalo sumnje.

## Literatura

### KNJIGE

1. BAHTIJAREVI -ŠIBER, F. (1999.) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
2. COOPER, D. i ROBERTSON, I.T. (2006.) *Psihologija odabira zaposlenika: Pristup kvalitete*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
3. DESSLER, G. (2015.) *Upravljanje ljudskim potencijalima*. dvanaesto izdanje. Zagreb: Mate d.o.o.
4. GUTI , D. i RUDELJ, S. (2012.) *Menadžment ljudskih resursa (Sadrži primjere, testove, alate i modele)*. Osijek: Grafika d.o.o.
5. JURKOVI , P. et.al. (ur.) (1995.) *Poslovni rje nik*. Zagreb: Masmedia.
6. KRSTI , J. (1999.) *Grafologija*. Beograd: Jovan Krsti .
7. MARUŠI , S. (2006.) *Upravljanje ljudskim potencijalima*. 4. izdanje. Zagreb: Adeco.
8. NOE, R.A., HOLLENBECK, J.R., GERHART, B. i WRIGHT, P.M. (2006.) *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Mate d.o.o.
9. RUSSELL, M. i KAROL, D. (1999.) *Priru nik za primjenu 16PF*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
10. SMITH, P. i WHETTON, C. (1999.) *Priru nik za Testove op ih sposobnosti – TOS*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
11. WELSING, C. (2006.) *HRMarketing (a new perspective on human resources management)*. Amsterdam: Pearson education – Prentice Hall.

### LANCI

1. JAMBREK, I. i IVICA PENI , I. (2008.) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduze ima: ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji imbenici uspjehnosti poslovanja poduze a. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveu ilišta u Rijeci*. 29 (2). str. 1181-1206.
2. VARGA, M. (2011.) Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Me imurskog veleu ilišta u akovcu*. 2 (1). str. 152-169.

## INTERNET IZVORI

1. KARDUM, K. (2010.) *Na meti anonimne procjene kolega i šefova*. Dostupno na: <http://lider.media/arhiva/108844/>. (Pristupljeno: 15. kolovoza 2016.)
2. POLŠAK PALATINUŠ, V. (2014.) *Detektor laži ne koristi samo policija; Doznajemo cijenu testiranja*. Dostupno na: <http://m.tportal.hr/328368/Detektor-lazi-ne-koristi-samo-policija-doznajemo-cijenu-testiranja.html>. (Pristupljeno: 26. kolovoza 2016.)

## Sažetak

Gabrijela Harvan ek

### Selekcija i selekcijski tim za pravilan odabir zaposlenika

Suvremeno shvaćanje pojma ljudskih potencijala je mnogo šire od tradicionalnog shvaćanja kadrovske službe. Ono obuhvaća mnoštvo koraka po evši od planiranja potreba za novim zaposlenicima, pronalaženja željenog profila budućeg zaposlenika, komuniciranja potrebe za zapošljavanjem novog zaposlenika, do brige o njegovom usavršavanju i napredovanju. Planiranje potreba za novim zaposlenicima ovisi o strateškim ciljevima poduzeća i na njih utječu vanjski i unutarnji faktori. Željeni profil budućeg zaposlenika formira se kroz uspostavljanje adekvatne politike zapošljavanja i kreiranjem zahtjeva za svako oglašeno radno mjesto.

Izvora pribavljanja ljudskih potencijala postoji više, a kako bi poduzeće došlo do željenog zaposlenika, mora birati između internih izvora unutar samog poduzeća ili vanjskih izvora izvan poduzeća. Također, različiti su i kanali putem kojih se dolazi do traženih zaposlenika. Sam proces profesionalne selekcije podrazumijeva primjenu brojnih metoda i tehnika kojima se nastoje spoznati karakterne osobine kandidata, a sve sa ciljem odabira kandidata koji najbolje odgovara traženim karakteristikama za testirano radno mjesto.

**Ključne riječi:** ljudski potencijal, selekcijski proces, metode selekcije, selekcijski tim

## Summary

Gabrijela Harvan ek

### **Selection and the selection team to properly select employees**

The modern understanding of the concept of human resources is much wider than the traditional understanding of the HR department. It covers a multitude of steps starting from planning the need for new employees, finding the desired profile of future employees, communicating the need to recruit new employees, up to care about its development and progress. Planning the need for new employees depends on the strategic goals of the company and are affected by external and internal factors. The desired profile of future employees is established through the establishment of adequate employment policies and creating requests for each advertised position.

Sources of acquiring the human resources are several, but to reach a desired employee, company has to choose between internal sources within the same company, or outside sources beyond the company. Also, channels through which a required employees can be reached are different. The very process of professional selection involves the application of a number of methods and techniques that seek to know the character traits of candidates, all with the aim of selecting the candidate who best meets the required characteristics for the tested workplace.

**Keywords:** human resources, selection process, selection methods, selection team