

# Proces selekcije ljudskih resursa s posebnim osvrtom na intervju

---

**Glavić, Marta**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:430539>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-12**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju

Jednopedmetni diplomski sveučilišni studij menadžmenta

**Marta Glavić**

**Proces selekcije ljudskih resursa s posebnim osvrtom  
na intervju  
Diplomski rad**

Zadar, 2018.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Jednopredmetni diplomski sveučilišni studij menadžmenta

## Proces selekcije ljudskih resursa s posebnim osvrtom na intervju

Diplomski rad

Student/ica:  
Marta Glavić

Mentor/ica:  
Doc. dr. sc. Ivica Zdrilić

Zadar, 2018.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Marta Glavić**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Proces selekcije ljudskih resursa s posebnim osvrtom na intervju** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 11. lipanj 2018.

## **Proces selekcije ljudskih resursa s posebnim osvrtom na intervju**

### **SAŽETAK:**

Današnji moderni poslovni svijet sklon je promjenama, te je potrebno na njih brzo odgovarati kako bi ostali konkurentni. Iz tog razloga organizacije su primorane prihvaćati promjene i prilagođavati se novonastalim uvjetima. Ovom događaju prethodio je razvoj poslovanja, tehnologije i globalizacije. Unapređenje poslovnih procesa važan je uvjet za prilagođavanje poduzeća na suvremeni i poslovni svijet i globalizaciju koja je njima zavlada. Globalizacija je postala neizbježna, ona predstavlja nezaobilazni dio sadašnjosti i budućnosti. Osim svega do sad gore navedenog nikako se ne smije zanemarivati ljudski kapital. Posljednjih godina, pa čak i desetljeća, ljudskim resursima se počela posvećivati velika pažnja, oni postaju centar poslovanja suvremenih organizacija. Tu se ne radi samo o ekonomskom sektoru, već i o ostalim područjima različitih društvenih i prirodnih znanosti. Iz tog se razloga u posljednje vrijeme sve više priča, piše i izučava o upravljanju ljudima te o menadžmentu ljudskih potencijala.

Poznati internacionalni naziv koji se koristi za upravljanje ljudskim resursima je „Human Resource Management“ (HRM). Menadžment ljudskih resursa zapravo predstavlja dio nauke u organizaciji i on je jako bitan za svaku tvrtku. Ovaj dio menadžmenta bavi se proučavanjem potencijalnih zaposlenika, trenutnih zaposlenika, njihovim sposobnostima, te mogućnostima. HRM predstavlja važnu granu upravljanja, jer stavlja čovjeka i njegovo zadovoljstvo u fokus, te primjećuje da je zadovoljan radnik ponekad možda i jedina prednost nad ostalim konkurentnim poduzećima. U ovom radu „kadrovi“ predstavljaju ljudski kapital, na čijem znanju i sposobnostima, prema mišljenju modernih menadžera leži cijela organizacija. Naime, poslovanje neke organizacije uvelike ovisi o kvaliteti ljudi i onoga tko upravlja njima. Stavljanjem ljudskog kapitala u prvi plan, kod zapošljavanja, odnosno selekcije kandidata, ističe se intervjuiranje kao najznačajnija metoda. Kad je riječ o zapošljavanju radnika od velike je važnosti stalno praćenje stanja na tržištu organizacije, ali i na tržištu rada kako bi se došlo do saznanja postoji li potreba za dodatnim zaposlenicima. Iz tog razloga menadžeri stalno provode analize poslova i radnih mjesta. Pribavljanje kadrova je prvi korak u pojmu upravljanja ljudskim resursima. Postoji više načina pribavljanja kadrova. Osnovna podjela jest vlastito pribavljanje kadrova, putem svoje kadrovske službe ili

korištenje usluga raznih posrednika kao što su „headhunting“ agencije i razne druge agencije za posredovanje pri zapošljavanju. Nakon što se napravi plan i uvidi potreba za zaposlenicima, provodi se pribavljanje zaposlenika, koje kao što se već spomenulo može biti interno ili eksterno, te nakon toga slijedi selekcija kandidata, njihova obuka i razvoj. Prilikom selekcije kandidata poduzeća priskrbljuju talente koji će u budućnosti odgovarati na sve izazove i poslovne aktivnosti koje se od njih očekuju. Selekcija je zapravo identifikacija među više kandidata, čija znanja i sposobnosti u najvećem stupnju odgovaraju zahtjevima radnog mjesta, te predlaganje tih kandidata stručnjaku, koji je u organizaciji zadužen za prijem i raspoređivanje istih. Jednostavnije rečeno, selekcija zaposlenika je proces kojim organizacija odlučuje hoće li nekog zaposlenika uzeti pod svoje okrilje, tj. zaposliti ili neće. Osnovna svrha selekcije jest što bolja usklađenost između zahtjeva radnog mjesta, te sposobnosti i mogućnosti čovjeka koji će doći na to radno mjesto. Kako bi se ispitale sposobnosti selekcioniranih kandidata koji su ušli u užu krug, provode se razno razni testovi. Neki od njih su: računalno ili „online“ testiranje, testovi motoričkih i tjelesnih sposobnosti, testovi kognitivnih sposobnosti itd. u posljednje vrijeme tvrtke sve više koriste računalna ili online testiranja i takav način sve više zamjenjuje pismena ili ručna tradicionalna testiranja. Osim do sad navedenih načina testiranja, općenito u svijetu, a posljednje vrijeme i u Hrvatskoj sve se češće koristi upitnik ličnosti. Upitnik ličnosti povećava stupanj prikladnosti kandidata za posao, najveći problem ovakve vrste testiranja jest iskrivljavanje odgovora, tj. predstavljanjem sebe onakvima kakvi zapravo nisu. Kako bi se to spriječilo postoje razne metode, kao što su: upotreba skale laganja, mogućnost korištenja korekcije odgovora, metoda obeshrabrivanja kandidata za iskrivljavanjem, tj. upozoravanje kandidata da će njihovi lažni odgovori biti otkriveni. Intervju koji je svrha istraživanja ovog rada, spada u konvencionalne metode selekcije kadrova. Intervju je zapravo proces selekcije koji je oblikovan tako da predvidi buduće poslovne radne učinkovitosti na temelju usmenih odgovora kandidata. Postoji više vrsta intervjuja, neke od njih su: procjenjivački intervju, izlazni, strukturirani i nestrukturirani. Često se dolazi do pitanja koji od tih tipova intervjuja je najbolje koristiti. Smatra se da je strukturirani intervju bolji, potpuniji i superiorniji od ostalih. Kao i sve, pa tako intervjuiranje ima svoje pozitivne i negativne strane. Mnogo je pozitivnih strana intervjuiranja. U prilog tome govori i činjenica da je intervjuiranje najčešće korištena metoda prilikom zapošljavanja

kandidata. Intervjuiranjem se može doći do podataka, do kojih nije moguće doći iz drugih tehnika selekcioniranja, npr. dolazi se do izgleda, koji je također jedan od izgleda informacija, zatim do načina izražavanja, gestikulacija i drugih aspekata komunikacije. Osim toga, može se saznati o kandidatovoj prošlosti, o njegovim vrijednostima, te o njegovim pogledima i stavovima na neke određene stavove i stvari. Ovakve podatke nemoguće je dobiti bilo kojom drugom tehnikom za ispitivanje. Negativne strane intervjuiranja jesu stereotipiziranje i halo efekt. Halo efekt je tzv. „blic procjena“ karaktera osobe i da li nam se ta osoba dopada ili ne, koliko kod se radi na usavršavanju intervjuiranja, ljudski je da prvi dojam bude presudan za daljnji tijek selekcije. S druge strane postoje greške od strane kandidata, a to su: pretjerana agresivnost, premalo iskazanog entuzijazma za posao, nervoza, tračanje bivšeg poslodavca i sl. Stereotipizacija je grupiranje osobe prema spolu, rasi, kilogramima i sl. dokaz toga jest istraživanje koje je pokazalo da osobe boljeg izgleda puno bolje zarađuju.

Intervjuiranje za kandidata može biti poprilično stresno iz tog razloga je bitno da se kandidati što bolje pripreme za intervju. Ova se tema dosta proučava, jer se intervjuiranje smatra pouzdanom metodom za procjenu kandidata, no uz intervjuiranje svakako je potrebno koristiti i druge metode procesa selekcije ljudskih potencijala. Svrha intervjuja je zapravo provjera i dopuna informacija o kandidatu, te ispitivanje onoga što se nije uspjelo doznati u prethodno provedenim testiranjima. Pretraživanjem znanstvenih i stručnih članaka, knjiga i ostalih internetskih izvora vezanih uz ovu temu, u radu će se proučiti istraživanja provedena do sad, a koja su vezana uz metodu intervjuiranja općenito, te o primjerima istog u domaćim i stranim organizacijama i o važnosti intervjuja danas.

**KLJUČNE RIJEČI:** ljudski potencijal, organizacija, kadrovi, selekcija, intervju

## **Selection Process of Human Resources with Special Emphasis on Interview**

### **SUMMARY:**

Today's modern business world is susceptible to change and, in order to stay competitive, it requires quick response. Due to that fact, organisations are forced to accept changes and adjustment to new circumstances. This occurrence was preceded by development in business, technology and globalisation. Advancement in business processes is an important requirement for adjustment of companies to modern business world and globalisation which has gained control over them. Globalisation has become inevitable, it showcases the inevitable part of present and the future. Besides all of the aforementioned, we cannot forget human resources. In recent years, even decades, human resources have gotten greater attention, they have become the center of business in modern organisations. It doesn't involve only the economic sector but also the other areas of different social and natural sciences. That is the reason why in recent times people are talking more; writing more on the subject and studying about people management and about management of human resources.

Well known international name that's used for management of human resources is Human Resource Management (HRM). Management of human resources is actually a part of the science in organisation and it is crucial for every company. This part of management is dealing with studies on potential employee's, current employee's, their capabilities and possibilities. HRM is an important branch of management because it puts the person and it's contentment into focus, it notices that maybe the only thing that will make a difference (and the only advantage) between companies will be the contentment of the worker. In this paper, „personnel“ represents human resources on whose knowledge and competencies, according to opinion of modern managers, lies the whole organization. Namely, business of some organization greatly depends upon quality of people (personnel) and upon the quality of the person who manages them. Putting human resources into focus during employment or during the selection of candidates, the main method that stands out is interview.

When it comes to employing workers, monitoring of the situation on the organization's market is of great importance, as well as monitoring of the situation on labour market with a purpose to gather information on the need for additional workers. That's the reason why managers constantly analyze jobs. First step in the whole concept of



management of human resources is gathering personnel. There are a couple of ways to gather personnel. Basic division is: own provision of personnel; through its own staffing department or with the use of various intermediary services such as “headhunting” agencies and various other agencies for employment mediation. After the plan has been made and the need for additional personnel is recognized, acquisition of new workers is carried out. As it was mentioned before, the acquisition can be internal or external after which selection of candidates follows; their training and development. During the selection of candidates companies select those talents that will be able to respond to future challenges and business activities that are expected of them. Selection is in fact identification amongst many candidates, whose knowledge and competencies correspond in the highest degree to the job requirements, and proposing those candidates to a company expert responsible for receiving and scheduling of personnel.

Basically, the selection of personnel is a process in which the company decides if it will hire someone under its wing, give the job to someone or not. Main purpose of said selection is to assure as better compatibility as possible between job requirements and the abilities and possibilities of the person that will occupy that job.

In order to inspect the competencies of selected candidates that entered into shortlist, various tests are conducted. Some of which are: calculus or online testing, motoric and physical skills, test of cognitive capabilities etc. In recent time, companies are using computers or online testing more and more, and that kind of test are replacing more and more written test and other traditional types of tests. Besides the kinds of tests we mentioned before, in the world and in recent times in Croatia also, the personality questionnaire is being used increasingly.

Personality test is increasing the degree of suitability of a candidate for the job, the biggest problem of this kind of testing is distortion of the answers, i.e. making yourself to be what you're actually not. There are various methods to prevent that from happening such as: using of scale of lying, the ability to use answers correction, method of discouraging candidates to give distorted answers by warning them that their false answers will be discovered. Interview which is the main focus of this paper belongs to conventional methods of personnel selection.

Interview is actually a process of selection formed in a way to anticipate future business efficiency based on candidates oral answers. There are a few types of interview, some of

them are: interview based on assessment, output interview, structured and non-structured interview. There's a common question which of the types of interviews is the best one to use. As in everything, interview method has its positive and negative sides. There are many positive sides to interview method, i.e. interview is the most common used method when hiring a candidate.

By implementing this method one can get to information one can't get by using other techniques and types of selection, for instance you can be informed on someone's appearance, the way they express themselves, person's gesticulation and other aspects of communication. Besides all that, you can get information about a person's past, its values, its views on various topics and position on different issues. This kind of information you cannot gather through any other questioning technique. Negative sides to interview are stereotypes and halo effect.

Halo effect is so called „blitz assessment“ of person's character and whether we like the person or not, as much as we work on perfecting of interview method, it is in human nature that the first impression is crucial for further process of selection.

On the other hand, there are mistakes that candidates make themselves, such as: excessive aggression, too little work enthusiasm, nervousness, badmouthing former employer, etc. Stereotyping is putting someone in a certain group based on their gender, race, weight, etc.; there's a research that proves that more attractive people earn more money. Interview can be very stressful for a candidate so their preparation is of big importance. This topic is studied a lot because interview as a method has been considered as a reliable one for candidate assessment, but together with this method, it's necessary to use other methods of candidates selection. The actual purpose of interview is checking and addition of information on candidate, and gathering of information one couldn't find out in previously conducted tests.

Researching scientific and expert articles, books and other internet sources related to this topic, this paper will also deal with studies that have been made so far and are related with interview method in general, as well as with examples of the same in domestic and foreign companies and about the importance of interview method today.

