Selekcija zaposlenika

Matošević, Hana

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:433132

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Menadžment)

Hana Matošević

SELEKCIJA ZAPOSLENIKA

Diplomski rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij (Menadžment)

Hana Matošević

SELEKCIJA ZAPOSLENIKA

Diplomski rad

Kolegij: Liderstvo

JMBAG: 0010211495

e-mail: hanmatos@efos.hr

Mentor: Prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study (Management)

Hana Matošević

EMPLOYEE SELECTION

Graduate paper

Osijek, 2020.

IZJAVA
O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*.
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: HANA MATOŠEVIĆ
JMBAG: 0010211495
OIB: 05784694132
e-mail za kontakt: matosevichana8@gmail.com
Naziv studija: DIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ ; MENADŽMENT
Naslov rada: SELEKCIJA ZAPOSLENIKA
Mentor/mentorica rada: PROF. DR. SC. ŽELJKO POŽEGA

U Osijeku, 20. kolovoz 2020. godine

Potpis Hana Matošević

Selekcija zaposlenika

SAŽETAK

Selekcija zaposlenika složen je proces kojemu je cilj prepoznati i odabrati najbolje kandidate koji posjeduju kvalitetna i potrebna znanja te vještine kako bi određeno poduzeće moglo ostvarivati svoje ciljeve, konkurirati drugim poduzećima te samim time uspješno poslovati. Cilj selekcije zaposlenika je privući te u konačnici odabrati najbolje ljude koje će se uvesti u poduzeće sa svrhom njihovog radnog doprinosa poduzeću u pogledu novih i kvalitetnih znanja i vještina kako bi se unaprijedio rad poduzeća. Selekciji prethode koraci koje se sastoje od planiranja i regrutiranja ljudskih potencijala, a prije no što se selekcija provede treba ustanoviti koje točno poslove novi zaposlenik treba obavljati te koja znanja, vještine i kvalitete mora posjedovati kako bi zadovoljio uvjete neke organizacije. Postoje brojne metode kojima se služi prilikom selekcije kao što su standardni izvori prikupljanja informacija o kandidatima, intervju, psihološki testovi i testovi sposobnosti te nekonvencionalne metode selekcije. Nakon provedenih metoda ispitivanja i testiranja kandidata donose se rezultati selekcije te se odlučuje hoće li se zaposliti nekoga od kandidata te ako hoće koliko njih će to biti sukladno potrebama poduzeća ukoliko se zaključilo da su adekvatni za obavljanje posla koje određeno radno mjesto iziskuje.

Ključne riječi: ljudski potencijali, selekcija zaposlenika, metode selekcije, odabir kandidata

Employee selection

ABSTRACT

Employee seleciton is a complex process whose goal is to identify and select the best candidates who have the quality and necessary knowledge and skills to enable a particular company to achieve its goals, compete with other companies and have a successful business. The goal of employee selection is to attract and ultimately select the best people who will be introduced to the company with the purpose of contributing to the company in terms of knowledge and skills in order to improve the company success. Selection is preceded by activities such as planning and recruiting human resources, and before selection itself it is necessary to determine what job a new employee needs to perform and what knowledge, skills and qualities he or she must have to satisfy the requirements of an organization. There are numerous selection methods such as standard sources of candidate information collection, interviews, psychological and aptitude tests, and unconventional selection methods. After the metods of testing the candidates, the results of the selection are made and it is decided whether to hire one of the candidates and if so how many of them will be hired in accordance with the needs of the company if it is concluded that they are adequate to perform the job well.

Key words: human resources, employee selection, selection process, selection methods

Sadržaj

1. Uvod 1
2. Metodologija rada 2
3. Teorijska podloga menadžmenta ljudskih resursa 3
3.1. Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina 3
3.2. Menadžment ljudskih potencijala kao menadžerska funkcija i zadaća 3
3.3. Menadžment ljudskih potencijala kao poslovna funkcija 4
3.4. Menadžment ljudskih potencijala kao specifična filozofija menadžmenta 4
4. Aktivnosti koje prethode selekciji zaposlenika 5
4.1. Planiranje ljudskih potencijala 5
4.1.1. Metode planiranja ljudskih resursa 8
4.2. Regrutiranje ljudskih resursa 11
4.2.1. Izvori regrutiranja 11
5. Selekcija zaposlenika 17
5.1. Važnost selekcije 17
5.2. Proces selekcije 17
5.3. Metode selekcije 18
5.3.1. Standardni izvori prikupljanja informacija o kandidatima 18
5.3.2. Intervju 21
5.3.3. Psihološki testovi i testovi sposobnosti 23
5.3.4. Nekonvencionalne metode selekcije 27
5.4. Donošenje selekcijskih odluka 29
5.4.1. Odlučivanje na temelju jednog prediktora 29
5.4.2. Odlučivanje na temelju više prediktora 29
6. Selekcija zaposlenika na primjeru poduzeća Coca-Cola 32
7. Zaključak 35
Popis literature 37
Popis slika 38

1. Uvod

Menadžment u poduzećima predstavlja funkciju koja usmjerava ljudska djelovanja kako bi se postigli određeni ciljevi koristeći pritom dostupne resurse na efikasan i efektivan način. Sastoji se od nekoliko funkcija, a jedna od ključnih je upravljanje ljudskim resursima.

Upravljanje ljudskim resursima vrlo je bitna funkcija menadžmenta, a bavi se sveukupnom problematikom vezanom uz upravljanje ljudskim resursima unutar poduzeća, počevši od planiranja potrebe za novim zaposlenicima, njihovog pribavljanja i optimalnog raspoređivanja na predviđena radna mjesta, vođenja, motiviranja, zaštite itd.

Selekcija zaposlenika, što je ujedno i predmet ovog diplomskog rada, ponajprije se veže uz planiranje potreba za novim zaposlenicima te njihovo pribavljanje i uvođenje u organizaciju.

Pošto se danas na ljudske potencijale u poduzeću gleda kao na jednu od njegovih najvažnijih sastavnica, potrebno je posvetiti dovoljno vremena i ulaganja u iste te je stoga selekcija zaposlenika vrlo bitan dio cjelokupnog upravljanja ljudskim resursima u nekom poduzeću, a njezino pravovremeno planiranje koje uključuje sagledavanje potrebe za ljudskim resursima značajno će proces njegovog kasnijeg nabavljanja učiniti lakšim, koji se može provesti na više načina, s više od nekoliko različitih metoda i tehnika selekcije koje na kraju samog selekcijskog postupka osobi koja isti postupak provodi omogućavaju lakše donošenje konačnih rezultata i zaključaka. Vrlo je važno dobro planirati ljudske resurse jer su upravo oni ključan faktor svakog poduzeća koji istome može donijeti velike profite, ali i gubitke.

2. Metodologija rada

Predmet diplomskog rada je selekcija zaposlenika, a ciljevi su objasniti teorijsku podlogu menadžmenta ljudskih potencijala, objasniti što je selekcija, koji procesi joj prethode te objasniti sam proces selekcije zajedno s metodama i tehnikama koje se koriste tijekom tog procesa te proces odabira kandidata koji za kojeg se smatra da će biti sposoban obavljati određeni posao na adekvatan način.

Rad se sastoji od sedam cjelina. Prvi dio rada čini uvod koji čitatelja uvodi u tematiku kojom se rad bavi, selekcijom zaposlenika. Zatim slijedi metodologija u kojoj se navode predmet rada i cilj rada kao i njegova metodologija te kako je strukturiran. Treća cjelina bazirana je na teorijskoj podlozi menadžmenta ljudskih resursa u kojoj menadžment ljudskih resursa opisuje kao znanstvenu disciplinu, funkciju menadžmenta i njegovu zadaću, poslovnu funkciju te kao specifičnu filozofiju menadžmenta. Četvrta cjelina, odnosno aktivnosti koje prethode selekciji zaposlenika objašnjava planiranje ljudskih resursa te njihovo regrutiranje i na koje se sve načine ono može provesti. Peta cjelina bazirana je na samu selekciju zaposlenika opisujući njezin proces te metode i tehnike, kako one standardne tako i one nekonvencionalne te na kraju opisuje kako se postupa s dobivenim rezultatima provedene selekcije te kako se odlučuje o tome koju će se osobu zaposliti. Šesta cjelina ukratko objašnjava proces selekcije na primjeru poduzeća Coca-Cola, te sedma cjelina donosi zaključak cjelokupnog rada.

U izradi rada pripomogli su sekundarni podaci korišteni pomoću literature, ali i internetskih izvora. Metodom deskripcije opisane su teorije, metode i tehnike selekcije, a metodom indukcije na kraju rada se cijeli rad povezuje u jednu cjelinu, odnosno zaključak.

3. Teorijska podloga menadžmenta ljudskih resursa

Ljudski resursi odnose se na sve zaposlenike neke organizacije. U engleskom jeziku taj izraz koristi se od druge polovice prošlog stoljeća. Standardno govoreći, resursi se mogu objasniti kao sredstva na kojima su neka djelatnost ili razvoj utemeljeni kao primjerice prirodna bogatstva, neke opreme ili kapitali, a dovođenje ljudi u tu cjelinu vrlo je vjerojatno rezultiralo tome da se poveća svijest o važnosti ljudskog čimbenika kao dijela resursa za kojemu treba posvetiti dovoljno vremena, barem onoliko koliko je utrošeno za sirovine, opremu i kapital. Danas, ljudski resursi smatraju se jednim od najvažnijih sastavnica neke organizacije (Šverko, 2012: 12-13).

Danas pojam managament ljudskih potencijala ima nekoliko značenja, a to su kao znanstvena disciplina, menadžerska funkcija, posebna poslovna funkcija u organizaciji i specifična filozofija menadžmenta.

3.1. Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina

Vrlo bitno za management ljudskih resursa kao za znanstvenu disciplinu je to da su brojna načela i teorije od kojih je sastavljena nastala pomoću nekih drugih znanosti i znanstvenih disciplina, ponajprije u području psihologije. Tijekom godina događaju se brojna restrukturiranja i reintegriranja znanstvenih disciplina te se tako u novije doba javljaju menadžment, organizacijsko ponašanje te upravljanje ljudskim potencijalima. Menadžment ljudskih resursa sagledan iz područja znanstvene discipline je „područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenoga na razumijevanje, predviđanje, usmjeravanje, mijenjanje i razvoj ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim situacijama, odnosno organizacijama.“ (Bahtijarević Šiber: 1999:5-6).

3.2. Menadžment ljudskih potencijala kao menadžerska funkcija i zadaća

Imati kvalitetan ljudski faktor te ga motivirati kao i obrazovati i proširivati njegovo znanje na način da bude postignut zadovoljavajući rezultat te davanje doprinosa ostvarivanju ciljeva poduzeća postaje ključnom menadžerskom funkcijom i zadaćom jer bez toga ni najbolji planovi neće imati nikakvog efekta prilikom provedbe. U današnjem vremenu sve se više naglašava kako je vrlo važan dio posla menadžera, po većini i najvažniji upravo onaj da

pronađe najbolje ljude koje će uspjeti motivirati, usmjeriti te u konačnici prepustiti im obavljanje posla na njihov vlastiti način.

3.3. Menadžment ljudskih potencijala kao poslovna funkcija

Menadžment ljudskih resursa u ovom promatranom aspektu se odnosi na određenu poslovnu funkciju u nekom poduzeću u kojoj dolazi do derivacija i objedinjavanja iz ukupnih zadaća poslova koji se vežu uz ljude i njihov odabir, dovođenje u organizaciju, obrazovanje, razvoj zaposlenih i drugo. Ova funkcija prije se nazivala i kadrovskom, a danas se naziva poslovnom iako se ponekad još uvijek upotrebljava njezin stari naziv.