**KEY WORDS: human resources, organization, personnel, selection, interview**

## Sadržaj:

1. UVOD .....	1
2. HRM (UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA) .....	4
2.1. Važnost ljudi u organizaciji .....	6
2.2. Uloga HRM-a u suvremenim organizacijama.....	10
3. SUSTAV PRIBAVLJANJA I SELEKCIJE LJUDSKIH RESURSA .....	13
3.1. Pribavljanje ljudskih resursa .....	15
3.1.1. <i>Interno i eksterno pribavljanje ljudskih resursa</i> .....	16
3.1.2. <i>Pribavljanje ljudskih resursa putem javne agencije za zapošljavanje...</i>	19
3.1.3. <i>Pribavljanje ljudskih resursa putem privatne agencije za zapošljavanje</i>	19
3.1.4. <i>Pribavljanje ljudskih resursa putem headhuntinga</i> .....	20
3.2. Selekcija ljudskih resursa .....	21
3.2.1. <i>Sposobnosti</i> .....	22
3.2.2. <i>Osobine ličnosti</i> .....	23
3.2.3. <i>Kompetencije</i> .....	24
3.3. Metode i tehnike selekcije ljudskih resursa.....	25
3.3.1. <i>Konvencionalne metode</i> .....	25
3.3.2. <i>Nekonvencionalne metode</i> .....	29
4. INTERVJUIRANJE KAO METODA .....	31
4.1. Značajke metode .....	33
4.2. Prednosti i nedostaci intervjuiranja .....	36
4.3. Svrha metode.....	38
5. PRIMJERI KORIŠTENJA METODE INTERVJUA U PODUZEĆIMA .....	40
5.1. Intervjuiranje na primjeru Tele2 .....	41
5.2. Intervjuiranje na primjeru Vip-a.....	42
5.3. Intervjuiranje na primjeru Ine.....	42
5.4. Intervjuiranje na primjeru Nestléa .....	43
5.5. Intervjuiranje na primjeru Apple-a.....	45
5.6. Intervjuiranje na primjeru Google-a .....	46

<b>6. ZAKLJUČAK:</b> .....	48
<b>7. LITERATURA:</b> .....	49
<b>8. PRILOZI:</b> .....	55

## 1. UVOD

Tema ovog rada je „Proces selekcije ljudskih resursa s posebnim osvrtom na intervju“. U ovom slučaju resursi predstavljaju ljudski kapital koji svojim sposobnostima, znanjem, i vještinama doprinose napretku i ostvarivanju ciljeva poduzeća. U prošlosti se temeljnim kapitalom korporacija i poduzeća smatrala vrijednost proizvoda i strojeva, dok se današnja razmišljanja suvremenih menadžera zasnivaju se na tome da bogatstvo poduzeća leži na ljudskom kapitalu. U fokusu modernog poslovanja tvrtke su ljudi, njezin najvrjedniji kapital. Sve veća pažnja i pozornost se usmjerava na ljude koji su temelj svakog poslovanja, najveći razlog tomu je što ljudski kapital predstavlja nešto što konkurenti ne mogu kopirati. Iz tog razloga su kvalitetni radnici postali traženi, način na koji se dolazi do njih su razni procesi prikupljanja i selekcije kandidata za zaposlenje o kojima će se govoriti kroz cijeli tekst.

U posljednje vrijeme često se spominje pojam „intervju“, koji se sve češće koristi prilikom selekcije kandidata koji se prijavljuju za određeni posao. Ljudi, njihov razvoj, njihove mogućnosti i motivacija postaju odlučujući faktor konkurentske sposobnosti na tržištu. Uloga ljudi i investiranje u njih su od velikog značaja za jednu suvremenu tvrtku i za njezin položaj na tržištu, jer su zaposlenici najznačajniji resurs svake korporacije i prema njima se mora iskazivati najviši stupanj pažnje i interesa. Profesionalna selekcija kandidata važan je čimbenik prilikom pridobivanja novih kadrova u poduzeću. Prilikom selekcije, poduzeća si priskrbljuju talentirane kandidate koji će biti u budućnosti spremni odgovoriti na sve zahtjeve i izazove koji se od njih očekuju. S obzirom da postupak selekcije zahtjeva određeno vrijeme radi što bolje i kvalitetnije provedbe, sve se češće poduzeća odlučuju za suradnju s tvrtkama koje su opredijeljene upravo za selekcije kandidata i kao rezultat ovog načina poslovanja dobivaju najkvalitetnije ljude koji se nalaze na tržištu rada. Cilj svake tvrtke je da privuče, zaposli, pa nakon toga i zadrži što kvalitetnije zaposlenike. U selekcijske svrhe intervju se koristi već duže vrijeme, s pojačanim rastom popularnosti u posljednje vrijeme. Smatra se najpopularnijom i najzastupljenijom metodom selekcije, kroz ovaj rad doći će se do saznanja što je to intervju, zašto je zastupljen u toj količini, te koja je njegova svrha. S obzirom na druge selekcijske metode intervju nadopunjava nejasne informacije iz drugih izvora, provjerava fizičke karakteristike kandidata, te način na koji osoba

komunicira. Tu se javlja pojam verbalne i neverbalne komunikacije, koja nam dosta govori o kandidatu.

Intervju je jedina metoda u kojoj možemo ostvariti komunikaciju sa kandidatom. Iz tog razloga se intervju smatra pouzdanom metodom. Intervju je također i sredstvo privlačenja kandidata, jer omogućuje pružanje informacije o poduzeću, istim putem saznajemo koliko je kandidat upućen u poslovanje tvrtke za čijeg zaposlenika se prijavljuje. Postoji mnogo različitih intervjuja koji se koriste prilikom odabira zaposlenika. Kao i sve ostale metode selekcije intervju ima svoje prednosti i nedostatke koji se mogu odraziti na razne načine kod potencijalnih zaposlenika i koji će se spominjati u ovom radu. Svrha intervjuja je zapravo da se nadopune svi već dotad prikupljeni podaci o kandidatu, koji su se proveli putem drugih načina selekcioniranja kandidata, da se provjeri stupanj motiviranosti kandidata, njegov interes i usmjerenost na osobni razvoj, njegove komunikacijske vještine, pregovaračke i sl.

Cilj i svrha istraživanja rada je definirati pojam, kao i sam proces intervjuja, prikazati najčešća pitanja koja se postavljaju, te karakteristike metode, kao i slučajeve iz Hrvatske i strane prakse.

Nakon što je napisan kratak uvod u rad, te nakon što su navedeni ciljevi istraživanja i njegova svrha, slijede istraživačka pitanja na koja će se odgovoriti.

Neka od pitanja su:

- Važnost ljudi u organizaciji?
- Koja je uloga HRM-a u suvremenim organizacijama?
- Kako funkcionira sustav pribavljanja i selekcije kadrova?
- Što je intervju?
- Kako se provodi proces intervjuiranja?
- Koja su najčešća pitanja koja se postavljaju kandidatima koji prolaze kroz proces intervjuiranja?
- U kojoj je mjeri zastupljen intervju kao metoda selekcije u Republici Hrvatskoj?
- Kolika je važnost intervjuiranja za poduzeća?
- Tko su ispitivači i kakvi ispitivači trebaju biti?
- Koje su pozitivne, a koje negativne strane intervjuja?
- Kako izgleda poslovna praksa?

U prvom djelu rada pisat će se općenito o menadžmentu ljudskih resursa i samoj važnosti istog. Nakon toga proučavat će se razni načini samog pribavljanja kadrova, te selekcije. Isto tako, pisat će se o podvrstama selekcije kadrova, metodama i tehnikama. Zatim će se dati posebni osvrt na intervju kao metodu, te na samo definiranje ove metode. Na samom kraju donijet će se zaključak na cijeli rad i na važnost metode koja se proučava.

Prilikom ovog istraživanja najprije će se koristiti metoda definicije i deskripcije, radi pojmovnog određenja samog naslova teme. Zatim će se koristiti metode kompilacije dostupne literature. Na kraju će se koristiti metoda dedukcije gdje će se iz istraženih činjenica donijeti opći zaključci o navedenoj problematici.

Rezultati koji se očekuju putem ovog istraživanja su da će se pokazati važnost intervju kao metode selektivnog odabira u poduzećima, konkretnije, koliko je snažan utjecaj kvalitetnog intervju na odabir dobrog kandidata na poslovanje poduzeća. Također očekuje se da će biti prikazan sam proces provođenja intervju, pitanja koja se najčešće postavljaju i na koja se kandidati pripremaju, način intervjuiranja u određenim hrvatskim poduzećima koja će se navesti za primjer. Osim toga, saznat će se koje su to agencije koje provode intervju umjesto same tvrtke, te koje su njihove karakteristike. Isto tako, očekuje se i popis velikih korporacija i poduzeća koja koriste intervju kao metodu za pronalaženje adekvatnog zaposlenika.

## 2. HRM (UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA)

Eng. Human resource management (HRM), (hrv. Upravljanje ljudskim potencijalima)<sup>1</sup> postigao je visoku razinu prihvaćanja, kad su u pitanju poslovi, konferencijski programi, poslovni tečajevi i fakulteti. Ovo prihvaćanje je daleko od univerzalnog i nekontroverznog. Human resource management je još uvijek u procesu formiranja. Ljudi se pitaju postoji li HRM i koja je zapravo razlika između HRM-a i „Personnel managementa“. Mnogima se ne sviđaju određeni dijelovi HRM-a, povezuje se dosta sličnosti sa sindikatom. Povrh svega, HRM znači različite stvari, različitim ljudima, odnosno svakom zaposleniku se pristupa pojedinačno, iz razloga što svi ljudi nisu isti, nemaju iste navike, želje, porive, ne motiviraju ih iste stvari. Kao rezultat pojave ovog pojma, dolazi do mnogobrojnog izdavanja knjiga s istoimenim naslovom. Neke knjige ostavljaju dojam malo više tradicionalnih, dok druge ostavljaju jak dojam na čitatelja s osvrtom na element ponašanja u organizaciji, usvajajući u tom procesu djelomično povezivanje HRM-a s kulturom i vodstvom. Zapravo, HRM stoji na sjecištu upravljanje osobljem (eng. Personnel management) i poslovne strategije. (Hendry, 2011., str.10 )

Prema autorici Hendry, svi su upoznati s izjavama da su ljudski resursi najvažnija imovina poduzeća. U nekim slučajevima prihvaćanje načela HRM-a ne ide dalje od ovoga, drugi naglašavaju da je riječ o usklađivanju prakse zapošljavanja s organizacijskom strategijom. Posljedica toga je da, kao cjelina, praksa zapošljavanja bi se trebala kombinirati zajedno s ostalim silama. (Hendry, 2011., str. 11)

Menadžment ljudskih resursa je zapravo dio nauke u organizaciji koji proučava sve aspekte zaposlenja u istoj, isto tako ima utjecaj na oblikovanje strategije poslovanja. Predstavlja poslovnu funkciju koja obuhvaća menadžerske aktivnosti: planiranja, organiziranja, vođenja i kontrole ljudskih potencijala u nekoj organizaciji. Uloga HRM-a razvijala se s vremenom, dok je u počecima imala razvojnu administrativnu funkciju, u novije vrijeme menadžeri ljudskih resursa vide je kao glavnu strategijsku funkciju. Svaka funkcija HRM-a u velikim korporacijama trebala bi proći proces transformacije

---

<sup>1</sup> HRM – eng. human resource management, znači upravljanje ljudskim potencijalom, ali na način da se svakom zaposleniku pristupa pojedinačno, iz razloga što nisu svi ljudi isti, nemaju iste navike, želje i porive.

Kratice HRM će se koristiti u daljnjem tekstu.



s ciljem osnivanja funkcije, koja može igrati novu strategijsku ulogu, te uspješno ispunjavati svoje ostale poslove. (Duraković, 2011., str. 131.)

S obzirom da MLJR ne predstavlja samo važnu funkciju poslovanja poduzeća, već i upravljačku funkciju, tako su nosioci ove važne funkcije svi nivoi menadžmenta: „top“, „middle“, „low“. Kada se govori o sadržaju funkcije MLJR-a može se reći da obuhvaća veliki broj različitih i međusobno sličnih aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima usmjerenih na osiguranje adekvatne količine zaposlenih, njihovih vještina, znanja, interesa, motivacije i ponašanja potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva.

Temeljne aktivnosti i zadaća odnosno podfunkcije koje obuhvaća MLJR jesu:

Planiranje ljudskih kapitala, oblikovanje posla, regrutiranje kandidata, selekcija kandidata, praćenje zaposlenih i ocjenjivanje njihove uspješnosti, motiviranje i nagrađivanje, daljnje učenje i razvoj zaposlenika, stvaranje organizacijske klime, radni odnosi i ostalo. (Duraković, 2011., str. 129.)

Menadžment ljudskih potencijala je zapravo osnovica za ostvarenje konkurentske prednosti uz pomoć ljudskih resursa, jer kako Pološki-Vokić (2004., str. 455.) tvrdi „Biznis je, na kraju krajeva, «igra ljudi». Put dugoročnom uspjehu vodi preko efektivnog upravljanja ljudskim potencijalima, koji za uzvrat pronalaze, uslužuju i zadržavaju kupce.“

Ovom rečenicom Pološki – Vokić želi poručiti da se s dobrim prepoznavanjem i upravljanjem ljudskih potencijala ostvaruje velika konkurentnost na tržištu, jača organizacija i što je najbitnije konkurencija nema mogućnost kopiranja ove stavke, jer su ljudi nešto što se ne može kopirati. Isto tako uz pomoć ljudskih potencijala ostvaruje se dugoročan uspjeh organizacije. Današnji način poslovanja postaje sve više mekan, to je jedan od razloga zašto tvrtke mijenjaju načine poslovanja od tvrdog sustava (eng. hard) do mekog (eng. soft). Tvrdi i meki sustav se sastoji od varijabli, dok tvrdi sustav predstavljaju varijable kao što su: sustav, tehnologija, struktura, procesi, financije i slično, meki sustav predstavljaju varijable neopipljive vrijednosti. Stručnjaci dodaju kako će poduzeća sve više naginjati mekom sustavu upravljanja ljudskim potencijalima, jer su oni danas glavni resurs opstanka i pokretač organizacije. Shvaćajući da se

nalazimo u ekonomiji znanja, nemoguće je ne priznati da ljudski potencijali postaju poluga za donošenje profita jednoj organizaciji. Pološki – Vokić (2004., str. 456.) u svom radu tvrdi „Sva imovina neke organizacije, osim ljudi, inertna je i nije ništa više doli roba koja se može kupiti po tržišnim cijenama. Svi su ostali resursi, osim ljudi, pasivni i zahtijevaju ljudsku primjenu kako bi stvarali vrijednost. Konačno, samo ljudski resursi mogu učiti, rasti i pridonositi.“

Ako su ljudi oni koji su presudni za uspješnost organizacije, može se zaključiti da je glavni i jedini zadatak koji stoji pred organizacijama činjenje svega što im je u moći da u svoje odaje privuku i da zadrže najkvalitetnije i najbolje ljude. Naime, način na koji se dolazi do ljudskih kapitala je: uvjeravanje istih da se pridruže organizaciji, zadržavanjem ljudi i njihovim razvitkom i napretkom. Naravno, prije svega organizacije moraju znati kakve zaposlenike žele i kakvi su potrebni za nove načine poslovanja. Moraju znati kako ih napraviti lojalnima. Menadžment ljudskih kapitala postaje neopipljivi dio organizacije.

Cilj menadžmenta ljudskih potencijala je maksimalni povrat uložениh sredstava, te minimiziranje troškova i rizika. Moderni menadžment ljudskih potencijala brine o potrebama i zahtjevima organizacija, ali i o potrebama samih zaposlenika, koji su angažirani u širokom spektru različitih djelatnosti. Što je organizacija veća, logično je da je i veća sama potreba za zaposlenicima. Ti ljudi koji nabavljaju ljudske resurse su zapravo menadžeri ljudskih resursa, sama riječ menadžer znači upravljanje. Menadžeri vrše pribavljanje, selekciju, brinu o njihovoj sigurnosti na poslu, o zdravlju zaposlenika, o plaćama, uvjetima rada, beneficijama... upravljanje ljudskim resursima je jedan od najtežih i ključnih zadataka organizacija. Iz razloga što su ljudski resursi sami po sebi posebni, tako je i upravljanje ljudskim potencijalima specifično i osjetljivo. (Kuka, 2011., str. 64.)

## **2.1.Važnost ljudi u organizaciji**

I dok je još početkom prošlog stoljeća vladala potpuna nezainteresiranost za ljude u organizaciji, a tehnologija se smatrala najvažnijom u bilo kojem poduzeću, danas je došlo do velike promjene. Općenito zanimanje za ljudske resurse i njihovu važnost u

organizaciji je u 21. stoljeću evaluiralo, a posebice posljednjih desetak godina. Čovjek je postao značajno izvorište, sama srž i centar organizacije.

U suvremenom dobu zapravo je čovjek jedina prava prednost koju neko poduzeće može ostvariti nad drugim. Tvrtke koje su spremne na vrhunska ostvarenja su one koje su otkrile kako otvoriti put idejama i sposobnostima ljudi na svakoj organizacijskoj razini. (Džubur, 2003., str. 46.)

Upravljanje ljudskim resursima mora biti usklađeno, na način da sama organizacija koja provodi upravljanje ljudima uvidi i prepozna vlastite komparativne prednosti koje će je činiti boljom i uspješnijom organizacijom od drugih. (Aksentijević et.al., 2015., str. 49.)

Današnja poslovna okolina je sve samo ne mirna. Turbulentnost i stalne promjene obilježile su suvremeni poslovni svijet. Konstante promjene u ekonomiji, na svjetskim tržištima i u tehnologiji donijeli su nove strategije i ciljeve. Kako bi se ti ciljevi uspješno ostvarivali promjene na svim organizacijskim razinama.

U prošlosti su tradicionalne firme zapošljavale ljude od kojih su očekivali da ispunjavaju obveze i pridržavaju se pravila. Suvremene tvrtke ne žele zaposlenike koji će samo slijepo slijediti pravile, već one koji sudjelovati u kreiranju istih. (Džubur, 2003., str. 48.)

Sve dosad navedeno dovelo je do „intelektualnog kapitala“ koji predstavlja koncepciju čiji je najvažniji segment ljudski kapital. Pod pojmom intelektualnog kapitala ne smatraju se sva znanja u nekoj organizaciji, već samo ona koja služe postizanju konkurentne prednosti. (Jamberak, et.al., 2008., str. 1185.)

Ljudski potencijali su važan resurs za organizaciju, zbog toga je upravljanje njima ključan zadatak svake organizacije. S obzirom da su ljudski resursi po samoj svojoj prirodi specifični, za razliku od primjerice financijskih ili materijalnih resursa, tako je i upravljanje njima posebna djelatnost. Iz toga razloga postoji čitav niz načina upravljanja ljudskim potencijalima u poduzećima, te njihova organizacija i postavljanje na prava radna mjesta. (Kuka, 2011., str. 65.)

U uspješnim organizacijama ljudi imaju tretman intelektualnog kapitala. Tu je riječ o visokim ulaganjima u ljudske resurse i ne radi se samo o materijalnim ulaganjima. Od ljudskih resursa se očekuju visoki učinci, ponašanje i kreativnost. Upravljanje ljudskim resursima predstavlja intenzivan pristup ljudskim resursima, nasuprot ekstenzivnom, koji je karakterističan za nerazvijene zemlje. Ljudski potencijal je jedini resurs koji se smatra neograničenim, dok su financije ograničene, prirodni resursi ograničeni i zemlja ograničena. (Vujić, 2011., str. 13.) Poslovanje doživljava preokret, od tradicionalne organizacije do orijentacije prema čovjeku, jedinom neograničenom resursu, te kompleksnom fenomenu koji daje značajan pečat u svim proizvodnim procesima i krajnjim rezultatima tih procesa.

Organizacija ljudskog kadra je dio menadžmenta (upravljanja) koja postavlja ljude unutar poduzeća, te na taj način osigurava da svi zadaci vezani i neophodni za ispunjenje ciljeva budu dodijeljeni ljudima koji ih mogu najbolje ispuniti. (Antolović, et.al., 2001., str. 153.)

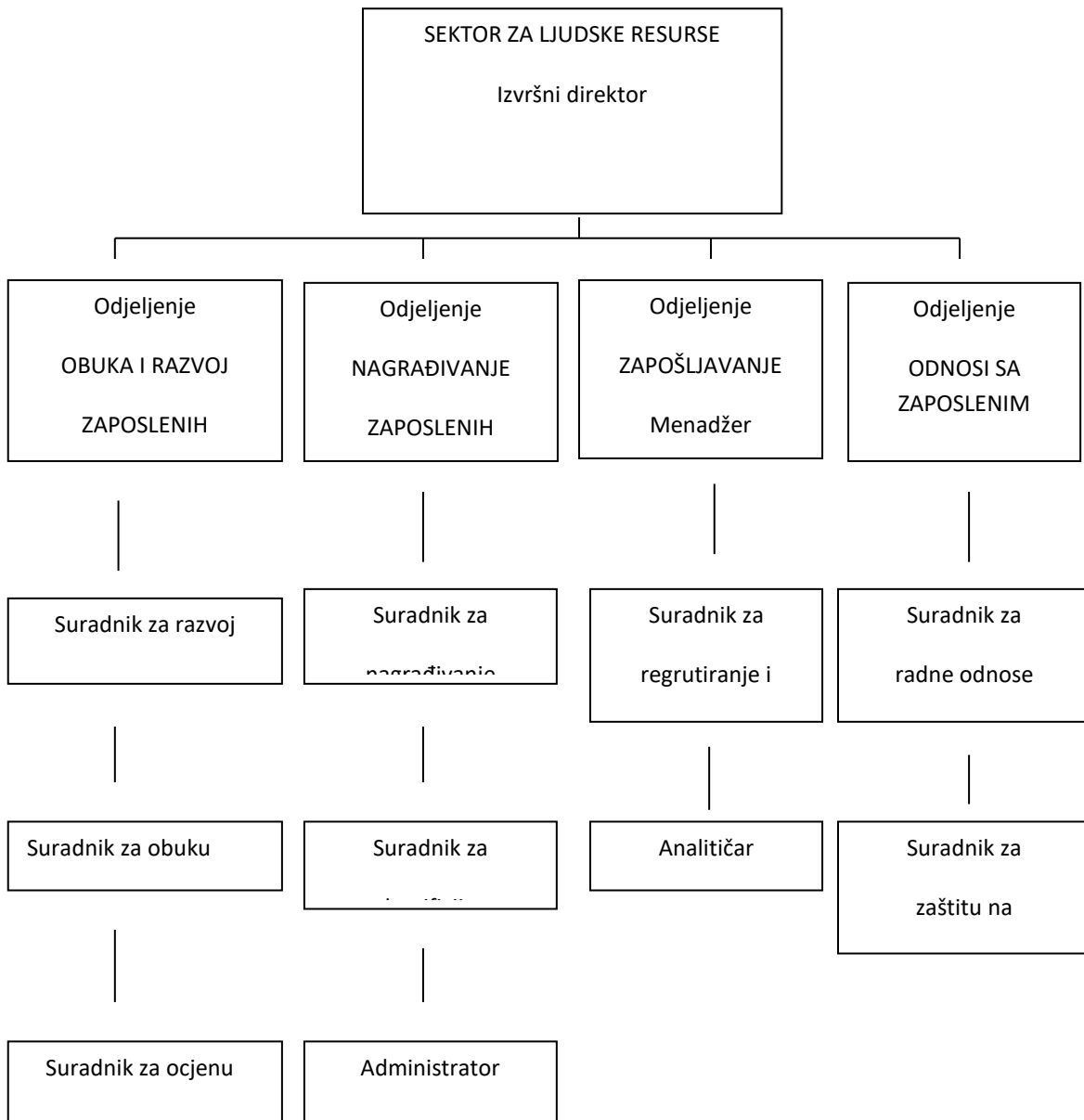
Posebnost ljudskih potencijala očitava se u tome što se bazira na posebnosti i složenosti njihovim upravljanjem koje iziskuje visoku razinu organiziranosti, etičnosti te inovativnosti osoba koje su zadužene za razvoj ljudi u organizaciji. (Tadić, 2015., str. 365.)

Kao što je već gore navedeno ljudski kapital se može poboljšati s tri ključne aktivnosti, što su: uvjeravanje ljudi da se pridruže organizaciji, zadržavanjem ljudi te njihovim razvojem. Poduzeća trebaju odlučiti kakve zaposlenike žele, te kakvi su im potrebni. Trebaju saznati kako određene ljude pronaći, privući i naposljetku ih nagovoriti da rade upravo za njih. (Pološki – Vokić, 2004., str. 453.)

S obzirom na dosad napisano, može se zaključiti kako je uloga ljudi u organizaciji uistinu velika, stoga ne čudi činjenica da tvrtke rade plan ljudskih resursa. Plan ljudskih resursa je zapravo proces u kojem se provodi ispitivanje za potrebom određenih ljudskih resursa, u nadi da će pronaći upravo onoliki broj kandidata koliki im treba, te one kandidate čije će karakteristike zadovoljiti određena radna mjesta koja trenutno trebaju nove radne snage. Taj plan uključuje i plan razvoja karijere zaposlenika kako bi kroz

zadovoljstvo na poslu i motivaciju osigurali napredak kako za sebe tako i za organizaciju u kojoj rade. (Jaganjac, 2011., str. 140.)

Slika 1. Prikazuje primjer kako može izgledati jedan sektor u organizaciji za upravljanje ljudskim potencijalima.



Izvor: Slika 1., Prikaz izgleda sektora u organizaciji za upravljanje ljudskim resursima (Duraković, 2011., str.132.)

Iz slike se može vidjeti da se sektor za ljudske resurse dijeli na četiri odjela, te da na čelu svakog odjela stoji menadžer, a sektori su: obuka i razvoj zaposlenih, nagrađivanje, zapošljavanje i odnosi sa zaposlenima. Također, svaki od ovih sektora se dijeli na manje dijelove u kojima glavne uloge imaju suradnici.

U posljednje vrijeme istraživači su počeli proučavati veze među funkcijama upravljanja ljudskim resursima i uspjeha poduzeća. Mnogi od njih su dokazali da će utjecaj varijable upravljanja ljudskim resursima biti mnogo značajniji i veći ukoliko se ta varijabla ne promatra kao jedinica zasebno, već kao snop varijabli, odnosno putem sinergijskog djelovanja raznih kombiniranih aktivnosti. „Snopovi“ zapravo označavaju kombinaciju povezanih aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima, pri čemu se njihovom međusobnom interakcijom dodatno pojačava utjecaj na uspjehe poduzeća. Iako se do sada više puta dokazalo kako je korištenje snopova dobro za organizaciju, još uvijek se većina njih ne koristi snopovima. Postoji više razloga zašto je to tako. Nekima od njih smatraju se: inercija poduzeća, pogreške koje nastaju tokom provedbi performansi, različite vrste organizacijskih ograničenja i sl. Usprkos pozitivnim saznanjima o snopovima, može se kazati kako ne postoji neka jedinstvena „receptura“ korištenja snopova koja bi bila primjenjiva na sve vrste organizacija. (Tadić, 2014., str. 149.)

## **2.2. Uloga HRM-a u suvremenim organizacijama**

Može se reći da je jedna od važnijih, pa čak i najvažnija uloga menadžmenta ljudskih potencijala ta da ona daje mogućnost podizanja konkurentnosti organizacije uz pomoć ljudi. Naravno da ljudski potencijali trebaju biti potaknuti na rad i napredak, odnosno motivirani, u suprotnom oni ne mogu pridonijeti razvoju organizacije. (Cascio, 1998., str. 53.)

Još jedna bitna uloga menadžmenta ljudskih potencijala je povećanje zadovoljstva radnika.

Povećanje zadovoljstva radnika je usko povezano s tržištem, jer samo zadovoljstvo radnika dovodi do kvalitetnijeg obavljanja posla, većeg zalaganja na poslu i samim tim su i korisnici zadovoljniji, a proizvod ili usluga kvalitetniji. Samom istraživanju ljudskih potencijala se priključuje više stručnjaka iz raznih područja, to su: psiholozi, sociolozi,

ekonomisti i drugi. Stoga, upravljanje ljudskim resursima postaje najznačajnija poslovna funkcija i značajna filozofija, koja se smatra najbitnijom konkurentskom prednošću (Jamberak et.al., 2008., str. 1183.). Značaj ljudskih potencijala javlja se još u 18. st. gdje Adam Smith u svojim djelima ističe važnost pojedinca za društvo. U novije vrijeme se počinje pridodavati veća važnost ovom sustavu, iz razloga što je dokazano da postoji jaka veza između gospodarske uspješnosti i obrazovanja. Baš ta povezanost je sastavni pokazatelj MLJR-a. uz pomoć Menadžmenta ljudskih resursa počinje se mijenjati i način poslovanja, menadžeri se sve manje ponašaju kao glavni rukovodioci, a sve više kao instruktori, zaposlenici su sve više orijentirani prema potrebama kupaca, a ne prema željama poslodavaca. Mijenjaju se stavovi i vrijednosti organizacije.

Promjene u poslovanju se mogu napraviti na sljedeći način:

Promjena poslovnih jedinica – javlja se povezivanje zaposlenika u timove, tj. grupe ljudi koji surađuju zajedno kako bi došli do zajedničkog cilja grupe i organizacije.

Promjena načina izvršenja zadataka – s obzirom da svaki zaposlenik ima određene kvalitete i kvalifikacije procesni tim radi na drugačiji način, taj tim obavlja sve poslove zajedno, sve je manje podjele rada.

Promjena pripreme izvršenja zadataka – tu se zapravo radi o „treningu“ zaposlenika, odnosno o njihovim novim učenjima, stjecanjima novih vještina. Obrazovanje povećava njihovu oštroumnost.