3.4. Menadžment ljudskih potencijala kao specifična filozofija menadžmenta

Predstavlja kako specifičan pristup menadžmentu tako i njegovu specifičnu filozofiju koja na ljude gleda kao na jedan od najvažnijih resursa, ali i potencijala te shodno tomu i glavnu konkurentsku, ali i strategijsku prednost. U pristupu koji navodi kako je pravilno rukovođenje ljudskim potencijalima jedan od važniji, ako ne i najvažniji dio za uspješnost organizacije, menadžment prema Druckeru postaje humanistička vještina rada s ljudima te razumijevanje načina na koji se ljudi ponašaju i djelovanja na taj način. Ta filozofija predstavlja pravo rješenje za mnoge suvremene poslovne prepreke gdje jedini pravo značajan resurs je znanje, a temelji se na ekonomiji znanja. Blanchard i Johnson u svojoj knjižici „One Minute Manager“ ističu kako je najbolje utrošena minuta upravo ona koja je investirana u ljude, a upravo ta rečenica objašnjava gotovo cjelokupnu filozofiju na kojoj je baziran menadžment. (Bahtijarević Šiber, 1999: 9-12).

4. Aktivnosti koje prethode selekciji zaposlenika

Prije nego što se provede sama selekcija zaposlenika potrebno je provesti određene aktivnosti koje dolaze prije nje, a te aktivnosti su planiranje ljudskih potencijala te regrutiranje istih.

4.1. Planiranje ljudskih potencijala

Planiranje ljudskih potencijala je osnovni dio uspješnog upravljanja, odnosno vođenja ljudi u organizaciji. Kako bi se njima pravilno upravljalo potrebno je imati uvid o trenutnom stanju ljudskih resursa u nekom poduzeću, a planiranje njegovih zaposlenika treba biti aktivnost koja se provodi na dugoročan i kontinuiran način, a da je pri tome temeljena na znanjima i znanstvenim metodama pri tome utvrđujući višak ili manjak radne snage odakle se dalje treba razvijati pravac djelovanja vezan uz pribavljanje i selekcije novih zaposlenika. Potrebe u poduzeću koje iziskuju zapošljavanje novih zaposlenika nazivaju se pozitivnim potrebama, dok one koje iziskuju otpuštanje zaposlenika koji se smatraju viškom djelatnika vežu se uz negativne. (Požega, 2012: 47).

Planiranje ljudskog faktora vrlo je bitna funkcija menadžmenta, a upravo ona ima važnu ulogu u postizanju ciljeva poduzeća, posebice strategijskih, a da bi se to moglo provoditi poduzeće na raspolaganju treba imati dovoljno ljudi s traženim kvalitetama te znanjima i potrebnim vještinama te je stoga potrebno dobro proučiti zahtjeve i potrebe organizacije za određenim profilom zaposlenika kako bi se moglo djelovati da se takav profil u konačnici dovede u organizaciju. Dakle riječ je o procesu koji prevodi strategijske, ali i poslovne ciljeve nekog poduzeća u ciljeve koji su specifični ljudskim potencijalima u budućnosti.

Tim procesom organizacija se dakle osigura da ima potreban broj i profil ljudi na pravome mjestu u pravo vrijeme koje su sposobni uspješno obavljati zadane zadatke kako bi se ostvarili konačni ciljevi. Planiranje ljudskih resursa organizaciju i njene zaposlene priprema za budućnost te je ono jedan od najvažnijih zadataka i odgovornosti svih organizacijskih menadžera. Nedostatak pravih ljudi i vještina usporio je razvoj mnogih poduzeća ili ga je prekinuo u potpunosti. Neki od problema koji su se već pojavljivali te se mogu pojaviti opet ukoliko se tom području ne pridoda dovoljna pažnja su primjerice uvođenje nove tehnologije u poduzeće bez prethodne kvalitetne obuke zaposlenika koji će raditi tom tehnologijom ili ukoliko se čeka da se radna mjesta popune tek nakon što postanu slobodna, a bez provođenja

planiranja potrebnog broja ljudi, traženje istih može trajati jako dugo jer se po pravilu potrebni ljudi ne mogu pronaći „preko noći“ već se za njima mora planirati unaprijed te imati točan profil zaposlenika kakvog želimo dovesti u poduzeće. Planiranje ljudskih resursa ili potencijala sve češće postaje način na koji poduzeća žele postići svoju konkurentsku prednost. Njime je omogućeno bolje povezivanje budućeg poslovanja s ljudima koji su potrebni organizaciji te se na taj način sprječavaju neki mogući potencijalni problemi koji bi mogli dovesti do ugrožavanja konkurentskog položaja nekog poduzeća. Planiranje je dakle na neki način upravljanje neizvjesnošću. Istraživanja su dokazala da poduzeća s dobro planiranim i upravljanim ljudskim potencijalima uglavnom imaju i više zadovoljne radnike (Bahtijarević, Šiber, 1999: 180-188).

Osim zadovoljnih radnika postoje i brojne druge prednosti planiranja ljudskih potencijala kao što su:

- zadržavanje najboljih ljudi
- održavanje kontinuiteta menadžmenta
- razvijanje objektivne informacije o menadžerima
- poboljšavanje menadžerske uspješnosti
- omogućavanje najbolje odluke postavljanja i razmještanja ljudi (Bahtijarević, Šiber, 1999: 188).

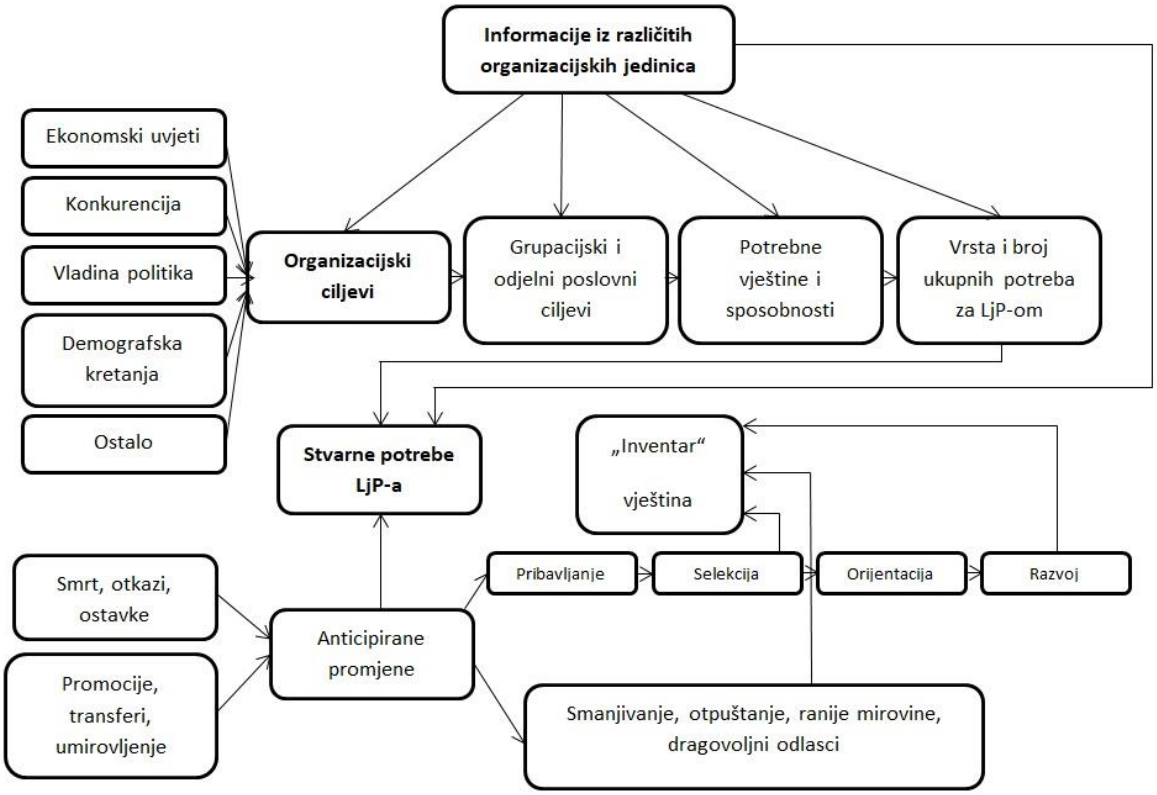
Ciljevi planiranja ljudskih resursa su:

- povezati strategiju poduzeća s ljudskim potencijalima u njemu (da li poduzeće ima zaposlenike koji raspolažu dovoljnom motivacijom, vještinama i znanjima koji su potrebni kako bi se ostvarila željena strategija)
- ustanoviti kolika je potreba za ljudskim faktorom (radi li se o višku ili manjku radnika, te definirani profil potrebnih zaposlenika)
- ustanoviti ponudu ljudskog faktora (utvrditi što je na ponudi unutar i van poduzeća, nedostaje li djelatnika te hoće li se oni morati pribavljati van poduzeća)
- osigurati maksimalan povrat (na način da se pravilno planira i da se odaberu pravi ljudi)
- ostvarivanje konkurentske prednosti (unutar nekog vremenskog perioda ostvariti prednost, ali i korist za poduzeće)

Zadaci prilikom planiranja ljudskih resursa su utvrđivanje potrebnog broja zaposlenika, zatim određivanje strukture ljudi potrebne poduzeću (koje su dobi, kojeg spola, stručne spreme, radnog iskustva te određenih dodatnih znanja, vještina i sl.) te omogućiti broj i strukturu zaposlenika koji je bio planiran (unutar/van poduzeća, prednost bi trebao imati unutrašnji način popunjavanja radnih mjesta na višim pozicijama gledajući na hijerarhijsku strukturu) (Požega, 2012: 47-48).

Planiranje ljudskih resursa u konačnici prati strategijske (dugoročne), taktičke (srednjoročne) i operativne (kratkoročne) planove. Upravo zbog tolike važnosti faktora ljudi u poduzeću, vrlo je bitno pravilno planirati ljudske resurse, a taj postupak olakšan je pomoću faza procesa planiranja ljudskih resursa te metoda planiranja ljudskih resursa (Bahtijarević, Šiber, 1999: 180).

Slika 1: Opći model procesa planiranja ljudskih potencijala



Izvor: Izrada autorice prema prikazu iz knjige Bahtijarević- Šiber, F. (1999) Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing , str: 184.

4.1.1. Metode planiranja ljudskih resursa

Kako Požega (2012;51) objašnjava, iako postoji više metoda koje su od koristi za utvrđivanje potreba poduzeća da zaposlenicima, metode planiranje u pravilu se mogu razvrstati na dvije osnovne metode, a to su kvalitativne i kvantitativne metode. Prva metoda opisnog je karaktera i manje je pouzdana od druge metode, kvantitativne koji su više pouzdane, a karakter im je matematičko – statistički. Ako je vremenski period planiranja kraćeg trajanja (većinom ne duže od 5 godina) te što su bolje tehnologije i metodologije planiranja („know – how“) uz što kvalitetnije podatke iz poduzeća i okoline, sva planiranja vezana uz strukture i brojeve zaposlenika poduzeća će biti pouzdanija.

Kvalitativne metode planiranja ljudskih resursa su:

1. metoda nominalne grupe
2. delfi metoda

Prva metoda pripada kvalitativnoj i subjektivnoj metodi, a temeljena je na procjenama stručnjaka, ali i na grupnom odlučivanju. Takva grupa predstavlja skupinu stručnjaka koja u poduzeću radi privremeno, bavi se problemom planiranja radne snage te uz sve to dobiva sve potrebne podatke vezane uz poslove i buduće razvojne planove poduzeća. Faza u kojoj se stvaraju procjene potrebnih zaposlenika i faza vrednovanja procjena koju provode stručnjaci nisu međusobno povezane te se one tek kasnije analiziraju, odnosno nakon pojedinačnog suda i formiranja zamisli analizira ih cijela grupa zajedno. Oslonac ove metode su eksperti koji su upoznati s unutarnjom situacijom u organizaciji, njezinom poslovnom strategijom, poslovnim planovima itd.