Usmjerenost na mjerenje performansi – u klasičnim organizacijama zaposlenici dobivaju

mjesečnu plaću za koju su radili prethodni mjesec, međutim u modernim organizacijama se mjeri njihov rad, te nakon toga plaća bude u skladu s njihovim zalaganjem i obavljenim poslom. Promjena kriterija napredovanja – motivacija radnika se postiže kroz nagrađivanje radnika, bilo to u materijalnom ili nematerijalnom obliku. Ovaj način se u menadžmentu ljudskih resursa dosta dobro njeguje.

Promjena uloge menadžera – procesni timovi ne trebaju šefove i direktore, već trebaju trenere od kojih će u svakom trenutku moći zatražiti pomoć i koji će ih u svakom trenutku moći usmjeriti na pravi put s pravim savjetom. Treneri ne sudjeluju u cijelom poslu, već su tu da pomognu i uskoče kad je to potrebno.

Promjena organizacijske strukture – u tradicionalnim tvrtkama organizacijska struktura je uglavnom hijerarhijska, dok se u suvremenim organizacijama struktura postavlja horizontalno. Ovakav način strukture uspostavlja liniju komunikacije među zaposlenicima kakvu oni žele, dosta je slobodnija i otvorenija od hijerarhijske strukture. Promjena načina funkcioniranja uprave – u novom načinu poslovanja, zaposlenici obavljaju poslove pod vodstvom svog „trenera“. (Džubur, 2003., str. 46.)



### **3. SUSTAV PRIBAVLJANJA I SELEKCIJE LJUDSKIH RESURSA**

Ljudski resursi predstavljaju nezamjenjiv faktor u jednoj organizaciji, iz razloga što oni svojim znanjem, sposobnostima i vještinama predstavljaju nezamjenjiv faktor uspješnosti jedne organizacije.

Kako bi došlo do saznanja da se u organizaciji javlja potreba za dodatnim zaposlenicima, menadžeri stalno provode analiziranje posla, analiziraju radna mjesta, te kroz te analize dolaze do zaključka da li su potrebni dodatni ljudski resursi.

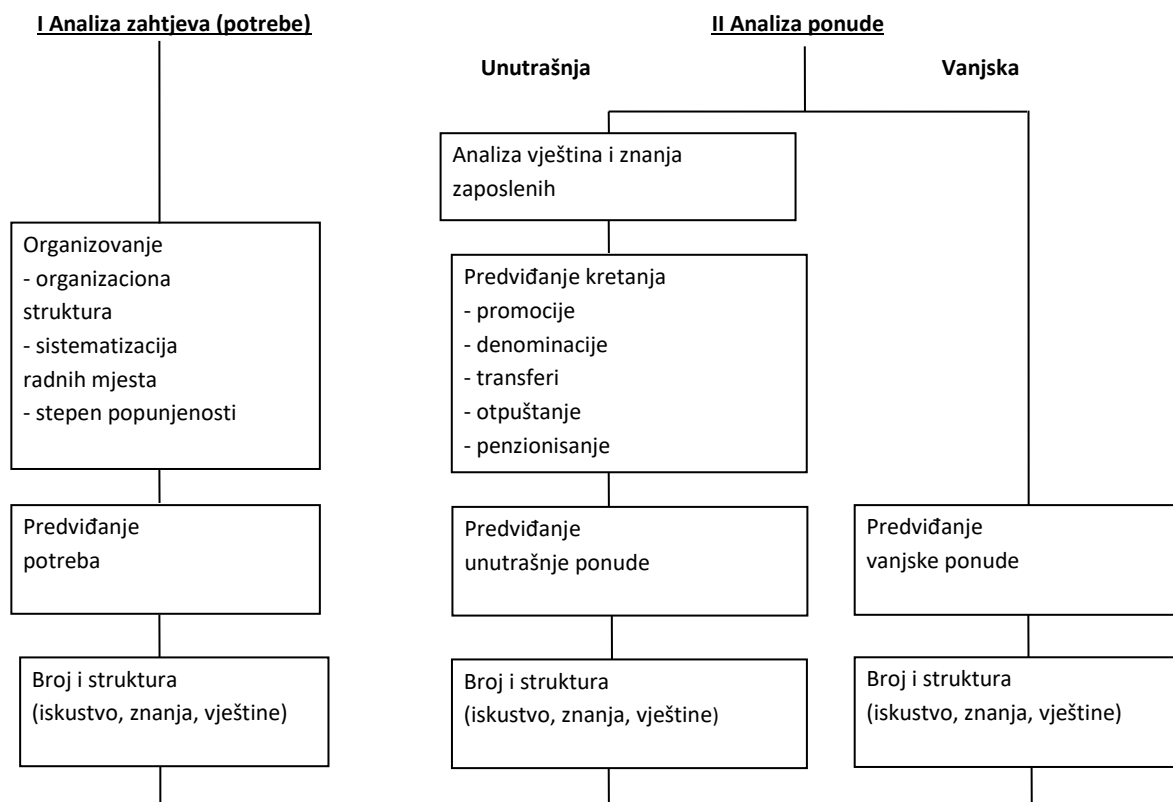
U slučaju da se javi ta potreba, dolazi do prve stavke, a to je planiranje ljudskih resursa. Sistem planiranja ljudskih resursa, te sistem zapošljavanja i poticanja uspješnosti ljudi, ako nije sagledan sa dugoročnog aspekta može dovesti do raskoraka između sadašnjih rezultata i budućih poslovnih utjecaja, kao i skale zadovoljstva zaposlenika. Da bi planiranje ljudskih resursa bilo uspješno, treba se pratiti stalno stanje na tržištu organizacije, te na tržištu rada, isto tako bitno je da se ljudski resursi usklade sa životnim ciklusom organizacije.

Planiranje ljudskih resursa daje predstavlja veliku važnost za jednu organizaciju, bilo da su u pitanju već postojeći zaposlenici, čiji se rad ocjenjuje učestalo ili da se radi o budućim zaposlenicima. Tokom planiranja ljudskih resursa, poduzeće mora jasno definirati što točno traži, koje kvalifikacije mora imati kandidat koji se javlja za posao, koja znanja i koje vještine posjeduje. Isto tako mora definirati opis radnog mjesta za koji se traži radnik. (Jaganjac, 2011., str. 143.)

Prema autoru Dessler (2015., str. 30.) „Planiranje zapošljavanja (ili kadrovskog popunjavanja) jest proces odlučivanja koja će radna mjesta u tvrtki trebati popuniti i kako. Ono obuhvaća sva buduća radna mjesta, od domara do predsjednika uprave. Proces odlučivanja o tome kako popuniti menadžerska radna mjesta većina tvrtki naziva planiranjem nasljednika.“

U svakom slučaju plan zapošljavanja treba se temeljiti na strateškim planovima tvrtke. Stoga planovi o usmjeravanju na nove djelatnosti ili smanjivanju troškova utječu na vrste radnih mjesta koja se moraju popuniti

Slika 2. Prikazuje shemu planiranja ljudskih resursa u organizaciji



Izvor: Slika 2., Planiranje ljudskih resursa (Jaganjac, 2011., str.140.)

Planiranje ljudskih resursa donosi više pozitivnih strana, prva je da je menadžer puno bolje upoznat sa svojim zaposlenicima i njihovim mogućnostima u radu, nadalje, stalno planiranje zaposlenika je dosta jeftinije, iz razloga što neplaniranje može biti skupo, javljaju se ekonomski negativni efekti, kao posljedica neplaniranja. Isto tako putem stalnog planiranja zaposlenici su zadovoljniji, a troškovi niži. (Jaganjac, 2011., str. 140.)

S obzirom da se sustav ljudskih resursa prepoznaje kao sredstvo postizanja uspješnosti, profitabilnosti, učinkovitosti, odjel ljudskih resursa ima težak zadatak, te širok spektar aktivnosti, Kuka (2011., str. 65.) u svom radu tvrdi da su aktivnosti sljedeće:

- „1. Zapošljavanje i pribavljanje (intervjuiranje, pribavljanje, testiranje, koordinacija privremene radne snage),
2. Obuka i razvoj (obuka menadžerskih vještina orijentirana na uspješnost, povećanje produktivnosti),

3. Kompenzacija (upravljanje satnicom i plaćom, opisi posla, menadžerska kompenzacija, poticaji, procjena posla),
4. Beneficije (osiguranje, upravljanje dopustom, mirovinski planovi, raspodjela profita, planovi dionica),
5. Usluge zaposlenicima (programi pomoći zaposlenicima, usluge premještaja, usluge razmještaja – „outsourcing“),
6. Odnosi sa zaposlenicima i zajednicom (ispitivanje stavova, radni odnosi, publikacije, usklađivanje s radnim zakonima, disciplina),
7. Dosjei osoblja (informacijski sustavi, bilješke),
8. Zdravlje i zaštita na radu (kontrole sigurnosti, testiranje na drogu, zdravlje, wellness),
9. Strategijsko planiranje (međunarodni ljudski potencijali, predviđanje, planiranje, spajanje i stjecanje).“

### **3.1. Pribavljanje ljudskih resursa**

Pribavljanje ili prikupljanje ljudskih resursa smatra se prvom stepenicom u pojmu upravljanja ljudskim resursima. Tvrtka može sama pribavljati resurse, putem svoje kadrovske službe ili može koristiti usluge raznih posrednika, kao što su: agencije za posredovanje pri zapošljavanju, „headhunting“ agencije i sl. (Tadić, 2015., str. 371.)

Prije pribavljanja kadrova potrebno je provesti planiranje ljudskih resursa, kako bi se utvrdilo trenutno stanje, te uvidjelo ima li potrebe za većim brojem djelatnika. Nakon što se napravi plan, te ako se njime utvrdi potreba za još djelatnika provodi se pribavljanje zaposlenika, ono može biti interno ili eksterno, nakon toga slijedi selekcija, obuka i razvoj zaposlenika, nagrađivanje djelatnika itd.

Što se tiče pribavljanja kadrova, kao što je već gore spomenuto ono može biti interno i eksterno. (Bartolić et.al., 2011., str. 82.)

Iz razloga što su ljudski resursi najznačajnija karika kad je u pitanju konkurentnost, pridodaje im se najveća pažnja. Kod pribavljanja kadrova također postoje dvije metode, a to su kvalitativna i kvantitativna metoda. U kvalitativne metode spadaju: metoda nominalne grupe, metoda simulacije, metoda scenarija i delfi metoda, dok u kvantitativne metode spadaju: normativna metoda i analiza trenda:

Metoda nominalne grupe jako je slična delfi metodi, ona se temelji na procjeni stručnjaka. Definira je interaktivan rad članova grupe. Grupa stručnjaka iz organizacije vrednuje različite ideje. Lider tima proučava problem i daje upute, dok sudionici u isto vrijeme daju svoje ideje, te ih na kraju prezentiraju.

Metoda simulacije specifična je po tome što predviđa efekte promjena u unutarnjoj i vanjskoj okolini, odnosno što bi se dogodilo kad bi se promijenili uvjeti. Simulacija predstavlja prognoziranje ljudskih resursa kroz matematičke modele, točnije primjenjuje se matematička logika za zbivanja u budućnosti, bilo to na kraći ili dulji rok. Ovi modeli su jako praktični, iz razloga što mogu uključiti dosta varijabli za međuzavisnost određenih razina radnih mjesta, kvalifikacija itd.

Metoda scenarija jako je slična delfi metodi i metodi simulacije, ova metoda se zapravo upotrebljava kao pomoć u odlučivanju, opisuje moguće uvjete na koje se organizacija u budućnosti može odlučiti.

Delfi metoda je poznata kao metoda koja potiče argumentiranje svog vlastitog mišljenja, ona se temelji na upotrebi, objedinjivanju i kombiniranju neovisnih mišljenja stručnjaka. Sastavi se upitnik širokog opsega, upitnik sastavlja vođa koji određuje problem koji se rješava i odabire stručnjake. Vođa reproducira dobivene odgovore, radi sažetke, sastavlja novi upitnik, koji ponovno šalje sudionicima procesa, taj korak se ponavlja više puta. Sporazumna jednoglasna odluka ili konsenzus se prihvaća kao konačno rješenje.

Kvantitativne metode planiranja ljudskih resursa:

Normativna metoda temelj su joj vremenski normativi, ujedno je i najjednostavnija kvantitativna metoda. Ima određeno vrijeme za izradu jedinice usluge ili proizvoda, te se prema tom određuje broj potrebnih zaposlenika. S ovom metodom dobiva se okvirna informacija o potrebnom broju resursa, a ne njihova stručnost.

Analiza trenda najpraktičnija je za dugoročno planiranje. Predviđa kretanje zavisne varijable u odnosu na nezavisnu. (Suton, 2016., str. 18.)

### ***3.1.1. Interno i eksterno pribavljanje ljudskih resursa***

Internim pribavljanjem kadrova smatra se pribavljanje radnika koji su već zaposleni u poduzeću, samo su na drugom radnom mjestu.

Interno pribavljanje se provodi internim oglašavanjem raspoloživih radnih mjesta, neposrednim usmenim kontaktom ili pismenim pozivom.

Kod eksternog pribavljanja organizacija može koristiti formalne i neformalne izvore. Formalnima se smatra: oglašavanje, korištenje raznih agencija za zapošljavanje, sindikati i sl. Neformalni izvori pribavljanja kandidata pojavljuju se kada se za zapošljavanje koriste zaposlenici tvrtke koji tada igraju ulogu posrednika u zapošljavanju.

Sada se otvara pitanje što je bolje, interni ili eksterni izvori pribavljanja kadrova? Dosadašnja praksa je, uzevši u obzir sve prednosti i nedostatke i jednih i drugih izvora, pokazala da je najbolje koristiti kombinirane izvore. (Petrović et.al., 2017., str. 5.)

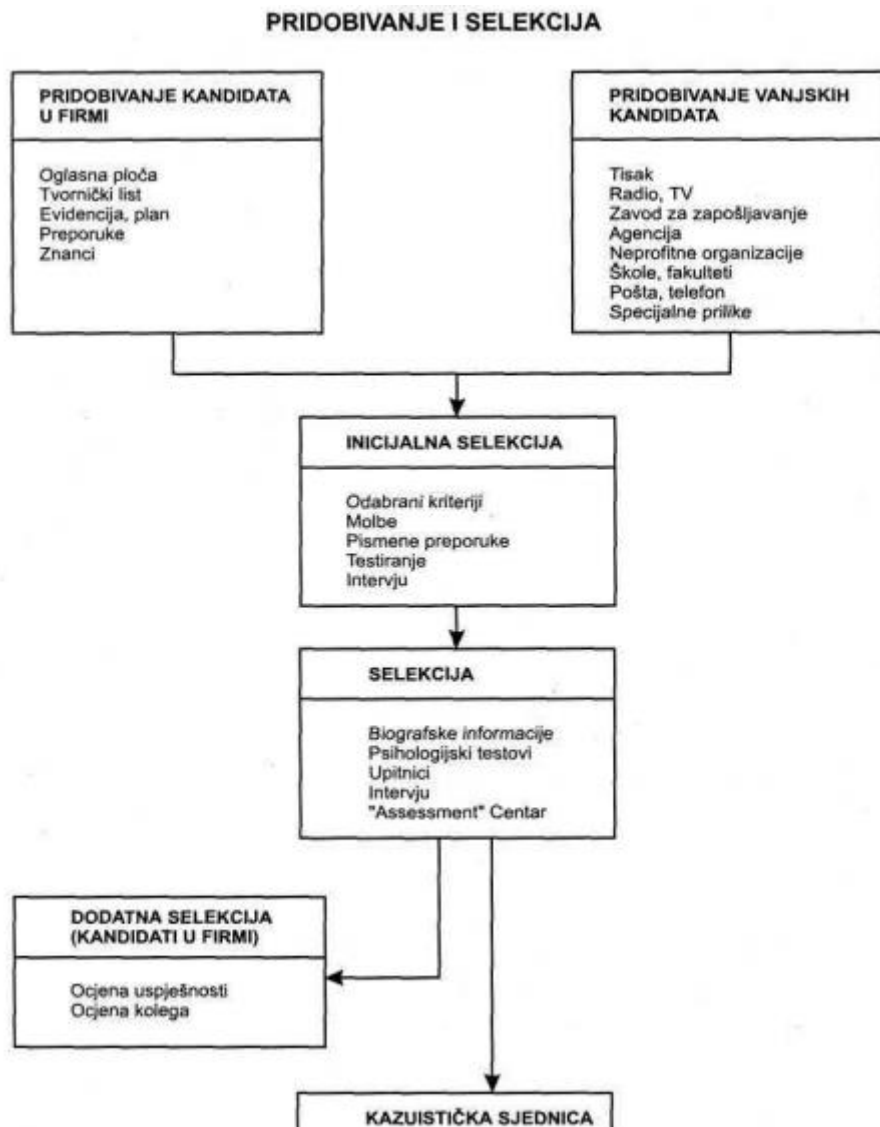
Popunjavanje otvorenih radnih mjesta unutarnjim kandidatima ima nekoliko prednosti: bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata, kandidat koji je već u poduzeću bolje poznaje njezine prednosti i mane, uglavnom je ovaj način pribavljanja brži i jeftiniji, iskorištavaju se već dosadašnja ulaganja u ljude, bolja motivacija zaposlenika, najbolji način na koji će se saznati snage i slabosti zaposlenika...

Nedostaci internih izvora jesu: zaposlenici mogu biti promovirani na radna mjesta čije zadatke neće moći uspješno obavljati, može dovesti do gušenja novih ideja i inovacija, može usporavati i sprječavati promjene, zaposlenici koji se prijave na nova radna mjesta, a ne dobiju ih mogu postati nezadovoljni, često se dođe do zaključka da je interno pribavljanje zaposlenika bilo gubljenje vremena itd.

Prednosti eksternih izvora pribavljanja jesu: veći izbor talenata, priljev novih ideja u poduzeće, smanjenje unutarnjih napetosti i rivaliteta, promjena u razmišljanjima i poslovanjima.

Nedostaci eksternih izvora su: mnogo skuplje traženje kandidata, duže vrijeme adaptacije, opasnost pogrešnog izbora. (Buble, 2006., str. 376.)

Slika 3. Prikazuje izvore pridobivanja kadrova i selekciju istih



Izvor: Slika 3., Pridobivanje i selekcija, (Marušić, 2001., str. 45.)

Kao što se može vidjeti iz slike, glavne dvije podjele pribavljanja kandidata su interna i eksterna, pa se tako interna dijeli na: oglasnu ploču, tvornički list, evidenciju, plan i preporuke, dok se eksterna dijeli na: tisak, radio, tv, agencije, zavod za zapošljavanje itd. Nakon ove dvije metode pribavljanja kandidata slijedi selekcioniranje kandidata. Selekcija kandidata se vrši na više načina, može se obavljati putem provođenja raznih testova, putem intervjuiranja, upitnika, psiholojskih testova i sl. Osim ove redovne selekcije, moguće je koristiti i dodatnu selekciju putem koje kolege ocjenjuju novog zaposlenika. Isto tako, ukoliko ove dvije prethodne metode nisu dovoljne koristi se

pojam kazuistička sjednica, prema autoru Marušiću (2001., str. 47.) to je sjednica na kojoj odluku o izboru donose direktor, psiholog i voditelj odjela za koji se traži zaposlenik.

### ***3.1.2. Pribavljanje ljudskih resursa putem javne agencije za zapošljavanje***

Agencija za zapošljavanje koju posjeduje svaka država i na kojoj organizacije i poduzeća mogu pronaći svoje zaposlenike je u Republici Hrvatskoj „Hrvatski zavod za zapošljavanje“. Zadatak ove agencije je zapravo vođenje evidencije o nezaposlenima u RH, obavljanje prekvalifikacije u slučaju da je to potrebno, pripremanje nezaposlenih za posao... Isto tako zavod za zapošljavanje nezaposlenima osigurava zdravstveno, naknadu za nezaposlene i sl.

Agencije kao što je ova djeluju tako da poslodavac na zavodu objavi slobodna radna mjesta koja ima u organizaciji, odnosno da traži zaposlenika za određeni posao, dok baza podataka posjeduje svo aktivno radno stanovništvo koje je nezaposleno, tim putem zavod pokušava pronaći radnika koji je kvalificiran za taj posao.

Glavna prednost javnih agencija, u ovom slučaju „Hrvatskog zavoda za zapošljavanje“ jest ta da svoje usluge pruža besplatno. (Kuvedžić, 2011., str. 220.)

Zavod za zapošljavanje daje svoje preporuke organizacijama, dok ih oni kasnije sami selekcioniraju.

Javne agencije za zapošljavanje mogu imati velik učinak na tržište rada, iako se pokazalo da se u mnogim zemljama jako malo koriste usluge ovakve vrste agencije. (Kerovec, 1993., str. 131.)

### ***3.1.3. Pribavljanje ljudskih resursa putem privatne agencije za zapošljavanje***

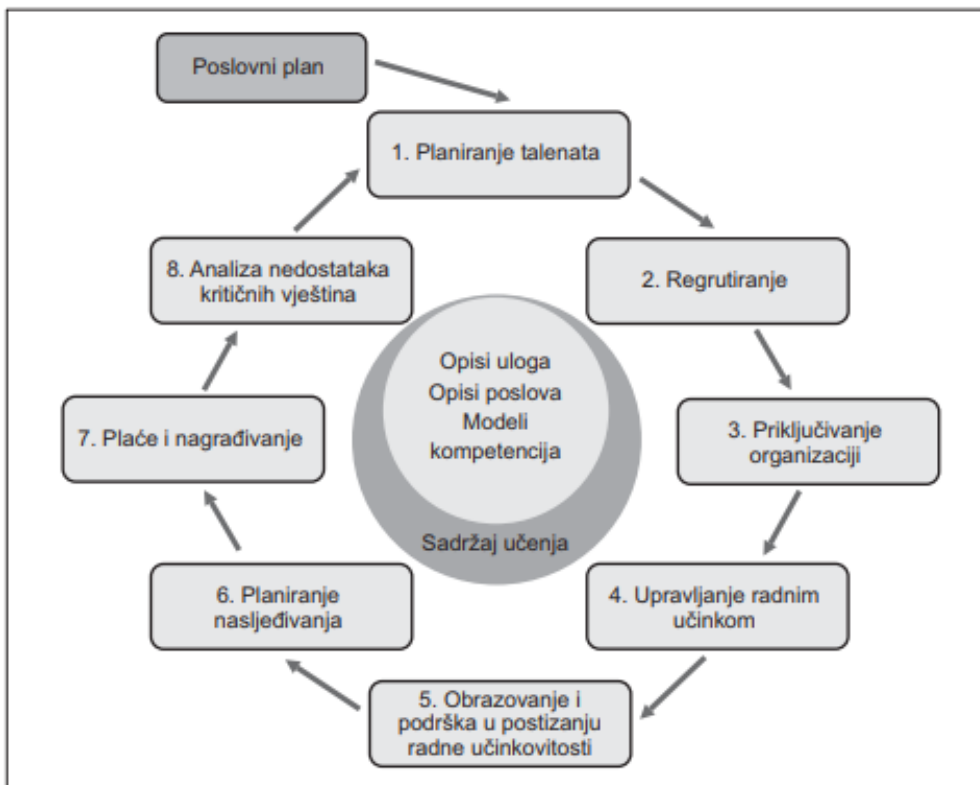
Razlika između javne i privatne agencije za zapošljavanje je ta, što javne agencije zauzimaju sve stručne spreme, dok privatne agencije zauzimaju samo visoku i višu stručnu spremu. Još jedna razlika kao velika karakteristika javnih i privatnih je ta što su javne agencije, kao što je već gore spomenuto, besplatne, dok privatne svoje usluge naplaćuju. Također, treća razlika je ta što kandidat može već biti zaposlen i istovremeno koristiti usluge privatne agencije. Takve se agencije iz tog razloga nazivaju lovcima na talente, jer rade s ljudima koji su već zaposleni, a to su u većini slučajeva uspješni menadžeri. (Pintarić, 2010., str. 15.)

### 3.1.4. Pribavljanje ljudskih resursa putem headhuntinga

Pribavljanje ljudskih resursa putem „headhuntinga“ je dosta slično pribavljanju putem privatnih agencija za zapošljavanje, iz razloga što se „headhunting“ naplaćuje isto kao i privatne agencije, za razliku od javnih. Uz to, isto kao i privatne, radi samo s visokom i višom stručnom spremom. Kada bi se sve karakteristike uzele u obzir, organizacije puno više košta korištenje samih usluga agencija (privatnih i „headhunting“) nego da same idu u potragu za svojim zaposlenicima. Međutim organizacije koriste usluge „headhuntinga“ iz razloga što na taj način štede svoje dragocjeno vrijeme. Također, ove agencije rade sa zaposlenim i nezaposlenim ljudima, zapravo njihova specijalnost je pronaći najpoželjnije menadžere koji već imaju dobre uvjete u određenim organizacijama. Ove agencije su zapravo lovci na talente ili u doslovnom prijevodu lovci na glave. (Jones, 1989., str. 112.)

Pomoću ovih agencija vidimo velik pomak u poslovanju, iz razloga što su u prošlosti u centru pažnje bili proizvodi i postrojenja, dok se danas u suvremenom svijetu okreće sve više čovjeku. Ljudi su ti koji su centar suvremenog poslovanja. (Vrban, 2010., str. 65.)

Slika 4. Prikazuje proces upravljanja talentima





Izvor: Slika 4. Proces upravljanja talentima (Pološki-Vokić, Naoulo Bego, 2012., p. 167.)

Iz ove slike koja je prikazana je vidljivo da je prije svega potrebno izraditi poslovni plan, iz kojeg je moguće provesti planiranje ljudskih potencijala. Tek nakon ovog plana se može započeti s procesom regrutacije.

### **3.2. Selekcija ljudskih resursa**

Selekcija, izbor i usmjeravanje su ključne metode formiranja strukture zaposlenika, strukture znanja, sposobnosti, vještina. Selekcija je identifikacija, među više kandidata, onih čija znanja, sposobnosti, motivacija i druge osobine u najvećem stupnju odgovaraju zahtjevima posla i predlaganje tih kandidata organu, koji je nadležan za prijem i raspoređivanje osoblja u organizaciji.

Usmjeravanje zaposlenih je identifikacija poslova koji u najvećem stupnju odgovaraju znanju, sposobnostima, osobnostima, motivaciji i drugim osobinama radnika i predlaganje za raspoređivanje na te poslove nadležnom organu u organizaciji.

Selekcija osoblja je proces kojim organizacije odlučuju koga će uzeti pod svoje okrilje, a koga ne. U svakom procesu selekcije treba zadovoljiti neke uvjete ili standarde, a Noe et.al. (2006., str. 178.) navodi sljedeće: pouzdanost, valjanost, sposobnost uopćavanjam korisnost i zakonitost.

Osnovni cilj selekcije kadrova je što bolja usklađenost između zahtjeva posla, uvjeta obavljanja posla i ciljeva organizacije, te sposobnosti i karakteristika čovjeka. Nema potrebe dokazivati od kakve važnosti je za organizaciju i samog radnika da se postigne što veći stupanj usklađenosti ove dvije grupe faktora. (Vujić, 2011., str. 87.)

Odabir odgovarajućih ljudskih resursa od velike je važnosti, jer bi bez njih bilo nemoguće ostvariti ciljeve organizacije. Stoga, bila ta organizacija mala ili velika, te bez obzira kojom vrstom djelatnosti se ona bavila, bez pravih i odgovarajućih ljudskih resursa neće postići željene rezultate. Pitanja koja često muče organizacije su:

- Gdje pronaći ljudske potencijale?
- Kako odlučiti koje od dostupnih ćemo zaposliti?
- Na koji način ih uvesti u posao?

- Kako ih motivirati i dalje educirati?
- Kako ocijeniti radni učinak? (Kobasić et.al., 2012., str. 627.)

Važnost selekcije kadrova proizlazi iz toga da sve ovisi o tom kakve i koje ćemo zaposlenike odabrati, iz tog razloga treba se pomno birati novi zaposlenik. Selekcija zaposlenika je postupak s kojim se pomoću određenih metoda i tehnika odabire pravi kandidat za posao, odnosno kandidat koji najbolje odgovara karakteristikama posla.

Proces selekcije i regrutiranja je sličan u većini organizacija, prvi korak je taj da menadžer objavi odjelu za ljudske resurse da postoji jedno slobodno radno mjesto, na temelju toga menadžer zajedno s odjelom ljudskih resursa određuje kompetencije koje novi zaposlenik treba sadržavati.

Prednost kod zaposlenja imaju kandidati koji se nalaze unutar organizacije, riječ je zapravo o premještanju na novo, bolje radno mjesto. Ukoliko se u organizaciji ne nalazi kandidat koji odgovara opisu za novo radno mjesto, obraća se vanjskim kandidatima koji se javljaju na natječaj za posao. (Vujić, 2011., str. 90.)