Delfi metoda pripada kvalitativnoj metodi gdje se uz pomoć stručnjaka pokušava otkriti rješenje problema načinom koji uključuje moderatora koji nezavisne prijedloge treba uskladiti i profilirati kako bi se dobili novi koji će se zatim analizirati i usavršavati pomoću eksperata te nanovo uz moderatorovu pomoć kroz više ponavljanja. Eksperti unutar poduzeća ili izvan njega predlože rješenje na problem koji iziskuje koliko je potrebno radnika na upitniku koji je poslan, a nakon njegovog odgovora stvara se podupitnik te se zatim u ponavljanjima dolazi do nekog sveobuhvatnog rješenja koliko je zaposlenika potrebno u nekom vremenskom razdoblju u budućnosti. Potrebno je posjedovati što veći broj podataka o zaposlenima, ali i o radnim mjestima u poduzeću te posjedovati što više podataka prikupljenih iz okoline i o

okolini jer upravo manjak tih podataka većinom predstavlja problem prilikom planiranja (Požega, 2012: 52-53).

Kvantitivne metode planiranja ljudskih resursa su:

1. normativna metoda
2. analiza trenda
3. matematički model agregatnog planiranja
4. metoda tranzicijske matrice

Normativna metoda planiranja ljudskih resursa još zvana i metodom studije rada, pripada skupini kvantitativnih metoda koje su temeljene na standardnom vremenu koje je potrebno kako bi se izradila jedna jedinica nekog proizvoda ili usluga ili kako bi se izradio ukupan željeni broj istih, dolazi se do broja djelatnika koji će biti potrebni kako bi se to ostvarilo, a za utvrđivanje tog broja pomoću iste metode se mogu koristiti i neki drugi poslovni pokazatelji kao što su primjerice planirani ukupni prihodi, odnosno prihodi po zaposlenom, a zna li se željeni prihod, zna se i potreban broj proizvoda ili usluga te se ponovno na temelju standardnog vremena potrebnog za izradu jedinice proizvoda ili usluga utvrđuje broj potrebnih radnika u budućnosti. Nakon što se utvrdi broj potrebnih djelatnika, sljedeći zadatak je ustanoviti kako bi trebala izgledati struktura zaposlenih. Jedna od najčešće korištenih metoda koja služi utvrđivanju te strukture je raspodjela broja, tj. postotaka osoba koja su tek zaposlene na glavno osoblje i osoblje podrške, glavno se sastoji od osoba koje provode osnovne poslove, a podrška se sastoji od zaposlenika koji se bavi logističkim poslovima u poduzeću, a taj je omjer ovisno o samoj prirodi posla, najčešće 3:1, 4:1 ili 5:1 u korist ključnog osoblja (Požega, 2012: 51-52).

Analiza trenda također je kvantitativna metoda koja procjenjuje kretanje zaposlenih u budućem razdoblju pomoću podataka koju su prikupljeni prije. Temeljena je na statistici, na primjeni jednadžbe linearne regresije i jednadžbe multiple linearne regresije. U analizi je potrebno odabrati varijablu koja je u međuodnosu s brojem zaposlenih (primjerice, broj proizvedenih proizvoda) te proučavati kako se ponašaju obje varijable u dužem vremenskom periodu uz pomoć rezultata gore navedenih jednadžbi. (Požega, 2012: 52).

Matematički model agregatnog planiranja nastoji utvrditi broj potrebnih djelatnika (Z) u određenom vremenskom razdoblju (n) uz pomoć sadašnjeg ukupnog prihoda (L), željenog

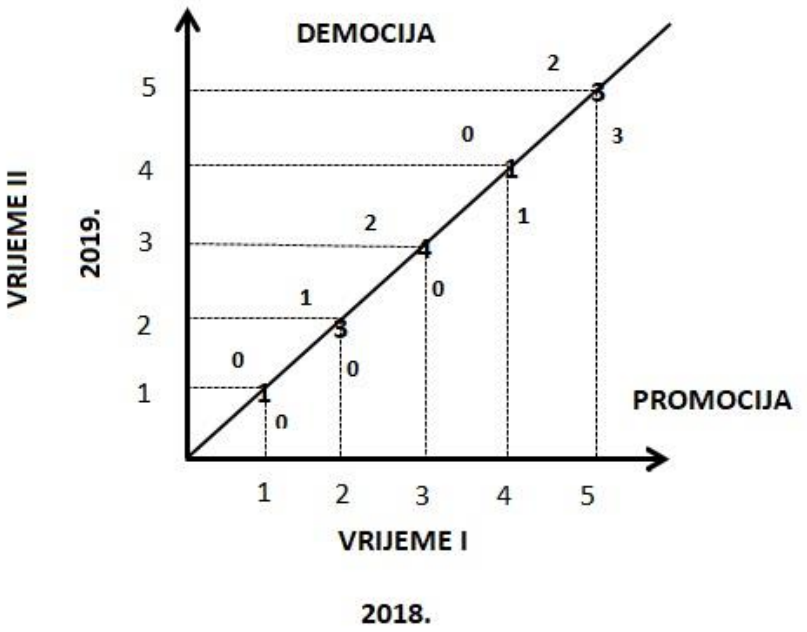
(planiranog) povećanja prihoda (G), prosječnog povećanja outputa (X) te planiranog outputa po zaposlenom (Y) koristeći se formulom koja glasi:

Zn= (L+G)*(1/X) / Y

(Požega, 2012:52).

Metoda tranzicijske matrice (Markovljev model) bavi se analizom unutarnje ponude radnika. Na nju utjecaj imaju njihovi odlasci (otkaz od strane radnika ili organizacije, umirovljenje, smrt), napredovanje (promocija), nazadovanje (democija), premještaj na drugo radno mjesto te neke druge velike promjene u načinu poslovanja. Pomoću ove metode u poduzeću se utvrđuje i proučava broj zaposlenih na nekoj radnoj poziciji, uspoređuje se broj na istom radnom mjestu u dva promatrana vremenska razdoblja (najčešće su to tekuća i prethodna godina), proučava se analiza broja onih radnika koji su ostvarili promociju ili demociju te se u zaključuje koji je točno potreban broj djelatnika za određena radna mjesta te se na takav način planiraju ljudski potencijali u nekoj organizaciji.

Slika 2: Tranzicijska matrica (Markovljev model)



Izvor: Izrada autorice prema prikazu iz knjige Požega, Ž. (2012). Menadžment ljudskih resursa: upravljanje ljudima i znanjem u poduzećima. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku: str. 54

Na osima X i Y postavljaju se različita vremenska razdoblja u kojima će se promatrati broj zaposlenika u nekoj organizaciji, a na obje osi idu i redni brojevi koji predstavljaju ista radna mjesta u poduzeću. Brojevi koji se pak nalaze na sjecištu linija predstavljaju broj ljudi koji trenutno radi na određenom radnom mjestu, a broj iznad sjecišta linija prikazuje broj zaposlenika koji su ostvarili demociju na tom radnom mjestu dok broj ispod sjecišta linija označava broj zaposlenika s postignutom promocijom na istom radnom mjestu. Grafikon zapravo prikazuje trenutna i prošla kretanja s obzirom na dva promatrana vremenska razdoblja, zaposlenika unutar određenog radnog mjesta, tj. i tvrtke u cjelini (Požega, 2012:53-54).

4.2. Regrutiranje ljudskih resursa

Regrutiranje ljudskih resursa bazirano je na pronalaženju ili drugim riječima rečeno, privlačenju najboljih ljudi da bi se oni prijavili na radna mjesta koja su slobodna, a pri tome moraju ispuniti određene uvjete tog radnog mjesta. Privlačenje kandidata moguće je unutar poduzeća te van njega te stoga izvore regrutiranja možemo razdvojiti na eksterne i interne. Promatrajući vrstu posla za koji se traži radna snaga, poslodavac treba odlučiti hoće li zaposlenike tražiti unutar poduzeća ili van njega. Potencijalne zaposlenike potrebno je zainteresirati za prijavu na oglas za posao te stoga kanali kojima se koristi za regrutiranje bi trebali biti fokusirani prema željenoj skupini pomoću različitih medija koji će omogućiti takvo oglašavanje (Dessler,2015:185).

4.2.1. Izvori regrutiranja

Izvori regrutiranja dijele se na eksterno (van poduzeća) i interno regrutiranje (unutar poduzeća).

4.2.1.1. Eksterno regrutiranje

Eksterno regrutiranje odličan je odabir kada poduzeća žele proširiti aspekte svoje potrage za potencijalnim zaposlenicima, odnosno kada ne mogu među svojim trenutnima pronaći one

koje bi željeli imati. Tada se odabire eksterno regrutiranje. Danas je jedno od najučestalijih načina odabira onaj putem interneta. Pogodnost dolazaka do kandidata putem interneta leži u tome da je ova metoda jeftinija od drugih, odnosno ima manje troškove te je njom omogućeno brže prikupljanje većeg broja prijava. Dva glavna nedostatka ovakvog pribavljanja zaposlenika su diskriminacija i preopterećenost. Jedan od primjera je taj da se starije osobe rjeđe služe internetom te se na taj način može nenamjerno isključiti određeni broj starijih kandidata koji se ne znaju služiti internetom ili nemaju pristup istomu. Drugi problem leži u preopterećenosti interneta što zna rezultirati time da poslodavci budu zatrpani poslanim životopisima (Dessler,2015:188-189).

Neki od kanala eksternog regrutiranja mogu biti:

- oglašavanje putem interneta (brzo, efikasno, oglasi na internetu bogati su sadržajem i dodatnim informacijama o samom poduzeću, radnom mjestu i uvjetima, tako oglašen natječaj za radno mjesto dostupan je na uvid gotovo svima)
- davanje oglasa u dnevnim novinama (prije je bio više aktualan nego danas, danas je mnogo aktualnije oglašavanje putem interneta)
- javne baze životopisa na stranica interneta (to su baze životopisa koje posloprimci ostavljaju na web stranicama, one su javne i dostupne svim poslodavcima te su vrlo važan regrutacijski kanal)
- prijave putem korporacijskih Internet stranica (omogućuju komunikaciju između poslodavca i posloprimca tako da ovi drugi mogu dobiti uvid u to što poduzeće radi, kako je ono strukturirano te koje su njegove glavne vrijednosti, kandidati većinom mogu i sami ostaviti informacije o sebi na stranicama poduzeća te unatoč tome što se ne radi o aktivnom oglasu za posao, ostavljanje podataka o sebi je već dovoljan pozitivni indikator motiviranosti, neki od nedostataka su nedostajanje ljudskog kontakta i povratne informacije)
- agencije za pronalaženje kadrova (unajmljuje ih poslodavac s ciljem da mu one pronađu adekvatnu osobu za obavljanje posla koji je potrebno obavljati, agencija pronalazak odgovarajućih osoba može provesti na način da oglasi radno mjesto, da pretraži vlastitu bazu podataka ili da aktivno potraži kandidata ili čak i kombinacijom svih tih metoda, na samome kraju tog procesa agencije u većini slučajeva predlažu po nekoliko najboljih kandidata, a poslodavac je taj koji donosi konačnu odluku)

- agencija za privremeno zapošljavanje (posrednik na tržištu radne snage, ona zapošljava zaposlenike koje karakteriziraju vrlo različiti profili te ih šalju poslodavcima ukoliko imaju potrebe za njima da im privremeno obavljaju poslove, takvi zaposlenici su zaposleni u agenciji za privremeno zapošljavanje te ta agencija radi sve računovodstvene i administrativne poslove koji su vezani uz njihovo zapošljavanje te se brinu da njihova prava budu ispunjena kao i njihove beneficije koje su propisane Zakonom o radu, a ako se poduzeće u međuvremenu odluči na zapošljavanje ustupljenog zaposlenika ili zaposlenice na neodređeno vrijeme, ono tad agenciji isplaćuje jednokratnu naknadu (https://www.moj-posao.net/Savjet/9800/Regrutacijski-kanali/47/, pristupljeno: 25.3. 2020.)

Još jedan od načina vanjskog regrutiranja je i headhunting, a to je proces potrage koja se odnosi na pronalazak adekvatnih ljudi za srednje ili visoke menadžerske pozicije. „Headhunteri“ ili „lovci na kadrove“ za cilj imaju osigurati najboljeg zaposlenika svom klijentu. Najčešće pristupaju već zaposlenim stručnjacima nudeći im mogućnost promjene radnog mjesta uz pritom prisutnu dozu poštovanja. Temeljna razlika između headhuntinga i agencija za zapošljavanje je ta da agencije za zapošljavanje kandidate za posao pronalaze koristeći se klasičnim metoda kao što su objava natječaja, životopisi, psihologijska testiranja, obavljanje razgovora i sl. te njihov način obuhvaća širok spektar potencijalnih kandidata te su njihove usluge ograničene samo na one radnike koji aktivno traže posao te na one koji ih kontaktiraju. Headhuntingom pronalaze se kandidati koji su zaposleni i u većini slučajeva ne traže posao, no mogli bi biti podobni za određenu poziciju van svog radnog mjesta. Headhunteri pristupaju samo nekolicini izabranih kandidata (https://selekcija.hr/2019/08/headhunting/, pristupljeno: 25.3. 2020.)

Postupak headhuntinga sastoji se od 5 faza:

- razvijanje plana – koje su potrebe organizacije, kojem radnom mjestu je kandidat potreban, koje vještine i znanja treba posjedovati, plan potrage
- odabir i traženje – pretražuje se baza podataka koju lovci na glave posjeduju, a može se vršiti i pretragom interneta te putem preporuka
- uži krug kandidata – odabire se manji broj ljudi koji su smatrani najboljim izborom za neko radno mjesto, podvrgava ih se brojnim testiranjima

- konačna selekcija – završni intervju s jednom osobom koja zadovoljava postavljene kriterije, provode se pregovori oko uvjeta i načina poslovanja, odnosno rada kao i oko radnog vremena, plaće i sl.
- zapošljavanje – konačni postupak, osoba se zapošljava i uvodi u organizaciju (https://repozitorij.unizd.hr/islandora/object/unizd%3A1258/datastream/PDF/view, pristupljeno: 25.3. 2020.)

Prednosti eksternog traženja radne snage su mnogo raznolikiji od tzv. „pool“ traženja jer se u organizaciju unose inovativne zamisli koje dovode do raznih očekivanih i željenih promjena, smiruju se neželjene situacije u poduzeću poput nastalih napetosti, rivaliteta i sukoba sa željom da dođe do određenih unutarnjih promjena u odnosima te samom načinu na koji se posluje. Nedostatci ovakvog provođenja traženja ljudi su ti da je mnogo teže doći do njih i samim time ih privući i procijeniti te je taj postupak mnogo skuplji, a i vremenski okvir njihovog prilagođavanja i orijentiranja duže traje te u konačnici dolazi do potencijalne opasnosti da se takav odabir pokaže potpuno pogrešnim što onda može dovesti do velikog nezadovoljstva i sličnih problema među zaposlenicima koji se osjećaju prikladnim za obavljanje tog posla.

(https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A3261/datastream/PDF/view, pristupljeno (27.3.2020.).

4.2.1.2. Interno regrutiranje

Riječ je o odabiru radne snage putem natječaja za određenu poziciju u poduzeću zaposlenika koji su u tom poduzeću već zaposleni. Pronalazak prikladnih ljudi putem internog regrutiranja posjeduje određene pogodnosti. Snage i slabosti kandidata najlakše se uočavaju upravo ukoliko se s njima već radilo te ih se unaprijed zna, a ljudi koji su već zaposleni u tom poduzeću će najvjerojatnije biti istomu posvećeni u većoj mjeri te više i motivirani ukoliko svoje napredovanje pojme kao rezultat svoga rada , truda, sposobnosti te odanosti. Interno regrutiranje zahtjeva slabije usmjeravanje, a vjerojatno i slabije usavršavanje ukoliko se uspoređuje s vanjskim kandidatima. Ipak, oni koji se jave na natječaj i ne dobiju posao vrlo lako bi mogli postati nezadovoljni. Ponekad se može dogoditi da se takav način pribavljanja kandidata pokaže gubitkom vremena jer u većini slučajeva su menadžeri ti koji objavljuju otvorena radna mjesta i provode selektivne metode unutarnjih kandidata, a da pri tome oni već unaprijed imaju na umu koga bi htjeli imati na toj poziciji u radnom odnosu. Stoga želja za

provođenjem takvih intervjua može rezultirati gubitkom vremena. Sljedeći loš aspekt ovakvog načina leži u tome da ukoliko su menadžeri na svoje mjesto došli putujući hijerarhijom prema gore oni bi mogli biti voljni zadržavanju takvo stanja pa čak i kada je potreban neki drugačiji način djelovanja. Odabir ljudi unutar poduzeća bitan je kada je riječ o odabiru istih za ona mjesta koja su najviša u hijerarhiji. Tada se planira nasljednik, a ono se sastoji od sljedećih stavki: spoznaja koje su potrebe ključne, pronalazak kandidata i njihova procjena, te uzimanje ljudi koji će zauzeti te položaje (Dessler,2015:185-186). Unutarnji izvori pribavljanja kandidata su oglašavanje, prijedlozi menadžera te informacije i preporuke odjela koji su zaduženi za ljudske potencijale (Bahtijarević Šiber, 1999:298).

Oglašavanje

Unutarnje oglašavanje u potrazi se osobom koja će obavljati određeni posao vrlo je čest način provođenja postupka potrage za tom osobom. Uobičajeno je da prođe određen vremenski period prije no što se prijeđe na vanjsko oglašavanje. Vrlo je važno da zaposleni budu upoznati s tim te da ga mogu pratiti pri tome imajući uvid u uvjete koji se trebaju zadovoljiti kao i što je sve potrebne za prijavu, koji su kriteriji i drugi potrebni podaci kako bi se takav postupak pravilno proveo da bi se u konačnici osigurali najbolji ljudi.

Menadžerske preporuke

Oni su bitan dio izvora podataka o zaposlenicima, te kod internog regrutiranja imaju dvojnu ulogu: da obavijeste zaposlenike o opcijama koje se nude u vidu poslova i radnih mjesta te daju informacije o izvedbama i mogućnostima suradnika te preporuče određene za neke kompleksnije poslove koje bi oni mogli raditi.

Informacije i prijedlozi odjela ljudskih potencijala

Otvorena radna mjesta zahtijevaju pretraživanje i analiziranje sustava informacija vezanog uz ljudske resurse i prepoznavanje ljudi koji svojim znanjima i vještinama zadovoljavaju njihove zahtjeve. Alati koji pomažu u tome su plan sukcesije i promocije, plan razvitka osobne karijere itd. Uz njihovu pomoć odjel koji se bavi ljudskim resursima može prepoznati te ponuditi za daljnju obradu sve one koji su uspjeli zadovoljiti uvjete posla koji bi željeli obavljati. (Bahtijarević Šiber, 1999: 298-302).

Unutarnji izvori pribavljanja (kandidati u organizaciji)

Najčešće korišteni način ovakvog pribavljanje je taj da se oglase radna mjesta koja su slobodna, a to dokazuju i istraživanja provedena u praksi. Analizom 6 000 poduzeća dokazano je da se njih 75% služim takvim načinom prilikom popunjavanja radnih mjesta koja su slobodna, a da je riječ o proizvodnji, više od 60% u poslovima koji obavljaju službeničke djelatnosti te oko 50% za niža menadžerska mjesta. To se može provoditi pomoću ploče s oglasima, lista s organizacijskim planovima ili biltena, a trebalo bi uključivati sva promaknuća i sve transfere. Uobičajeno ga je oglašavati neko predviđeno vrijeme prije no što se počne oglašavati vanjskim putem. (Bahtijarević Šiber, 1999:298).

Prednosti internog regrutiranja su te da osoba bolje zna o samom poduzeću te zna njegove prednosti i mane, a i drugi su bolje upoznati s tom osobom. Takvo zapošljavanje djeluje pozitivno na zaposlenika i njegovu motiviranost te ostavlja dojam kako poduzeće brine o svojim zaposlenicima te je uz sve to obično brže i jeftinije. Nedostatci su da se može dogoditi da netko bude promoviran na radno mjesto gdje ne može više prikladno raditi posao (dosegao je svoju razinu sposobnosti), može doći do mnogo unutarnjih nezadovoljstava pa čak i sukoba, a to sve može rezultirati negativnim učinkom te se time u konačnici sprječavaju željene promjene. (https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A3261/datastream/PDF/view, pristupljeno: 27.3. 2020.)

5. Selekcija zaposlenika

To je postupak kojim se odabiru najbolji kandidati koji će obavljati određeni posao. Takav proces se odvija kontinuirano, bilo interno u poduzeću tako i eksterno u slučaju ako se nova radna snaga želi pronaći pomoću natječaja ili traženjem najtalentiranijih ljudi (tzv. „lov na talente“, odnosno „head hunting“) (Požega, 2012: 68).

5.1. Važnost selekcije

Odabir zaposlenika najvažnija je aktivnost upravljanja ljudskim resursima zato jer pravilan odabir kvalificiranih i kvalitetnih ljudi bilo na način internim zapošljavanjem ili eksternim omogućuje lakše odvijanje ostalih funkcija menadžmenta koje se bave ljudskim faktorom. Dobro odabrani zaposlenici na pravilno postavljenim mjestima omogućavaju ubrzano i lakše odvijanje poslovnih procesa te oni svojim vještinama, sposobnostima i znanjem poduzeću donose značajne rezultate koji su potrebni kako bi ono uspješno poslovalo. Dugoročno gledano, selekcija ima bitan učinak na dobit i troškove poduzeća jer ukoliko se odaberu i postave pravi ljudi na pravo mjesto oni u budućnosti mogu donijeti dosta dobroga poduzeću kao što su manji ukupni troškovi te povećani ukupni prihodi i profiti, ali i obratno, loš odabir može izazvati neželjene efekte i naštetiti poslovanju poduzeća. Cilj ovog procesa je prognoza hoće li radnik biti uspješan i isplativ u budućnosti što u suštini predstavlja maksimiziranje radnikove buduće radne uspješnosti (Požega, 2012:68-69).

5.2. Proces selekcije

Analiziraju se osobne razlike svakog kandidata te skupa znanja, vještina i drugih kvaliteta koje posjeduje zajedno s njihovom ličnosti, a njena procjena je temeljena na njezinim obilježjima koje se mogu ispraviti dok se sposobnosti ne mogu pa ukoliko one nekome nedostaje to predstavlja problem te je u pravilu ukupna procjena i ocjena tada negativna. Zato su u ovom procesu prilično bitni psiholozi koji bi trebali procijeniti ličnost kandidata i da li je ona u skladu s očekivanjima organizacije (Požega, 2012:69).

5.3. Metode selekcije

Postoje brojne metode i tehnike selekcije koje su na raspolaganju osobama koje ju provode, a izbor najboljih ponajprije ovisi o strukturi slobodnog radnog mjesta i poslova za koje se taj proces provodi. Metode selekcije gledane s tradicionalnog aspekta mogu se razdvojiti na konvencionalne (one sa širokom primjenom) te na nekonvencionalne (imaju manju primjenu i rjeđe se upotrebljavaju). Neke od konvencionalnih metoda su prijava za natječaj, preporuke, životopis, psihologijski testovi, testovi ličnosti, sposobnosti, znanja i vještina itd. Nekonvencionalne metode većinom se sastoje od poligrafskog ispitivanja, testova poštenja, testova na upotrebu droga, grafologiju i astrologiju (Požega, 2012:75).

5.3.1. Standardni izvori prikupljanja informacija o kandidatima

Oni obuhvaćaju najčešće upotrebljavane metode selekcije kao što su prijave na natječaje, životopisi, razne preporuke…

5.3.1.1. Prijava na natječaj

Prijava na natječaj koja može biti interna ili eksterna, prijava je sa osnovnim podacima o kandidatu i radnom mjestu na koje se taj kandidat javlja uz uobičajeno pridodavanje prijavi osnovnih kontakt podataka kandidata. Danas se sve više upotrebljava standardizirana prijava na natječaj gdje se na točno određenom obrascu poduzeća upisuju samo traženi podaci kako bi se izbjeglo često izostavljanje potrebnih podataka o kandidatima (Požega, 2012: 76).