Ako se želi smanjiti „postavljanje“ kandidata, što bi značilo zapošljavanje bez natječaja, a inzistira se na stručnim metodama selekcije, tada se uzimaju u obzir sljedeće četiri metode:

Inicijalna metoda, slučaj u kojem se na natječaj javi veći broj kandidata, te se odabire uži izbor pomoću razvrstavanja po odabranim kriterijima, selekciji ili izboru (testovi, upitnici...), dodatna selekcija kandidata u samoj organizaciji (ocjenjivanje radne uspješnosti, ocjenjivanje od strane kolega...) i na kraju kazuistička sjednica, a to je sjednica na kojoj konačnu odluku donosi voditelj kadrova, psiholog, direktor i naravno rukovoditelj odjela u kojem bi kandidat trebao zasnovati svoje radno iskustvo. (Marušić, 2001., str. 45.)

### **3.2.1. Sposobnosti**

Da bi se ispitale sposobnosti selekcioniranih kandidata, tj. kandidata koji su ušli u uži krug, provode se razni testovi, neki od tih su: računalno ili online testiranje, testovi kognitivnih sposobnosti, test motoričkih i tjelesnih sposobnosti, mjerenje osobnosti i interesa. Neke tvrtke inzistiraju na računalnom ili online testiranju, takav način

testiranja sve više zamjenjuje konvencionalna pismena ili ručna testiranja. Kada su u pitanju testovi kognitivnih sposobnosti, u što spadaju testovi inteligencije i konkretne kognitivne sposobnosti, podrazumijevaju testove sposobnosti općeg zaključivanja, te testove konkretnih mentalnih sposobnosti, kao što su memoriranje i induktivno zaključivanje. Testovi inteligencije ili IQ testovi su testovi općih intelektualnih sposobnosti. Oni ne mjere samo jednu osobinu, nego niz sposobnosti. Također kao što je već spomenuto koriste se i konkretne kognitivne sposobnosti, koji mjere konkretne mentalne sposobnosti, oni mjere sposobnost koja je potrebna za obavljanje posla na koje se kandidat javio. Ovakvo testiranje relevantan je pokazatelj je li kandidat sposoban za obavljanje određene vrste posla.

Kod testa motoričkih i tjelesnih sposobnosti može se izmjeriti vrijeme reagiranja osobe, pokretljivost prstiju i sl. testovi tjelesnih sposobnosti također mogu biti potrebni. Oni podrazumijevaju testiranje statičke snage, dinamičke snage, koordinacije tijela, te izdržljivost. Npr. spasioci prije samog zaposlenja moraju pokazati svoje plivačke vještine.

Mjerenje osobnosti i interesa, rijetko će same po sebi objasniti zašto je ta osoba odabrala posao koji je odabrala. Drugi čimbenici, kao npr. motivacija i međuljudske vještine su također važni. Većina ljudi zaposli se na određena mjesta zbog svojih klasifikacija, međutim većinu ih se otpusti zbog loše izvedbe na radnom mjestu. (Dessler, 2015., str. 228.)

### **3.2.2. Osobine ličnosti**

Općenito u svijetu, a posljednje vrijeme i u Hrvatskoj se sve češće koristi primjena upitnika ličnosti, kada je u pitanju selekcioniranje kandidata za posao. Popularnost upitnika ličnosti ima veliku važnost u procesu selekcije, pomoću upitnika se povećava stupanj prikladnosti kandidata za posao. Kod poslova koji su vezani uz rad s ljudima upitnici su od presudne važnosti, kao što su: policijski poslovi, prodaja, poslovi u medicini i sl. (Bahtijarević – Šiber, 1999., str. 136.) Najveći problem kod ove vrste ispitivanja i upoznavanja kandidata je taj što kandidati iskrivljuju odgovore, tj. sebe predstavljaju onakvima kakvi zapravo nisu, prema tome dolazi do pretjerano pozitivnih samoopisa. Javlja se pojam dvofaktorskog modela socijalno poželjnog odgovaranja, koje podrazumijeva dvije komponente, prva od tih je samozavaravanje, što znači da

osoba samu sebe vidi u povoljnom svijetlu, dok je druga upravljanje dojmovima, što predstavlja svjesno iskrivljenu prezentaciju. Ovakva vrsta odgovaranja nije poželjna, jer podrazumijeva iskaz onoga u što ispitanik vjeruje. Iskrivljivanje odgovora od velike je važnosti za primjenu ove vrste upitnika pri zapošljavanju, jer su kandidati u selekcijskoj fazi visoko motivirani za dobru samoprezentaciju. Ipak rezultati dosadašnjih istraživanja prikazuju da iskrivljivanje odgovora ne uništava faktorsku strukturu, te usprkos potencijalnoj prijetnji koju samo iskrivljivanje odgovora donosi, upitnici ličnosti i dalje ostaju korisni kod selekcioniranja kandidata. (Proroković et.al., 2008., str. 1159.)

Postoje četiri pristupa kojima se kontrolira iskrivljavanje odgovora. Prvi od tih pristupa je pojam detektiranja iskrivljavanja odgovora, upotrebom skale laganja ili mjerenjem vremena latencije kandidata. Drugi pojam je korekcija odgovora, koji se nije prikazao obećavajućim, korekcija, kao što sama riječ kaže nudi ispravljanje odgovora u upitniku. Treći pristup je primjena metode obeshrabrivanja kandidata za iskrivljavanjem, upozoravanje kandidata da će lažni odgovori biti otkriveni. I posljednji, koji se zasniva na metodi sprječavanja iskrivljavanja odgovora. (Rothstein et.al. 2006., str.167.)

### **3.2.3. *Kompetencije***

Uvođenjem ovog pojam može se skratiti put do izbora odgovarajućeg kandidata, ali može se i otežati, u slučaju nepoznavanja samog procesa identifikacije, mjerenja kompetencija ili ocjenjivanja. Riječ kompetencija u rečenicama ima značenja poput: sposobnost, nadležnost, vještina, odgovornost i stručnost. Pojedini autori smatraju da se pod kompetencijama podrazumijevaju različiti sadržaji, počevši od osobnih karakteristika, nadležnosti, vrijednosti, stavova, profesionalnih vještina i znanja. Dok drugi sužavaju značenje ovog pojma i svode ga na oblik ponašanja, koji kažu da čak ni ozbiljni istraživači koji se bave ovim pojmom nisu sigurni u to radi li se o ponašanju, znanjima, vještinama ili nekoj kombinaciji mnogih od tih koncepata.

Svaki nivo rukovođenja zahtjeva određenu kombinaciju kompetencija. Tako je za neposredni nivo menadžmenta najvažnije da menadžer posjeduje stručne i komunikacijske vještine, dok su za top menadžment svakako najvažnije konceptualne vještine, sposobnost da se razvija zamisao cijele organizacije i da se njome upravlja. U

slučaju da top menadžeru nedostaju neke kompetencije, postoji mogućnost da bi on teško mogao osigurati kredibilitet kod jednog dijela suradnika. (Vujić, 2011., str. 231.)

### **3.3. Metode i tehnike selekcije ljudskih resursa**

Unapređenje selekcije i usmjeravanja zasniva se na praćenju učinkovitosti svakog postupka u određenom vremenskom roku, a zatim na poduzimanju korektivnih mjera. Drugim riječima, proučavaju se i uspoređuju svi selekcijski krugovi kroz koje je kandidat prošao, svi testovi koje je rješavao, krenuvši od njegove prijave za posao. Praćenja kandidata zasniva se na sljedećim aktivnostima:

Formiraju se baze podataka dobivenih u postupcima selekcije za one kandidate koji su primljeni,

Utvrđuju se povezanosti između dobivenih rezultata.

Na osnovu rezultata statističke obrade stječu se uvjeti za:

Ocjenu valjanosti pojedinih tehnika selekcioniranja, kao i načina njihove primjene,

Poduzimanje korektivnih mjera.

Prilikom prikupljanja podataka o željenim kandidatima koriste se konvencionalne i nekonvencionalne metode. Konvencionalne metode se još nazivaju standardne metode. Tehnike selekcije i usmjeravanja se po sadržaju uglavnom ne razlikuju. Prema autorici Vujić (2011., str. 103.) za identifikaciju sposobnosti znanja, osobina ličnosti, motivacije i ponašanja najčešće se koriste prijave, CV, upitnici, odgovarajući testovi, intervjui, centri za procjenu, uzroci rada i ponašanja, primjerci rada, preporuke, probni rad...

U sljedeće dvije točke rada pojmovno će se razgraničiti konvencionalne i nekonvencionalne metode.

#### **3.3.1. Konvencionalne metode**

Konvencionalne metode su metode selekcije kadrova, pod konvencionalne metode spadaju:

- prijava za natječaj, životopis i preporuke,
- psihologijski testovi,
- intervjui,
- metode i tehnike vezane za posao.

Kad je u pitanju ova prva skupina, koja se odnosi na prijave na natječaje, životopise i preporuke, smatra se da je ona skoro obavezno u upotrebi. Služe kao polaz za donošenje odluka o prijemu kandidata. Prijava u dosta slučajeva bude otvorenog tipa, gdje kandidat, po svojoj zamisli, navodi posjedovanje podataka traženih oglasom. Strukturirana praksa je pokazala da se često dobivaju mnogobrojne informacije, ali samo oko 50-60% njih se može upotrijebiti za donošenje odluke. U posljednje vrijeme, mnoge organizacije rade na poboljšanju strukture prijave, tako što se upitnikom traže upravo relevantni podaci za odlučivanje o adekvatnosti kandidata. To isto vrijedi i za popularni CV ili životopis, koji definira odgovarajuću strukturu prijavnih dokumenata. Za to je posebno pogodno regrutiranje kandidata putem interneta. Dio informacija iz upitnika može poslužiti kao ključ za dalje produbljenje saznanja o kandidatu putem intervjua i drugih tehnika.

Kad je u pitanju životopis, riječ je o životnoj i radnoj biografiji. Prema Vujić (2011., str. 106.) postoje uglavnom dva tipa CV-a, a to su kronološki i funkcionalni. U kronološkom CV-u osobne i radne karakteristike poredane su naravno kronološki, kao što i sama riječ kaže, odnosno po datumima. U funkcionalnom CV-u, informacije su pisane specifičnim fokusom na ponudu posla. Skoro svaka institucija ima svoju verziju životopisa. Ako se ne odredi struktura životopisa, životopis može sadržavati obilje informacija, koje mogu biti nepotrebne. Naravno, da bi se izbjegli ovi nedostaci poželjno je da postoji određena struktura životopisa.

Danas je u cilju povećanje zaposlenosti, u tom cilju se razvija praksa obučavanja nezaposlenih za pripremu određenog životopisa, naime, nezaposleni se uče kako napraviti dobar CV, te tim putem povećali svoje šanse kod zapošljavanja. Također, na internetu je moguće naći razne upute i vodiči koji govore o pisanju CV-a. S obzirom da životopisi daju, moglo bi se reći pomalo nerealne rezultate, tj. da svi kandidati po životopisu djeluju komunikativni, nekonflitni i sl. pojačava se potreba dodatne provjere podataka kod odabira kandidata, koji u najvećoj mjeri zadovoljavaju tražene zahtjeve.

Međutim, CV je samo „početna“ slika o kandidatu, koji je tek na putu za selekcioniranje. Životopis obično služi kao predselekcija kandidata. (Vujić, 2011., str. 107.)

Preporučeni kandidati ljudi koje je netko potaknuo da se prijave na natječaj za posao. U česti slučajevima ovakva vrsta kandidata može već biti preporučena na fakultetima i sveučilištima. Danas većina sveučilišta i fakulteta ima službe koje pomažu njihovim studentima pronaći zaposlenje. Organizacije su sve više sklone fokusirati se na ovakvu vrstu pribavljanja zaposlenika, posebno ako su u pitanju fakulteti s dobrom reputacijom. (Boudreau et.al., 1985., str. 355.)

Još jedna konvencionalna metoda su psihologijski testovi. U psihologijske testove spadaju: testovi inteligencije, testovi kreativnosti, testovi sposobnosti, testovi psihomotornih sposobnosti i razni drugi.

Pored prijave i intervjua, ova vrsta testiranja spada u najčešće primjenjivane tehnike selekcije. U psihologiji je poznato da postoje testovi općih intelektualnih sposobnosti, testovi osobnosti i testovi posebnih sposobnosti.

Testovi sposobnosti mjere prikazuju moguća ponašanja kandidata u situacijama u kojima bi se mogao naći u budućnosti na poslu. Bitno je naglasiti važne činjenice za korisnike testova u selekcijskom procesu:

- Pod psihološkim testiranjem podrazumijeva se instrument koji zadovoljava sve psihometrijske karakteristike. Psihološkim testovima u RH mogu rukovati samo psiholozi. Postoji opća suglasnost da rezultat iz jednog testa nije dovoljan za procjenu kandidata, već se mora kombinirati sa rezultatima drugih testova.
- U selekcijskom procesu kandidatima se često umjesto različitih testova daju upitnici, koji mogu pomoći pri odabiru i selekciji kandidata, ali upitnici ne prikazuju realnu sliku kandidata, o čemu se već prije govorilo. (Vujić, 2011., str. 120.)

Konvencionalna metoda o kojoj će se u sljedećih par stranica najviše govoriti je intervju.

Dipboye (1991., str. 72.) tvrdi da se „selekcijski intervju definira kao razgovor koji potiče jedna ili više osoba s ciljem skupljanja informacija i vrednovanja kvalifikacija kandidata za zaposlenje.“ Ova metoda je definitivno najkorištenija metoda u procesu selekcioniranja. Dugim korištenjem ove metode dolazi se do prve negativne strane, koja kaže da intervjuiranje može biti nepouzđano, tj. nedovoljno valjano, isto tako putem intervjua se mogu donijeti mnogobrojne predrasude o kandidatu. (Hunter et.al., 1984.,

str. 73.) S vremenom i sa što većim korištenjem intervjua kao metode selekcije, intervju se podiže na veću razinu. Svakim intervjuiranjem kandidata se trebaju postići željeni ciljevi, ti ciljevi ovise od organizacije do organizacije. Najčešće se osoba koja intervjuira želi upoznati s kandidatovim stilom komuniciranja, sposobnosti izražavanja i sl. U intervjuiranju se često izbjegava procjenjivanje sposobnosti, koje je svakako bolje prepustiti testovima u kojima je moguće saznati više o ovim karakteristikama. Kod intervjuiranja se obično postavljaju dvije varijance pitanja. Prva koja su okrenuta prema prošlosti, odnosno iskustvu kandidata u određenim situacijama i druga varijanca, koja se odnosi na pitanja okrenuta prema budućnosti, koja pitaju što bi osoba napravila u određenim poslovnim situacijama.<sup>2</sup>

Posljednja konvencionalna metoda, ali ne i manje bitna su metode i tehnike vezane za posao, u ovu skupinu spadaju testovi uzorka posla, testovi sposobnosti stjecanja vještina i probni rok.