Ona je posebno atraktivan i jednostavan način za dolazak do potrebnih informacija, u obliku standardiziranih upitnika, odnosno obrazaca prijave koje ispisuju osobe koje su se prijavile na natječaj. Na taj se način na standardiziran i sustavan način dolazi do svih značajnih informacija koje bi mogle zanimati poslodavci kao što su osobni i obrazovni podaci, radno iskustvo osobe itd. Podaci poput bračnog statusa, obiteljske odgovornosti, obrazovnog i radnog iskustva mogu ukazivati na moguće kasnije radno ponašanje. U pravilu, poduzeća mogu imati dvije vrste prijavnih obrazaca sa svrhom kasnijeg analiziranja podataka iz tih obrazaca, a to su jednostavni obrasci i ponderirani. U drugima (ponderiranim) postoji ponder, odnosno različita težina se dodjeljuje različitim česticama na osnovi povezanosti s uspješnošću u poslu. Istraživanja su pokazala da je njihova prognostička valjanost visoka i

kreće se u rasponu od 0,25 do 0,50. Dobro je da upitnik prijave ima sve bitne informacije koji su važni za kasniju selekcijsku odluku (Bahtijarević Šiber, 1999:376).

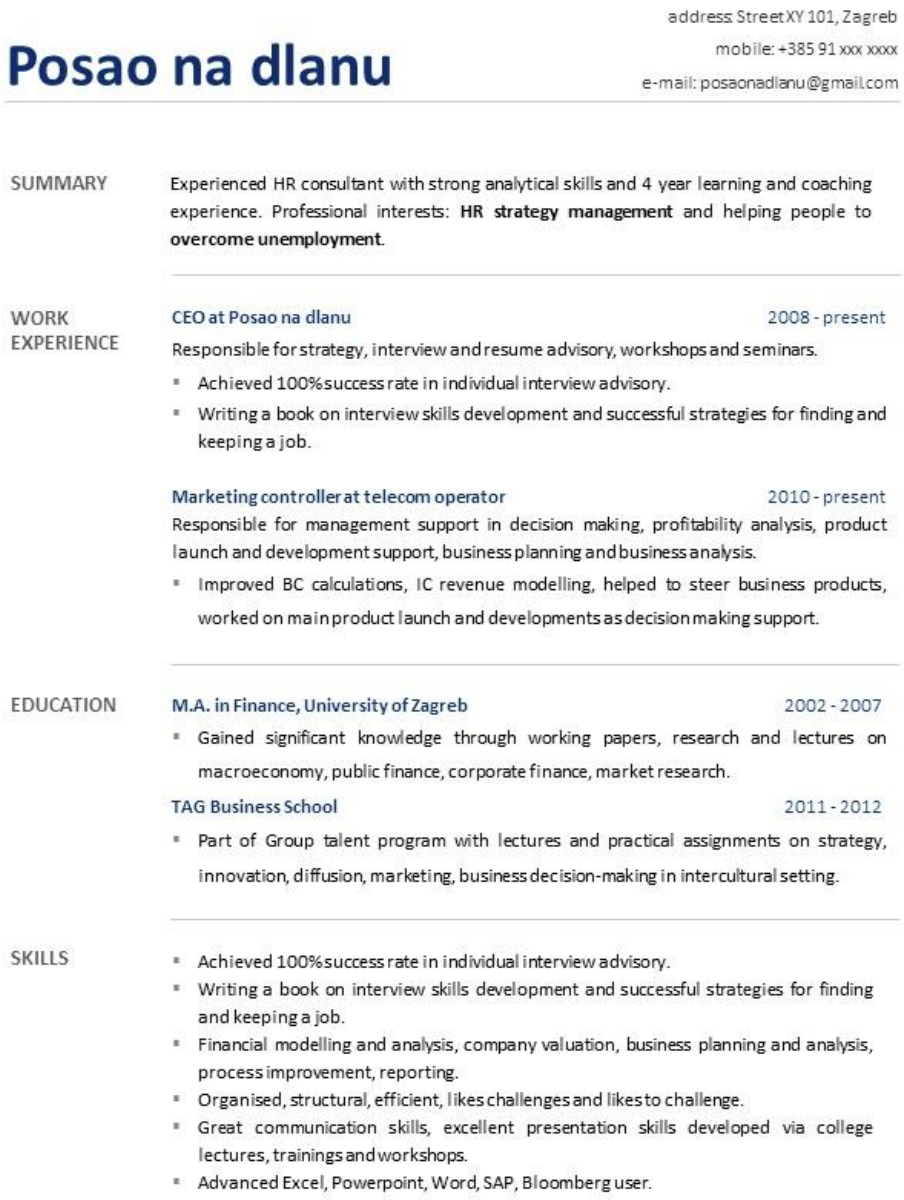
3.2.1.2. Životopis

Životopis je tekst kandidata napisan u obliku eseja u kojem on pobliže opisuje sebe počevši od datuma i mjesta rođenja preko opisa školovanja i formalnog obrazovanja, zatim radnog iskustva, svih vrsta neformalnog obrazovanja i edukacija pa sve do sadašnje situacije, kako radne tako i obiteljske. Tome se pridodaju i interesi i hobiji, procjena vlastitih vještina i sposobnosti, motivacije, upoznatost s radom na računalu, poznavanje stranih jezika pismeno i govorno, posjedovanje određene vrste vozačke dozvole itd. Danas se sve više koriste standardizirani životopisi ili biografski upitnici u kojem kandidati navode osnovne podatke prema točno zadanim smjernicama i kriterijima, a to su oni koje poduzeće smatra bitnima te procjenjuje da su potrebni o svakom kandidatu za određeni posao. Pošto postoji mogućnost da će jedan broj kandidata, kako praksa pokazuje, u životopisu iznijeti niz netočnih podataka o sebi, te podatke, a posebice kod užeg kruga kandidata potrebno je detaljno provjeriti (Požega, 2012:76).

Biografski upitnici razrađuju pitanja iz niza područja od kojih su, uz opće biografske podatke, obično uključena sljedeća:

- dom i obitelj
- ciljevi zapošljavanja
- obrazovanje i profesionalno razvijanje
- profesionalna zanimanja, želje i planovi za budućnost
- personalna obilježja i mogućnosti
- financijsko stanje
- izvanradne aktivnosti poput hobija i drugih zanimanja
- društveni odnosi (Bahtijarević Šiber, 1999: 378).

Slika 3: Životopis



Posao na dlanu

address: Street XY 101, Zagreb
mobile: +385 91 xxx xxxx
e-mail: posaonadlanu@gmail.com

SUMMARY

Experienced HR consultant with strong analytical skills and 4 year learning and coaching experience. Professional interests: **HR strategy management** and helping people to **overcome unemployment**.

WORK EXPERIENCE

CEO at Posao na dlanu 2008 - present

Responsible for strategy, interview and resume advisory, workshops and seminars.

- Achieved 100% success rate in individual interview advisory.
- Writing a book on interview skills development and successful strategies for finding and keeping a job.

Marketing controller at telecom operator 2010 - present

Responsible for management support in decision making, profitability analysis, product launch and development support, business planning and business analysis.

- Improved BC calculations, IC revenue modelling, helped to steer business products, worked on main product launch and developments as decision making support.

EDUCATION

M.A. in Finance, University of Zagreb 2002 - 2007

- Gained significant knowledge through working papers, research and lectures on macroeconomy, public finance, corporate finance, market research.

TAG Business School 2011 - 2012

- Part of Group talent program with lectures and practical assignments on strategy, innovation, diffusion, marketing, business decision-making in intercultural setting.

SKILLS

- Achieved 100% success rate in individual interview advisory.
- Writing a book on interview skills development and successful strategies for finding and keeping a job.
- Financial modelling and analysis, company valuation, business planning and analysis, process improvement, reporting.
- Organised, structural, efficient, likes challenges and likes to challenge.
- Great communication skills, excellent presentation skills developed via college lectures, trainings and workshops.
- Advanced Excel, Powerpoint, Word, SAP, Bloomberg user.

Izvor: preuzeto sa https://posaonadlanu.wordpress.com/2012/04/03/cv-template-ponuda-dizajniranih-zivotopisa/ , pristupljeno: 28.3.2020.

3.2.1.3. Preporuke

Preporuke predstavljaju kratki tekst o kandidatu u kojem prošli poslodavac opisuje njegova znanja, vještine, sposobnosti i motivaciju, odnosno kandidatov radni potencijal i uspješnost

koju je pokazao u poduzeću poslodavca koji piše i potpisuje preporuku. Preporuke također može napisati i profesor u kojima isto navodi vještine, sposobnosti i motivaciju koje je kandidat pokazivao u nastavnim i izvannastavnim aktivnostima. Najboljima se smatraju one preporuke u kojima se potencijal i radna uspješnost kandidata ocjenjuje ocjenama od 1 do 5 za razliku od onih u kojima se o kandidatu piše općenito i sve najbolje. Sve je veća upotreba standardiziranih preporuka u kojima se prema točno određenim smjernicama navode samo oni podaci o kandidatu koji se traže te se ocjenjuju ona znanja, vještine i osobine koje zahtijeva slobodno radno mjesto (Požega, 2012: 77).

5.3.2. Intervju

Požega (2012: 86-87) intervju objašnjava kao razgovor koji se vodi između osobe ili osoba koje provode intervju, a one se nazivaju intervjuerima i osoba koje se intervjuira, a to može biti jedan ispitanik ili više njih. Tijekom intervjua razgovora se o mnogim temama kao što je sam posao i radno mjesto te sva potrebna znanja i vještine koje kandidat ima, a potrebna su da bi se određeni posao mogao adekvatno obavljati. Također je bitno imati u uvidu način na koji kandidat razmišlja i ponaša se, je li imao dosadašnja radna iskustva te ukoliko je kakva su bila, kakva mu je motivacija, njegov obiteljski život, privatni itd. te se u konačnici na kraju nakon provedenog intervjua sve te informacije analiziraju i donose se zaključci o kandidatu i o tome je li on adekvatna osoba za obavljanje posla na čiji se natječaj prijavio ili nije. Postoji nekoliko vrsta intervjua koji su podijeljeni po obliku, a to su nestrukturirani ili slobodni intervju, strukturirani i polustrukturirani intervju. Nestrukturirani invervju nije unaprijed određen sadržajem i oblikom konverzacije pa se provođenje istoga dodjeljuje intervjueru u kojem on proizvoljno ispituje što želi ovisno o konačnom cilju kojega bi želio ostvariti tim pitanjima. Strukturirani intervju je unaprijed planiran strukturom i sadržajem razgovora kao i pripremljenim pitanjima te se osobama nad kojima se provodi intervju postavljaju ista pitanja koja slijede istim redoslijedom. Polustrukturirani intervju napravljen je od unaprijed određenih područja kojima će se baviti, a način na koji će se pitanja provoditi kao i struktura istih te redoslijed dani su na izbor osobi koja provodi taj intervju. Intervju se također može podijeliti na vrste prema broju sudionika, a tada se dijeli na individualni, sekvencijalni, panel – intervju te grupni intervju. Individualni je razgovor između dva sudionika, osobe koja provodi intervju te osobe koju se intervjuira. Takav način je najpodobniji za osobu koju se intervjuira zato što se on može u potpunosti usredotočiti na razgovor, dok je negativni aspekt taj da osoba koja provodi intervju ponekad ne uspije dovoljno isključiti subjektivnost.

Sekvencijalni intervju sastoji se od nizova od dva ili više individualnih intervjua koji se provode jedni za drugim (sa menadžerom odjela ljudskih resursa, menadžerom poduzeća, psihologom itd.). Pozitivne strane su mu iste kao i kod individualnog intervju, međutim ona otklanja i lošije strane smanjujući subjektivnost te joj je to osiguralo široku primjenu. Panel – intervju je vrsta intervjua kada je na njemu prisutno više osoba koje provode intervju(uglavnom ih bude tri do pet) s jednim kandidatom. Prednost je ta da se pomoću više ocjenjivača dobije objektivniji rezultat i vjerodostojnija procjena osobe, a negativna strana je utjecaj većeg broja osoba koje provode intervju na cjelokupnu atmosferu i dinamiku odnosa tijekom intervjuiranja što ukoliko nije dobro izvedeno u konačnici može povećati osjećaj nelagode ili čak stresa kod osobe koju se intervjuira.

Grupni intervju provodi se na način da se okupi više kandidata te ih se sve intervjuira u isto vrijeme. Pozitivni aspekt ove vrste intervjua je olakšana procjena nekih karakteristika osobnosti i ponašanja kandidata obzirom na kompetitivnu situaciju u kojoj se nalaze u usporedbi s drugima u zajedničkoj raspravi (Požega, 2012: 87-88).

Obzirom na vrijeme provođenja intervjua on može biti preliminarni ili inicijalni, dijagnostički i prijamni intervju. Preliminarni se većinom provodi na početku selektivnog procesa, a riječ je o općenitoj konverzaciji s potencijalnim zaposlenicima kako bi se ustanovilo da li netko od njih uopće udovoljava osnovnim uvjetima koji bi im omogućili idući korak u selekciji.

Dijagnostički intervju je glavni intervju pomoću kojega se prikupljaju svi potrebni podaci kako bi se onda na temelju toga moglo odlučiti hoće li se odabrati kandidata ili pak ne.

Prijemni intervju se obavlja na samome završetku selektivnog procesa nakon što je već odlučeno koju osobu će se primiti te se s njima razgovora o poslu te ga se uvodi u isti, a u iznimnim slučajevima, ukoliko je ostalo malo kandidata, a osobe koje trebaju odlučiti koga će uzeti nisu potpuno sigurne koga primiti, tada ovaj intervju pomaže da se propitaju još neke sitnice te da se donese konačna odluka o kandidatu kojeg se uzima (Požega, 2012:88).

Intervjueri su upozoravani na tipične pogreške i izvore pristranosti u njihovom prosudbama ispitanika. Upozorava ih se na nekoliko glavnih pogrešaka, a to su:

- pogreška prvog dojma – pridodavanje većeg značaja onome što se vidi i čuje u prvim minutama nekog intervjua
- pogreška kontrasta – pogreška kod koje utjecaj na ukupni doživljaj ispitanika ima utjecaj doživljaja kandidata koji su prethodili trenutnom kandidatu

- pogreška sličnosti – intervjuer favorizira one kandidate koji su mu slični u određenim poljima
- negativna pristranost – problem da se negativne osobe nekog kandidata više uzima u obzir nego njegove pozitivne osobine
- podložnost stereotipnim uvjerenjima – donošenje zaključaka na temelju sudova koji su neutemeljeni (npr. žena nije prikladna biti vozač autobusa) (Šverko, 2012: 69).

Pri provođenju intervjua dobro je pridržavati se nekoliko korisnih savjeta:

- konzultirati se s menadžerom o tome koje osobe intervjuirati
- pobrinuti se da kandidati shvaćaju važnost intervjua kojeg se provodi
- intervju treba biti strukturiran u skladu s mogućnostima
- potrebno je ovjeriti intervju s osobom koju se intervjuira
- na intervjuu se treba postaviti bitna pitanja te se stoga za njega treba dobro pripremiti

(Bahtijarević Šiber, 1999: 252).

5.3.3. Psihološki testovi i testovi sposobnosti

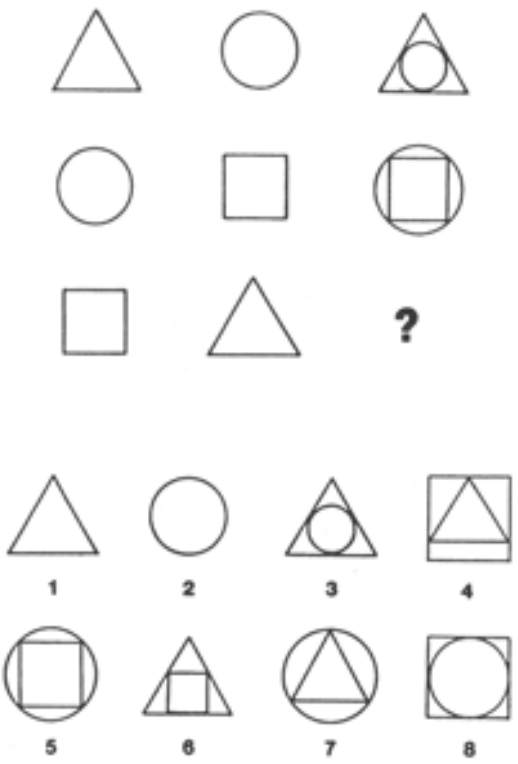
Psihološki testovi vrlo su bitan i razvijen alat za selekcijske procese. Njihova svrha je procjenjivanje razvijenosti varijable koja je bazirana na psihičkim pokazateljima, sadržana od obilježja kao što su inteligencija, numeričke sposobnosti, neuroticizam itd. Primjena tih testova želi dijagnosticirati koliko je neka psihička varijabla razvijena te prognozirati buduću radnu uspješnost temeljenu na rezultatima koji su postignuti tijekom pisanja testa. Testovi sposobnosti žele mjeriti sve osobine koje bi rezultirale uspjehom u određenom području rada. Oni utvrđuju mogućnost osobe u obavljanju neke specifične radne aktivnosti.

5.3.3.1. Testovi inteligencije

Najčešće se koriste u selektivne svrhe, a oni ispituju opću vještinu snalaženja u nekim situacijama problemske prirode te ispituju i razlike na koje se nailazi. Čini ih niz zadataka koji predstavljaju neke situacije problemskog karaktera, ali i razinu složenosti koje trebaju biti riješene pomoću zaključivanja temeljnih pravila te zakonitosti svih tih međusobno umreženih

odnosa, iznalaženjem kompleksnih rješenja itd. Formuliranost zadataka može biti predstavljena na različite načine, na verbalan način, način s prikazom brojeva ili figura, a bitno je da se predočeni problemi mogu riješiti logičkim načinom razmišljanja. Ovakva vrsta testova vrlo je važna kako bi se poslovi koji iziskuju posjedovanje većih intelektualnih sposobnosti pravilno obavljali. Inteligencija je opći preduvjet za obavljanje složenijih poslova unutar organizacija kao što su analiza i istraživanja, planiranja, organiziranja, projektiranja, ukratko svi menadžerski i stručni poslovi. Postoji mnoštvo testova različitih vrsta i kompleksnih kriterija za njezino mjerenje. Faktor opće inteligencije se u kompleksnim multibaterijskim testovima obično naziva faktorom odnosno sposobnošću rezoniranja. Zadaci za njegovo ispitivanje obično iziskuju otkrivanje nekih temeljnih načela, zakonitosti, međuodnosa, sličnosti ili razlika u zadanom nizu stvari (brojeva, oblika ili nekih drugih simbola) (Bahtijerević Šiber, 1999: 382-385).

Slika 4: Test inteligencije



Izvor: preuzeto sa http://www.vuksfrj.se/zabava/IQ%20test/testinteligencije.html, pristupljeno: 28.3.2020.

5.3.3.2. Testovi kreativnosti

Testovi kreativnosti novijeg su datuma sa sve većom i širom upotrebom. Znaju biti smješteni negdje između testova inteligencije i specifičnih mentalnih sposobnosti. Njima se do rješenja

neke problematike dolazi na način da se od ispitanika očekuje pomalo drugačiji pristup sa što više kreativnih, maštovitih, osebujnih i inspirativnih rješenja. Odlika kreativnosti i domišljatosti od posebnog je značaja je poduzećima koja se bave inovacijama ili marketingom (Bahtijarević Šiber, 2012: 388-389).

5.3.3.3. Testovi sposobnosti

Testovi sposobnosti dijele se na testove verbalnih sposobnosti, numeričkih sposobnosti, mehaničkih sposobnosti itd.

5.3.3.3.1. Testovi verbalnih sposobnosti

Pošto se današnje poslovanje sve više bazira na važnosti dobrog komuniciranja, kako u krugovima ljudi unutar vlastitog poduzeća tako i s ljudima van njega, primjerice klijentima, kupcima itd., ovakvi testovi sve više dobivaju na važnosti, a uz već spomenutu važnost provjere lijepog izražavanja i pravilnog usmenog komuniciranja s drugim ljudima, bitni su i za provjeru pismenog izražavanja i razumijevanja napisanoga, primjerice kada se podrazumijeva pisanje ili čitanje izvješća. Testovi su vrlo raznovrsni, može se provjeravati razumijevanje pročitanoga, kakvim vokabularom osoba raspolaže, kako se govorno izražava i sl..

5.3.3.3.2. Testovi numeričkih sposobnosti

Oni provjeravaju sposobnosti brojčanih operacija koje su većinom bazirane na nekom osnovnom znanju, osim ukoliko obavljanje nekog posla ne iziskuje i vrlo dobro poznavanje matematičkih radnji, tada se ovakvi testovi ipak prave nešto složenijima. Ipak, većinom se radi o zadacima temeljnima na izračunavanju suma brojeva, njihovih razlika, umnožaka i količnika. Poslovi poput primjerice računovodstvenih, blagajničkih, administrativnih i sličnih poslova većinom traže barem neku provjeru ovakvih sposobnosti.

5.3.3.3.3. Testovi mehaničkih sposobnosti

Fokusirani su na shvaćanja mehaničkih zakonitosti funkcioniranja strojeva te rješavanja tehničko – praktičnih problema. Ovakvo ispitivanje je važno za uspješnost u djelatnostima kao što su inženjerske djelatnosti, konstrukcijske, mehaničke. Ova sposobnost je bitno pod utjecajem iskustva (Bahtijarević Šiber, 1999: 387 - 389).

5.3.3.4. Testovi osobnosti

Testovi osobnosti ili testovi ličnosti testovi su pomoću kojih se procjenjuju osobine ličnosti kandidata.

Najpoznatiji testovi ove vrste su projektivni testovi sačinjeni od nestruktuiranog, osebujnog materijala (primjerice slike, dijagrami) te osobe koje su podvrgnute takvom testu trebaju objasniti što taj materijal dočarava te kako bi oni to interpretirali te koja je njihova predodžba toga. Od ove vrste testa očekuje se da se iz odgovora osobe uspiju odgonetnuti njezine želje i interesi kao i njezina narav te ponašanje koji trebaju biti iščitani iz tih odgovora uz pomoć profesionalne osobe, većinom psihologa koji se razumije u područje ličnosti. Često se koristi projektivnim testovima, a posebice kada se radi o selekciji ljudi koji će morati popuniti gornje razine hijerarhijske strukture. Kod takvih testova nisu postavljena točno određena rješenja nego je na ispitanicima da objasne svoju percepciju onoga što vide na danim prikazima, a tim odgovorom oni projiciraju svoje želje, interese i ponašanje u sklopu kojih se može napraviti analiza osobina ličnosti kandidata. Najpoznatiji projektivni test je test Rorschachov test mrlje, test tematske percepije, Rosenzweigov test frustracije te test nedovršenih rečenica.

Rorschachov test mrlje prikaz je boja, odnosno mrlja tinte koje mogu biti u boji, ali i crno bijele, a ispitanik treba interpretirati viđeno na vlastiti način. Primjerice, ukoliko osoba više ističe ljudske pokrete interpretira se kao vrlo vjerojatno introvertirana osoba dok ona osoba koja više ističe boje interpretira se kao vrlo vjerojatno ekstrovertirana.

Test tematske percepcije ili skraćeno TAT je test koji se sastoji od niza slika u kojoj se sudionici nalaze u poprilično nejasnoj, ali sugestibilnoj situaciji. Na slikama je nejasno što oni rade, ali se sugerira što bi trebali raditi te na temelju toga kandidati trebaju dati svoj opis slike.

Rosenzweigov test frustracije dijeli neke sličnosti testu tematske percepcije, uz razliku da se na slikama nalaze ljudi u nejasnoj, ali uz to obavezno u frustrirajućoj situaciji te kandidat na temelju toga mora dati svoj opis slike kao i opis razgovora sudionika na slikama.