Testovi uzorka posla mjere kandidatovu sposobnost za rad na konkretnom poslu. Ovdje se radi o tehnici selekcije koja se bazira na uspješnosti u radu. To postignuće u radu zapravo se bazira na elementima kompetencije. Testovi uzorka posla stavljaju kandidata u moguće poslovne situacije u kojima će se on nalaziti u budućnosti, iz čega se može zaključiti da se pomoću ove metode može dosta dobro procijeniti sposobnost radnika na određenom radnom mjestu. S druge strane postoje mišljenja da ova metoda selekcioniranja kandidata nije pouzdana, iz razloga što su kandidati u selekcijskom procesu visoko motivirani, pa postižu mnogo bolje rezultate nego kada su u pravom radnom odnosu. U suprotnom selekcijski proces može se negativno ostvariti na kandidata. Ako je kandidat pod stresom, što je na testiranjima čest slučaj, on može podbaciti i postići mnogo gore rezultate od stvarnih.

Kako bi test uzorka posla bio u što većoj mjeri pouzdan, on treba biti što sličniji pravom poslu. Ova metoda je pouzdana i dobra za one poslove u kojima se trebaju brzo donositi odluke, rješavati problemi i za one poslove koji zahtijevaju odgovarajuće ponašanje. (Dessler, 2015., str. 330.)

Prema autorici Vujić (2011., str. 121.) ova metoda testiranja se često koristi kod zapošljavanja menadžera, jer se pomoću ovih testova mogu odabrati učestale menadžerske situacije i aktivnosti i prema tome režirati uzorak aktivnosti.

---

<sup>2</sup> O intervjuiranju će se više govoriti pod točkom 4.



### **3.3.2. *Nekonvencionalne metode***

Kao što je već spomenuto metode i tehnike selekcije kadrova dijele se u dvije skupine. Prva skupina je već navedena i detaljnije opisana, konvencionalna metoda, dok je druga metoda o kojoj će se govoriti u daljnjem tekstu, nekonvencionalna metoda.

Nekonvencionalna metoda se dijeli na više vrsta selekcija kandidata kroz koja oni mogu prolaziti. Prva metoda od tih bi bila testovi poštenja, zatim testiranje na uporabu droge, grafologija, te astrologija.

Prema autorima Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright (2006., str. 198.) testovi poštenja i testovi na uporabu droge počeli su se koristiti zbog sve većih problema koji pogađaju društvo, pa se samim tim javljaju i u organizacijama. U prošlosti se kod selekcije kandidata često koristio poligraf za testiranje, međutim, 1988. godine izbačen je iz korištenja „Zakonom o korištenju poligrafa“. Međutim, to nije otklonilo problem zaposlenika koji krađu. Tako je došlo do testova poštenja koji se ispunjavaju papirom i olovkom. Ovi testovi poštenja obično izravno pitaju kandidate o njihovim mišljenjima i stavovima o krađi. Ovi testovi mogu predvidjeti krađu zaposlenih u prodajnim centrima. Druga pozitivna strana je ta što se kod ovih testova ne pojavljuju velike razlike u odnosu na rasu ili spol, tako da oni vjerojatno neće imati štetne utjecaje na ove demografske grupe. (Ones et.al., 1993., str. 36.) kao što je čest slučaj i kod ostalih metoda sumnja se da kandidati koji pristupaju ovom načinu testiranja mogu varanjem doći do prolaznog rezultata, međutim učinak varanja nije toliko visok da bi mogao ugroziti valjanost testa.

Osim krađe sve se više primjećuje problem droge među zaposlenicima. Međutim za razliku od testova poštenja, testiranje na droge je vrlo pouzdano, iz razloga što su fizička svojstva droga nepromjenjiva i podložna vrlo strogim kemijskim testiranjima. Najveća razilaženja oko testova na droge ne uključuje samo njihovu pouzdanost i valjanost nego i neizvjesnost predstavljaju li oni povredu privatnosti, neopravdanu pretragu i hapšenje ili povredu obveznog procesa. Analiza urina i krvi su postupci koji krše privatnost, a optužiti nekoga za upotrebu droge je ozbiljna stvar. Poslodavci koji se koriste ovom metodom bi trebali biti sigurni da njihovi programi testiranja na uporabu droga udovoljavaju nekim općim pravilima.

Prvo, ove testove bi trebalo primijeniti na sve kandidate koji su se prijavili za posao. Drugo, testiranje je lakše opravdati kada se radi o poslovima gdje neuspjeh može izazvati sigurnosne rizike. Rezultate testova svakako treba javiti kandidatu i dati mu mogućnost žalbe ili mogućnost ponovnog testiranja. Rezultati se trebaju držati strogo povjerljivima. (Noe et.al., 2006., str. 199.)

Grafologija je još jedan od načina testiranja kandidata, ona se odnosi na uporabu analize rukopisa za utvrđivanje osnovnih osobnih značajki autora tog rukopisa. Grafologija stoga, na neki način nalikuje prognostičkim testovima osobnosti, iako je valjanost grafologije vrlo upitna.

U grafologiji analitičar rukopisa proučava rukopis i potpis kandidata za posao, kako bi otkrio želje, potrebe i psihološki profil kandidata. U selekciji se grafologija katkad smatra šizofrenom. Testiranje koje se provodi uglavnom nije valjano, pa čak i onda kad grafolozi točno opišu kandidata, smatra se da su ga dobro opisali zbog mogućnosti uvida na prethodna testiranja. Grafologija je dosta poznata i rasprostranjena u Europi, gdje se najviše koristi u Francuskoj i Njemačkoj, koje posjeduju središnji grafološki institut. (Noe et.al., 2006., str. 200.)

#### 4. INTERVJUIRANJE KAO METODA

Prema Dessleru (2015., str. 256.): „Intervju je više od rasprave. Intervju je postupak oblikovan radi pribavljanja podataka od osobe putem usmenih odgovora na usmene upite.“ Seleksijski intervju, o kojem će se više govoriti u sljedećim rečenicama, je zapravo proces selekcije oblikovan za predviđanje buduće poslovne radne učinkovitosti na temelju usmenih odgovora kandidata na usmene upite.

Kod intervjuja postoji više vrsta na koje se on dijeli, odnosno modela. Npr. procjenjivački intervju je rasprava nakon koje slijedi procjena radne učinkovitosti u kojoj voditelj i djelatnik raspravljaju ocjene djelatnika, te koje mjere poduzeti da bi se trenutna situacija poboljšala.

Zatim postoji tzv. izlazni intervju, koji se provodi u momentu kada radnik odlazi iz tvrtke.

Cilj tog intervjuja je izvući podatke o organizaciji, bile one loše ili dobre, izlazni intervju služi više kao „feedback“.

Strukturirani intervjui se mogu klasificirati na temelju:

- Kako su strukturirani,
- Vrste pitanja koja sadrže,
- Kako tvrtka provodi intervju.

Osim strukturiranih intervjuja postoje još i nestrukturirani. Nestrukturirani intervju je zapravo nešto više od običnog razgovora. Može biti da su neka pitanja unaprijed određena, ali u većini slučajeva to nije tako, te uglavnom ne postoje smjernice za bodovanje „točnih“ i „netočnih“ odgovora. (Schultz, 2010.) U suprotnom, kod strukturiranih intervjuja postoje već unaprijed određena pitanja i određeni način bodovanja za svako pitanje. Međutim, u praksi struktura intervjuja stvar je mjere. Katkad će se ispitivač pobrinuti za to da ima standardizirani skup pitanja koje može postavljati i da se izbjegne preskakanje nekog tipa pitanja.

Često menadžeri sebi postavljaju pitanje koji tip intervjuja koristiti? Svakako je strukturirani intervju, bolji, potpuniji i superiorniji. U strukturiranim intervjuima svi

ispitivači općenito sve kandidate pitaju ista pitanja, djelomično su zbog toga ti intervjui pouzdaniji i valjaniji.

Često se na intervjuima znaju postavljati neusmjerena pitanja, npr. „Gdje se vidite za pet godina?“ Prema tome, intervju se također klasificira na temelju sadržaja. Ovakva, neusmjerena pitanja često ne omogućuju ispituvaču da stekne koristan uvid u to kako će osoba obavljati neki određeni posao. Kod intervjua kao najvažnija pitanja ističu se: situacijska, bihevioralna i iskustvena. (Roulin et.al., 2012., str.156.)

- Situacijska pitanja:

Prema Dessler (2015., str. 259.): „situacijskom intervjuu kandidatu postavite pitanje kakvo bi bilo njegovo ponašanje u određenoj situaciji. Primjerice, možete kandidata za voditeljsku poziciju pitati što bi učinio da jedan njegov podređeni već treći dan kasni na posao.“

- Bihevioralna pitanja:

Za razliku od situacijskih intervjua u kojima se kandidatima postavlja pitanje što bi učinili u datoj situaciji, kod bihevioralnog intervjua postavlja se pitanje što su učinili u prošlosti kad je došlo do nekih određenih situacija. Odnosno, situacijska pitanja započinju s izrazima kao što su: što biste učinili..., pretpostavite da ste suočeni... Danas sve više poslodavaca planira ili već koristi bihevioralna pitanja kod intervjuiranja kandidata. Bihevioralni intervjui često za kandidate znaju biti teški i zahtjevni. (Nancherla, 2008., str. 20. )

- Iskustvena pitanja:

U iskustvenom intervjuu ispituvač kandidatu postavlja pitanja o značajnim prethodnim iskustvima. U ovom slučaju pitanja se ne vrte oko hipotetskih ili stvarnih scenarija. Umjesto toga ispituvač kandidatu postavlja pitanja koja su vezana uz posao , cilj je je izvući što više zaključaka o tome kakve sposobnosti kandidat ima.

Također postoje i rjeđe korištena pitanja, koja se koriste u tzv. stresnom intervjuu, gdje je ispituvaču cilj dovesti kandidata u neugodnu situaciju postavljajući mu neugodna

pitanja. Svrha ovakvog tipa intervjuiranja je vidjeti kako kandidat podnosi stres i neugodnost. Ispitivač se u ovakvoj vrsti intervjuiranja često usmjerava na slabosti kandidata, u nadi da će kandidat u ovakvim situacijama izgubiti svoju pribranost. U slučaju da kandidat burno reagira na provokativna pitanja, ispitivač donosi zaključak da ovaj kandidat loše podnosi stres. (Rado, 2013., str. 101.)

#### **4.1. Značajke metode**

Intervju ili razgovor je tehnika koja se često primjenjuje u praksi, danas je koristi skoro 98% organizacija, kao jedina tehnika selekcije ili u kombinaciji s drugim tehnikama. Prema autorici Vujić (2011., str. 108.) intervju se čak počinje koristiti i u istočnoj Aziji (Japan, Južna Koreja), gdje se ranije nikada nije koristio.

Mnogi autori slažu se da se intervju može definirati kao specijalni oblik komunikacije vođen radi specifičnog zadatka i u specifične svrhe. Ova definicija se svakako može teško pobiti. Svrha intervjuja u selekciji je procjena koji kandidat će se najbolje uklopiti u organizaciju, te da li ima odgovarajuće znanje i vještine za taj posao. Uz to ispitivač nastoji predstaviti organizaciju kandidatu. Intervjuiranje zasigurno nije lagan posao. Vođenje intervjuja sastavni je dio uloge menadžera, kao regularni ili povremeni dio njihovog posla. Biti sposoban za vođenje intervjuja nije priroda, urođena vještina. Da bi osoba dobro odradila ovaj dio posla, potreban je poseban set vještina i razumijevanje procesa samog intervjuiranja. Uspješno vođenje intervjuja ne polazi uvijek za rukom ni najboljima. Pored iskustva koje posjeduju, proces intervjuiranja često može krenuti pogrešnim putem i rezultirati izborom pogrešnog kandidata ili može doći do situacije da nitko ne bude izabran. (Vujić, 2011., str. 109.)

Intervju se može provoditi na više načina: jedan na jedan ili putem panela ispitivača, sekvencijalno ili svi odjednom, te putem računala ili osobno. Većina selekcijskih intervjuja se provodi jedan na jedan ili sekvencijalno. U ovakvoj vrsti intervjuja dvoje se ljudi sastane, od kojih je jedan ispitivač, a drugi kandidat za posao. Pitanja i odgovori idu usmenim putem. Ovakav tip intervjuja se obično organizira u slijedu.

Kod druge vrste intervjuiranja, sekvencijalno ili svi odjednom, nekoliko osoba intervjuiira kandidata, u slijedu jedan na jedan, te potom donose svoje zaključke i odluke. Međutim i u ovoj vrsti intervjuja se razlikuju strukturirani i nestrukturirani

intervju. Kod nestrukturiranog sekvencijalnog intervjuja svaki ispitivač obično postavlja ona pitanja koja mu trenutno padnu na pamet. U strukturiranom sekvencijalnom intervjuu svaki ispitivač rangira kandidata prema standardnom evaluacijskom obrascu, služeći se standardiziranim pitanjima. (Murphy et.al., 2001., str. 35.)

Panel intervju, koji je još poznat i kao intervju pred vijećem. Intervju je kojeg provodi tim ispitivača, koji zajedno intervjuiraju svakog kandidata, te potom kombiniraju njihove ocjene u jedan zajednički tzv. panel rezultat. Panel forma omogućuje ispitivačima da ispituju popratna pitanja, kao što to čine novinari na konferencijama za medije. Negativna strana panel intervjuja je što je on za neke ljude poprilično stresan, pa se oni mogu ustručavati kod davanja odgovora. Još stresnija varijanta od panel forme za kandidate je grupni intervju. U ovom slučaju panel ispitivača intervjuira nekoliko kandidata simultano, panel predstavi problem, te potom promatra koji će kandidat prvi dati suvisli oblikovani odgovor.

Poslodavci neke intervjuje obavljaju putem telefona, oni mogu biti točniji i pouzdaniji od intervjuiranja na način licem u lice, kad je riječ o prosudbi kandidatove inteligencije i međuljudskih vještina. Pozitivna strana telefonskog intervjuja je ta što se kandidat ne mora brinuti o svojoj odjeći, o načinu rukovanja i sl. već se može usmjeriti samo na pitanja koja mu postavlja ispitivač, te na taj način kandidat može biti opušteniji.