Test nedovršenih rečenica sastavljen je na način da se kandidatima daje zadatak da dovrše nedovršene rečenice te ih on, sukladno osobnoj analizi i osjećaju, mora završiti i napisati u cjelosti. Njegovi odgovori se na kraju tumače obzirom na načine kojima je te rečenice dovršio te je li u njima smisleno dan naglasak u smjeru optimističnog, pesimističnog, agresivnog, korektnog, destruktivnog sadržaja itd. (Požega, 2012: 83-85).

Slika 5: Rorschachov test mrlja



Izvor: preuzeto sa https://atma.hr/rorschachov-test-mrlja-sto-vi-vidite-na-ovih-5-slika-i-sto-to-znaci/ , pristupljeno: 29.3.2020.

5.3.4. Nekonvencionalne metode selekcije

Nekonvencionalne metode su alternativne metode koje se također primjenjuju kao metode selekcije. Najčešće to su poligrafsko ispitivanje i „testovi poštenja“, testiranje na upotrebu droge te grafologija i astrologija.

5.3.4.1. Poligrafsko ispitivanje i „testovi poštenja“

Poligraf je naprava pomoću koje se mjerenjem fizioloških reakcija kao što su otkucaji srca, krvni tlak, brzina i dubina disanja, nastoji ustanoviti istinitost danih izjava neke osobe. Poligrafsko ispitivanje se izvorno upotrebljava u kriminalističkoj obradi pa se postavlja pitanje zašto se uopće odlučuje koristiti ga u vrhu selekcije. Poslodavci se najčešće odlučuju

za ovu metodu kako bi ispitali poštenje i povjerenje kandidata. Njegova upotreba je ne samo etički već i stručno upitna. Poligrafski testovi analiziraju trenutne emocije, ne analiziraju poštenje ili nepoštenje te se također smatra da dobiveni rezultati nisu ništa bolji od slučajnog pogađanja te se stoga danas umjesto njih kao mnogo prihvatljiviji test koristi „test poštenja“ kojim se pokušava identificirati osobe koje su sklone oblicima devijantnog ponašanja poput krađe ili nekih drugih načina djelovanja na radnom mjestu koje se smatra nepoštenim (zabušavanje na poslu, nepotrebni izostanci itd.). Logika kojom su ti testovi vođeni je ta da na temelju ispitivanja svjetonazora osoba koje su podvrgnute testiranju o vidu socijalno neželjenih i potencijalno protuzakonitih djelovanja zaključuju o njihovom budućem ponašanju u radnoj situaciji. Najčešći problem kao i kod poligrafskog ispitivanja pa tako i ovdje je mala prognostička valjanost.

5.3.4.2. Testiranje na upotrebu droge

Testiranje na upotrebu droge upotrebljava sve veći broj organizacija te njihova upotreba raste. Istraživanja su pokazala da takvi testovi mogu predvidjeti neke oblike kasnijeg radnog djelovanja poput odsutnosti s posla, nezgoda na radu i sl. Zato organizacije najčešće biraju provoditi ovakvo istraživanje prije zapošljavanja. Najviše ih provode prijevozničke i proizvodne organizacije, a najmanje one u području poslovnih i financijskih usluga. Budući da u vezi ove vrste provjere ima mnogo etičkih dilema o kršenju ljudskih prava osobe koje će joj biti podvrgnute moraju dati svoj pristanak na provođenje iste.

5.3.4.3. Grafologija i astrologija

Grafologija je postupak pomoću kojega se dolazi do mogućnosti identificiranja nečijeg rukopisa te analize istoga, a temelji se na činjenici prepoznatljivosti i stalnosti nečijeg rukopisa.

Polazište uporabe grafologije je smatranje osobe koja provodi grafologiju (grafolog) kako rukopis uistinu može sugerirati na neka obilježja osobnosti pomoću kojih se nadalje može utvrditi profil ličnosti analizirajući karakteristike rukopisa kao što su kosina, veličina, širina, pravilnost, pritisak, stil i sl. Psihološka istraživanja pokazuju da grafologija ne može imati nikakav značaj u tumačenju nečijeg karaktera i osobnosti jer nema nikakvu prognostičku valjanost.

Astrologija je temeljena na vjerovanju da pozicija i kretanje zvijezda i planeta pri rođenju na neki smislen način određuju osobnost i ponašanje osoba. Neka poduzeća se trudi koristiti horoskope kandidata kako bi predviđali njihovo radno ponašanje. Sva ozbiljna znanstvena nastojanja da se provjeri stvarna veza između astrologije i ličnosti daju negativne rezultate (Bahtijarević Šiber, 1999: 425-428).

5.4. Donošenje selekcijskih odluka

Proces odabira zaposlenika završava se odlukom da se neki pristupnici zaposle, a drugi ne. Takve odluke temeljenu su na informacijama dobivenim tijekom provedbe selekcijskog natječaja. Odlučivanje može biti provedeno na temelju jednog prediktora ili na temelju više prediktora.

5.4.1. Odlučivanje na temelju jednog prediktora

Ono je najjednostavnija situacija, a postupak će se razlikovati ovisno o vrsti selekcije. Jednu vrstu čini selekcija pod vidom minimuma sposobnosti koji omogućuje obavljanje posla, a pri takvoj selekciji odabiru se svi pristupnici koji su u stanju pravilno izvršavati svoje radne obveze. U vojnoj organizaciji tijekom pregleda novaka provodi se ova vrsta selekcije. U radnoj organizaciji potreba ta ovakvom selekcijom se može pojaviti u razdobljima ekonomskog procvata, tj. u slučajevima zapošljavanja deficitarnog kadra. Kod ovakvog postupka potrebno je pravilno odrediti kritični rezultat ili prag koji određuje minimum sposobnosti i služi kao „točka odsijecanja“ ispod koje se pristupnici odbacuju. Izbor vezan uz broj slobodnih mjesta je sljedeća varijanta selekcije. Kandidata se uzima onoliko koliko je potrebno da bi se popunile prazne radne pozicije. Osnova za odabir temeljena je na rezultatima postignutim u prediktorima, a ukoliko je postoji samo jedan tada kandidati budu poredani ovisno o njihovim postignutim rezultatima, počevši od prvog po rangu, uzima ih se onoliko koliko ima slobodnih mjesta. Ove dvije vrste mogu se i kombinirati: primiti onoliko kandidata koliko ima mjesto no pod uvjetom da svi primljeni udovoljavaju i utvrđenom minimumu potrebnih sposobnosti.

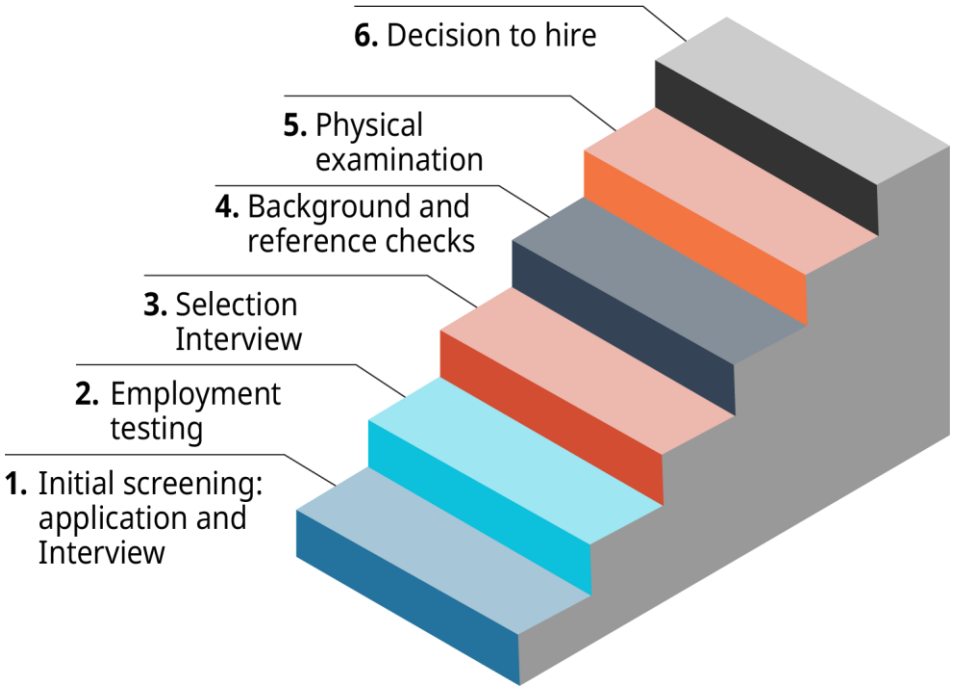
5.4.2. Odlučivanje na temelju više prediktora

Analiza posla u većini će slučajeva pokazati da je nužan širok spektar osobina kako bi prilagođavanje radnoj okolini bilo uspješno. I kod jednostavnih poslova uspjeh ovisi o sklopu

mnogih različitih osobina. Postoje dvije glavne metode objedinjavanja informacija iz više prediktora u donošenju selekcijskih odluka, a to su *metoda statičkog sažimanja informacija u jedan zbirni rezultat, metoda višestrukih pragova* i *subjektivna „klinička metoda“.* Odlučivanje na temelju zbirnog rezultata karakterizira to da se zasebni rezultati svih pokazatelja objedine u jedan rezultata (kompozit) na temelju kojeg se onda dalje donose selekcijske odluke. Najjednostavniji način da se to učini je onaj u kojemu se rezultati pojedinih prediktora najprije pretvaraju u standardne vrijednosti (z-rezultate), a zatim zbroje. No teoretski se postiže bolja prognoza ukoliko se rezultati u prediktorima diferencijalno ponderiraju, a to znači da se ukupni rezultat (prognozirani uspjeh u kriteriju) određuje tako da se rezultati pojedinih prediktora pomnože s odgovarajućim ponderima ili konstantama, a potom zbroje. Metoda višestrukih pragova naziva se tako jer odabranici moraju zadovoljiti nekoliko pragova. Za svaki prediktor određuje se prag ili kritični rezultat, a odbija se onaj pristupnik koji ne postigne prag u jednom od prediktora te se prihvaćaju samo oni koji postižu ili nadmašuju kritični rezultat u svim prediktorima. Ova metoda još se naziva i „metodom višestrukog odsijecanja“. Klinička metoda sastoji se u tome da obučen dijagnostičar sam interpretira i subjektivno ponderira rezultate u pojedinim prediktorima i onda, bez statičkog algoritma prosuđuje zadovoljava li neki pristupnik uvjete ili ne. Taj pristup može biti zadovoljavajući ukoliko ga primjenjuje vrstan stručnjak, no ipak, on je samo nadomjestak u situacijama kad se ne mogu razviti empirijski provjerene kvantitativne metode prognoze (Šverko, 2012: 98-104).

Nakon evaluacije dobivenih rezultata i odluke kojeg će se kandidata zaposliti te njegovog uvođenja u organizaciju on prolazi kroz fazu obuke i učenja (eng. *training and development*) koja ga priprema za adekvatno obavljanje posla koje njegovo radno mjesto iziskuje. Obuka se fokusira na trenutni posao dok je razvoj fokusiran na budući. Obuka i razvoj su osmišljeni s razlogom da unaprijede performansu organizacije na način da povećaju znanje i vještine zaposlenika (https://www.referenceforbusiness.com/management/Gr-Int/Human-Resource-Management.html, pristupljeno: 29.3. 2020.)

Slika 6: Faze procesa selekcije



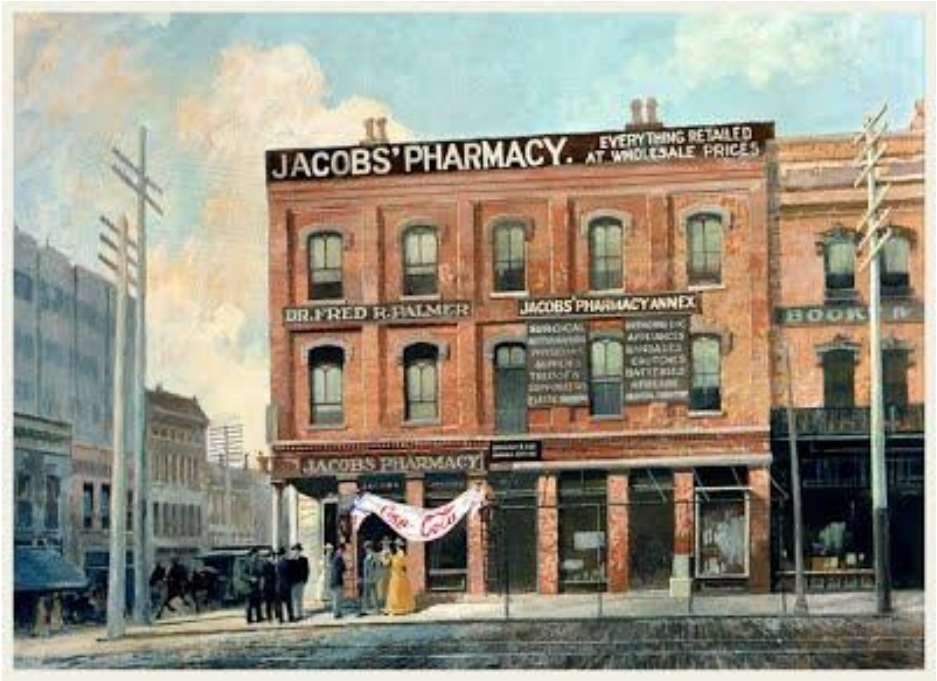
Izvor: preuzeto sa https://opentextbc.ca/businessopenstax/chapter/employee-selection/ , pristupljeno: 29.3.2020.

6. Selekcija zaposlenika na primjeru poduzeća Coca-Cola

Coca-Cola jedno je od najpoznatijih pića, bezalkoholno piće od biljnih ekstrakata koje je 1886. godine osmislio dr. John Pemberton te poslužio u Jacobs' Farmacy u Atlanti, Georgia, SAD. Danas Coca-Cola svoj proizvod nudi u preko 200 zemalja diljem svijeta te nudi preko 800 varijacija pića u SAD-u. Neki od brandova osim Coca-Cole su i Sprite, Fanta, smartwater, Georgia Coffee, Costa Coffe, Fuze Tea, Schweppes, Fresca itd.

Glavni izvršni direktor od 2017. godine je James Quincey, a sjedište je i dalje u Atlanti, Georgia, SAD. Broj zaposlenika u Coca-Coli 2018. godine iznosio je oko 62.600 ljudi.

Slika 7: Jacobs' Farmacy, Atlanta, Georgia



Izvor: https://sites.google.com/site/cocacola545645/home/povijest ,pristupljeno:30.3.2020.

Crveno bijeli logo koji Coca-Cola ima prepoznat je kod preko 94% svjetske populacije. Coca-Cola svoju svrhu poslovanja objašnjava sloganom: „*Refresh the world. Make a difference.*“, a danas se sve više zalaže i za ekološki osviješteno poslovanje, bazirajući se tako na reciklažu, trudeći se smanjiti zagađivanje ugljičnim dioksidom itd.

Godišnji prihod Coca-Cole u 2018. godini iznosio je 31.8 milijarde američkih dolara, a broj novih lansiranih prozivoda u istoj godini iznosio je 600. Coca-Cola je najveći distribucijski

lanac pića s prodajom od preko 6 milijuna pića svaki dan (https://www.coca-colacompany.com/sustainable-business, pristupljeno: 30.3.2020.)

Vizija profita im je maksimizirati povrat dioničara, za ljude uspješno uspostaviti ugodno mjesto za rad gdje će ljudi biti inspirirani raditi najbolje što mogu te da planet bude očuvan i globalni građanin koji čini razliku.

Selekcijski proces u Coca-Coli će varirati ovisno o tome na koju se poziciju, odnosno radno mjesta osoba prijavljuje jer se jedan isti proces ne može primijeniti na sve različite uloge koje se obavljaju u Coca-Coli, međutim u većini slučajeva bit će korištena neka od kombinacija sljedećih metoda:

- grupna vježba
- prezentacija
- psihologijski test
- vježba uloga/situacija
- intervju

Sam proces prijave i dolaska do kandidata odvija se putem:

- oglasa u novinama te putem interneta
- slanjem životopisa
- kandidati koji ispunjavaju uvjete zvani su da dođu pisati testove
- „screening“ intervju
- glavni intervju

Selekcijski test uz kojeg se veže koncept pouzdanosti i valjanosti dijeli se u nekoliko grupa:

- test kognitivnih mogućnosti (test sposobnosti, test inteligencije)
- test fizičkih mogućnosti (statička snaga, izdržljivost, tjelesna koordinacija)
- osobnost i interesi (stav, motivacija, temperament)
- test postignuća (poznavanje posla)

Testovi koji se provode u Coca-Coli u pogledu testa osobnosti baziraju se na sljedeće: otvorenost prema novim iskustvima, savjesnost, optimizam, tolerancija na stres, emocionalna stabilnost, proaktivnost, inicijative i slično. Psihologijski testovi mjere individualne mentalne

i/ili karakteristike ponašanja. Test koji je vezan uz minimalni stupanj potrebnog obrazovanja također je važan.

Zaključuje se kako je Coca-Coli bitno da prilikom zapošljavanja novih djelatnika odaberu pravu osobu za pravo radno mjesto. Selekcijski testovi moraju biti pomno odabrani i strukturirani te ispitati kandidatove kognitivne i motoričke sposobnosti, osobnost te dosadašnja postignuća (https://www.slideshare.net/ataulhassnain/recruitment-process-of-coca-cola, pristupljeno: 30.3.2020.).

7. Zaključak

U današnje doba kada se tržište razvija, ali i posluje brže nego ikada vrlo je važno ostvariti i zadržati konkurentski položaj na takvom tržištu, a da bi se u tome uspjelo uz sav potreban kapital, resurse i proizvode i/ili usluge, od velike je važnosti posjedovati pravilno odabranu radnu snagu jer se ljudski faktor danas smatra jednim od najvažnijih faktora uspjeha nekog poduzeća te ga je stoga važno pomno planirati i odabrati te na kraju i uvesti u poduzeće uz konstantno usavršavanje i produbljivanje postojećeg znanja i vještina. Zato je proces selekcije zaposlenika od iznimne važnosti za svako poduzeće jer se u njega želi dovesti što bolje zaposlenike pa je shodno tome potrebno znati kakvi zaposlenici trebaju poduzeću pritom misleći na stupanj njihovog obrazovanja, vještina i znanja koja posjeduju i druge kvalitete koje su potrebne da bi u budućnosti mogli obavljati posao na zadovoljavajućoj razini.

Proces selekcije je kompleksan te uključuje nekoliko procesa koji mu prethode, a to su planiranje ljudskih resursa i njihovo regrutiranje. Njihovo planiranje osnova je uspješnog upravljanja ljudima, odnosno vođenja tih istih ljudi u organizaciji i na nju se gleda kao na bitnu funkciju menadžmenta ljudskih potencijala. Regrutiranje predstavlja pronalaženje i privlačenje najboljih ljudi na prijavljivanje na radna mjesta koja su otvorena, ali da pri tome ispunjavaju očekivanja toga radnog mjesta, a može se provesti na interni i eksterni način. Nakon provedenog planiranja i regrutiranja provodi se proces selekcije koji se odvija pomoću nekoliko različitih tehnika i metoda kao što su standardni izvori prikupljanja informacija o kandidatima (prijava na natječaj, životopis, preporuke), intervju, psihološki testovi i testovi sposobnosti te nekonvencionalne metode selekcije (poligrafsko ispitivanje i testovi poštenja, testiranje na upotrebu droge, grafologija i astrologija). Nakon provedenih tehnika, odnosno selekcijskog ispitivanja i testiranja važno je donijeti odluku koga će se zaposliti, a takvo odlučivanje može biti na temelju biti provedeno na temelju jednog prediktora ili na temelju više prediktora. Kod odlučivanja na temelju jednog prediktora jednoj vrsti pripada selekcija pod vidom minimuma sposobnosti koji omogućuje obavljanje posla pri čemu se odabiru svi pristupnici koji su u stanju obavljati posao na prihvatljiv način. Sljedeći način selekcije je odabir prema broju slobodnih mjesta gdje se između većeg broja kandidata bira onoliko njih koliko ima slobodnih mjesta, a ove dvije vrste mogu se i kombinirati, odnosno moguće je primiti onoliko kandidata koliko ima mjesta, ali pod uvjetom da svi primljeni udovoljavaju i utvrđenom minimumu potrebnih sposobnosti.

Selekciji zaposlenika potrebno je posvetiti dovoljno vremena, pravilno ju organizirati i provesti jer su zaposlenici poduzeća jedan od njegovih najvažnijih resursa. Njihov značaj sve više raste pa se upravljanje ljudskim resursima smatra jednim od osnovnih interesa organizacije za koji je zadužen viši nivo menadžmenta, odnosno upravljanja. Ljudski resursi na ljudski faktor u poduzeću gledaju kao na vrlo značajan faktor obzirom da se njegova vrijednost povećava s vremenom i razvojem te se stoga odjeli ljudskih resursa usredotočuju na razvijanje te širenje i unaprjeđivanje vještina i znanja pojedinaca.

Pravilno upravljanje ljudskim resursima poduzeću može donijeti dobitke, ali isto tako zbog neadekvatnog upravljanja tim resursima poduzeće može pretrpjeti i velike gubitke. Onaj tko u budućnosti ne bude dovoljno ulagao u razvoj ljudskih resursa u poduzeću, odnosno organizaciji, neće uspjeti biti konkurentan na tržištu. Ulaganje u ljudske resurse isplativije je od ulaganja u bilo koje druge resurse, oni su ključni čimbenik uspješnosti nekog poduzeća i zato je vrlo važno provesti selekciju zaposlenika na pravi način kako bismo bili sigurni da u konačnici pored sebe imamo najbolje ljude predviđene za obavljanje određenog posla.

Popis literature

Knjige:

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden Marketing

2. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*: Međunarodno sveučilište Floride, Dvanaesto izdanje

3. Požega, Ž. (2012*). Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku

4. Šverko, B. (2012*). Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada

Internetski izvori:

1. Ata Awan (2014.), *Recruitment process of coca cola,*https://www.slideshare.net/ataulhassnain/recruitment-process-of-coca-cola (pristupljeno: 30.03.2020.)

2. Glavić, M. (2017). *„Headhunting" u velikim poduzećima.* : Sveučilište u Zadru: odjel za ekonomiju, https://repozitorij.unizd.hr/islandora/object/unizd%3A1258/datastream/PDF/view (pristupljeno: 25.03.2020.)

3. Moj posao (2011). *Regrutacijski kanali*, https://www.moj-posao.net/Savjet/9800/Regrutacijski-kanali/47/ (pristupljeno: 25.03.2020.)

4. Reference for business: *Human resource management*, https://www.referenceforbusiness.com/management/Gr-Int/Human-Resource-Management.html, (pristupljeno: 29.03.2020.)

5. Selekcija.hr (2019). *Headhunting*, https://selekcija.hr/2019/08/headhunting/ (pristupljeno: 25.03.2020.)

6. Šubarić, M. (2018). *Pribavljanje i selekcija talenata kao čimbenik dugoročne uspješnosti poslovanja organizacije* : Sveučilište Jurja Dobrile u Puli: Fakultet ekonomije i turizma, https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A3261/datastream/PDF/view (pristupljeno: 27.03.2020.)

7. The Coca-Cola company, https://www.coca-colacompany.com/company (pristupljeno: 30.03.2020.)

Popis slika

Slika 1: Opći model procesa planiranja ljudskih potencijala 7
Slika 2: Tranzicijska matrica (Markovljev model) 10
Slika 3: Životopis 20
Slika 4: Test inteligencije 24
Slika 5: Rorschachov test mrlja 27
Slika 6: Faze procesa selekcije 31
Slika 7: Jacobs' Farmacy, Atlanta, Georgia 32