Također tvrtke se odavno služe internetom za potrebe svojih selekcijskih intervjuja, posebno poznata aplikacija za razgovor preko interneta je Skype. Upotreba interneta i selekcije kandidata na ovaj način sve više raste. Video intervjui kao takvi smanjuju putne troškove i troškove regrutiranja, te također kandidatima olakšava cijeli taj proces. Pitanja na intervjuu koja se obavljaju putem računala dolaze u brzim naletima i zahtijevaju koncentriranost kandidata. Većina programa intervjuja putem računala mjeri vrijeme od postavljenog pitanja do određenog odgovora. Zastoj prilikom odgovaranja na neka pitanja poput „Može li Vam se vjerovati?“ može upućivati na problem.

Kod intervjuiranja ispitivači se često koriste pomoću tri načina koja pokazuju da je intervju koristan. Da bi intervju bio uspješan, ključ ga je izvesti na pravi način. Ako se intervju dobro izvede tada je on dobar pokazatelj radne uspješnosti i relevantan je kod

usporedbe s drugim tehnikama. U sljedećim rečenicama spomenut će se o tri stvari koje svaki ispitivač treba imati na umu kod intervjuiranja.

Kao što je već gore spomenuto strukturirani intervjui su jako bitni za ispitivače. Valjaniji su od nestrukturiranih, stoga su i pouzdaniji.

Druga stvar na koju se treba paziti je oprez kod osobina koje se nastoje mjeriti. U intervjuima se neke osobine bolje otkrivaju od drugih, npr. kandidat može ispitivaču pokazati svoju ljubaznost, dok može sakriti svoju inteligenciju. Prema tome, ispitivači se moraju ograničiti na situacijska pitanja koja su vezane uz poslovne pothvate. (Berry et.al., 2007., str. 841.)

Kao treća stvar na koju treba paziti kod ispitivanja kandidata su različite pogreške.

Prva od pogrešaka bi bila prvi dojam koji se donosi na temelju kandidata, to može biti u prvih nekoliko minuta intervjuiranja ili čak i prije samog početka intervjua. U ovom slučaju je dokazano da je uvid ispitivača u prethodne rezultate testova utjecalo na njihovu konačnu procjenu kandidata. (Dalessio et.al., 1994., str. 310.) prvi dojam posebno je štetan za kandidata kad mu prethodni testovi nisu zadovoljavajući.

Druga od pogrešaka bi se odnosila na neobjašnjavanje što točno posao zahtjeva od kandidata. Kandidatima bi trebalo biti jasno već na natječaju za posao kakvi se kandidati traže, te zašto se traže baš takvi. Veće znanje o poslu znači i bolje intervjuiranje. Još jedna od pogrešaka koja se javlja kod intervjuiranja je način ocjenjivanja. Naime, ako postoji više loših kandidata, te nakon tih loših kandidata na ispitivanje dođe jedan koji je samo za nijansu bolji, postoji mogućnost da će on biti ocijenjen kao „prosječan“, iako on to nije, ali je ocijenjen kao takav iz razloga što je malo bolji od prethodnih loših.

Neverbalno ponašanje se također smatra jednom od pogrešaka, pod neverbalnim ponašanjem se misli na smijanje, izbjegavanje očnog kontakta i sl. dokazano je da kandidati koji su ostvarivali više očnog kontakta su bolje prošli na ocjenjivanju. Ni jedan stručnjak koji je vidio kandidate koji su pokazali nizak stupanj kontakta očima nije pozvao te kandidate na drugi razgovor. Neverbalno ponašanje je kod intervjuiranja od iznimne važnosti, iz razloga što ispitivači donose zaključke o osobnosti na temelju kandidatovog ponašanja tijekom intervjua. (Cook et.al., 2015., str. 280. )

Najpoznatija greška koja se događa i koja muči većinu svijeta je diskriminacija. Kod intervjuiranja se javlja diskriminacija na temelju rase, spola i privlačnosti. Ove značajke itekako mogu narušiti procjenu ispitivača. Npr. ljudi u većini slučajeva poželjnije značajke i uspješnije životne ishode pripisuju privlačnijim ljudima. Na sličan način i boja kože, tj. rasa može imati veliku ulogu. U većini slučajeva bijeli su kandidati bolje ocjenjivani od crnih kandidata. (Miceli et.al., 2001., str. 30.)

#### **4.2. Prednosti i nedostaci intervjuiranja**

Intervjuiranje ima mnogo pozitivnih strana, a to govori i sama činjenica koja kaže da je intervjuiranje najčešće korištena metoda kod zapošljavanja kandidata. Iako se intervjuom ne mogu dobiti pouzdani podaci za procjenu uspješnosti kandidata, ova tehnika je skoro pa nezaobilazna. Njome se dobivaju odgovarajući podaci koje nije moguće izvući iz drugih tehnika selekcioniranja. Pored izgleda koji je svojevrsan izvor informacija, tu se nalazi i način izražavanja, gestikulacija i drugi aspekti komunikacije. Zatim, podaci o ponašanju kandidata u prošlosti, podaci o njegovim vrijednostima, motivima, o njegovim pogledima na određene situacije i stvari... Sve ove podatke je nemoguće dobiti drugim tehnikama za ispitivanje.

Intervjuiranjem se dobiva ocjena izgleda i ponašanja kandidata, uspostavljanje neposredne interakcije, prikupljanje podataka o osobnosti kandidata, emocionalna stabilnost kandidata i sl.

Vrlo je važno da se zna koje se karakteristike osobnosti mogu provjeriti intervjuom. Ako dođe do greške ne bi se trebalo omalovažavati intervju kao metodu, već stručnjaka koji je birao tehnike za mjerenje odgovarajućih osobina, naravno ako je mogao birati. (Vujić, 2011., str. 110.)

Proces selekcioniranja kandidata za posao putem intervjua već dugi niz godina povećava zanimaciju kod psihologa. U sljedećim rečenicama izdvojiti će se tri negativne strane koje se mogu javiti kod intervjuiranja, a neke od tih su se već i spominjale u prethodnim dijelovima teksta. Ove zamke proizlaze i sa strane osobe koja intervjuiira, tj. postavlja pitanja i sa suprotne strane, odnosno strane kandidata koji se prijavio za određeni posao.



Kod procesa percipiranja, posebno se odnosi na upoznavanje novih ljudi, javljaju se dva psihološka fenomena, a to su stereotipiziranje i halo efekt.

Edward Thorndyke je psiholog koji je davne 1920. prvi upotrijebio ovaj pojam. Halo efekt prema Anonymus (n.d.): „označava proces selektivne pažnje prilikom percipiranja ljudi. Prilikom upoznavanja novih ljudi, što je slučaj i u intervjuima za posao, prva ljudska reakcija je «odmjeravanje» tj. blic procjena o njihovom karakteru i da li nam se osoba dopada ili ne.“ Koliko kod se radilo na usavršavanju intervjuiranja, ljudski je da prva impresija bude presudna za daljnji tijek intervjuiranja. Neke od grešaka koje čine kandidati, a koje su presudne za posao su sljedeće: pretjerana agresivnost, loš osobni izgled, nedovoljno iskazanog entuzijazma za posao, nemogućnost jasnog prezentiranja informacija, nedostatak samopouzdanja, nervoza, nedovoljno ciljeva u daljnjoj karijeri, tračanje bivšeg poslodavca, nezrelost, ne gledanje u oči, nedostatak humora, kašnjenje na intervju i sl.

Stereotipizacija predstavlja način na koji grupiramo osobe prema spolu, rasi, kilogramima, godinama i sl. Kao dokaz da stereotipizacija postoji, jedno je istraživanje pokazalo da osobe koje su boljeg izgleda, odnosno atraktivnije, bez obzira na spol, puno bolje zarađuju. Kod ovog istraživanja ljepota je bila bitna za muški i ženski spol, dok je visina bila bitan faktor kod muškaraca, a debljina je bila presudan faktor za žene.

Menadžment impresija je zamka koja je moguća sa kandidatove strane, točnije kandidat svjesno manipulira svojom neverbalnom komunikacijom. Menadžment impresija je zapravo način na koji se kandidati predstavljaju svojim ispitivačima. Prema Anonymus (n.d.): „Menadžment impresija predstavlja svojevrstu manipulaciju okoline u kojoj svjesno možemo odavati impresiju da smo srdačni, potčinjeni, ljuti, prestrašeni, čvrsti ili agresivni. Menadžment impresija se često koristi na intervjuima za posao. Baš kao i voditelji intervjuja i potencijalni kandidati naučili su set karakteristika koji je bitan za uspješno zapošljavanje, počevši od načina odijevanja pa do načina sjedenja, tona govora, gestikulacije, inzistiranja na pitanjima bitnim od značaja za kompaniju, iskazivanjem optimizma i sl.,,

Na cijenu intervjua utječu mnogi faktori, ali onaj najvažniji je uspješnost kod izbora pravog kandidata. To znači da na brzinu vođen intervjua može proizvesti velike troškove za organizaciju. U slučaju da dođe do greške i da se izabere kandidat koji ne zadovoljava uvjete organizacije, tada se organizira drugo intervjuiranje koje ovaj puta znatno povećava troškove.

Najčešće greške koje se mogu dogoditi kod intervjuiranja su:

- Pretjerana količina govora osobe koja intervjua, što onemogućuje kandidatu da dođe do riječi,
- Postavljanje nepotrebnih pitanja, koja nisu vezana uz posao,
- Pretjerana samouvjerenost „intervjuera“ u sebe kad je u pitanju sposobnost procjene kandidata,
- Razni stereotipi koji su već u prethodnom tekstu spomenuti,
- „Intervjueri“ koji su pod jakim utjecajima neverbalnog ponašanja kandidata,
- Popustljivost, blagost ili suprotno tome, prema osobi koja se intervjua,
- Utjecaj kvalitete prethodnih kandidata na osobu koja se trenutno ocjenjuje,
- Greške kog ocjenjivanja kandidata na osnovu prvog dojma,
- Favoriziranje kandidata koji su na neki način slični osobi koja ih intervjua...

Da bi se izbjegle sve ove greške „intervjueri“ trebaju biti maksimalno pripremljeni. Organizacije trebaju ulagati u prethodnu pripremu, obuku osoba koje se bave intervjuiranjem, način ocjenjivanja i pripremu pitanja.(Vujić, 2011., str. 111.)

### **4.3. Svrha metode**

Kao što je već spomenuto, u radu postoji više vrsta pitanja koja se postavljaju na intervjuu, neka od tih su: situacijska pitanja, bihevioralna, pitanja o prošlosti, pitanja o poslovnom znanju i slično. Sva se ta pitanja postavljaju kako bi se što više podataka prikupilo o kandidatima koji su prijavljeni za posao. Intervjuiranje se smatra neizostavnom metodom, jer putem ove metode poslodavac ili osoba koja je ovlaštena za ovaj dio posla, ostvaruje bliski kontakt s kandidatom. Razgovor između ispitivača i kandidata se smatra najpouzdanijom i najmjerodavnijom metodom. Svrha intervjua je zapravo provjera i dopuna informacija o kandidatu, pa kod provjere razlikujemo provjeru stupnja raznolikosti, provjeru usmjerenosti na osobni razvoj, provjera

komunikacijskih vještina, vještine upravljanja ljudima i sl., također kod svrhe intervjuiranja razlikujemo i već spomenutu dopunu, koja se odnosi na sve prikupljene informacije i podatke do tog trenutka o kandidatu.

## **5. PRIMJERI KORIŠTENJA METODE INTERVJUA U PODUZEĆIMA**

S obzirom da intervjuiranje postaje sve češća metoda selekcije koja se koristi svugdje u svijetu, pa tako i u Republici Hrvatskoj, u sljedećim stranicama rada će se navesti više primjera, tri za Hrvatsko tržište i tri za strano tržište. Intervjuiranje je postupak kojim se odabiru pravi kandidati za određeni posao ili u suprotnom, kojim otpadaju kandidati koji nisu primjereni za posao na koji se javljaju, tj. ne odgovaraju opisu traženog zaposlenika i ne zadovoljavaju osnovne uvjete. S pravim odabirom kandidata mnogi problemi organizacija se rješavaju ili barem smanjuju, stoga se u Hrvatskoj, pa tako i vani velika pažnja pridodaje ovoj metodi selekcije. Intervjuiranje kao metoda se koristi u većini ozbiljnih kompanija, za sve razine zaposlenja.

Cilj ovog dijela rada je prikazati proces selekcije kroz intervjuiranje kandidata, odgovoriti na pitanja: što se očekuje od kandidata, koja se pitanja najčešće postavljaju, na koji način ispitivač pristupa intervjuiranju i sl. Neke od organizacija koje će biti spomenute koriste kombinaciju vanjske agencije i svojih testiranja, dok neke koriste samo svoja testiranja bez pomoći agencija.

Koliko se danas pažnje pridodaje intervjuiranju kao metodi, govori i broj internetskih stranica koje daju upute kandidatima kako se što bolje pripremiti za intervjuiranje. Tako se na internetu mogu pronaći savjeti poput: kako se ponašati na intervjuu, kakvu odjeću odabrati, pitanja koja mogu biti postavljena, kakav odgovor dati kada se postavi pitanje o plaći, što sve treba izbjegavati na razgovoru za posao, korisni savjeti vezani uz neverbalnu komunikaciju i drugo. Jedna od internetskih stranica koje se mogu naći vezane uz ovaj naslov je i „profitiraj.hr“ koja kaže da ispitivači na intervjuiranju uz sebe imaju listu za bodovanje kandidata, pa tako kandidat za svako određeno pitanje dobije neki broj bodova, ovisno o odgovoru. U današnje vrijeme, velike tvrtke dobivaju gomilu životopisa na natjecajima za poslove, pa je prvi korak kod selekcioniranja pronaći razloge zašto neke kandidate ne intervjuirati uopće. (Markin, 2012., str. 118.)

Često se postavlja pitanje zašto se intervjuiranju postavlja toliko pažnje, jedan od odgovora je taj da je intervju najčešće korišten selekcijski postupak, a drugi odgovor je taj da bi bilo jako neobično da se zaposli čovjek, posebice ako se radi o nekoj važnoj poziciji, a da prije toga nije obavljen razgovor s njim.

## 5.1. Intervjuiranje na primjeru Tele2

Tvrtka „Tele2“ se u Hrvatskoj pojavljuje davne 2005. godine, njihova glavna misija je ponuditi kvalitetne telekomunikacijske usluge sa što nižom cijenom na tržištu, te korisnicima pružiti što veću vrijednost za novac.

„Tele2“ je iznimno tražen poslodavac, pa tako kod raspisivanja natječaja dolazi do velikog broja prijavljenih kandidata, koji žele osnovati radni odnos u ovoj tvrtki. Kandidati prolaze kroz više selekcijskih postupaka, koji će biti opisani u sljedećim rečenicama.

Za početak, tvrtka „Tele2“ se u prvom selekcijskom krugu koristi vanjskom agencijom koja inicijalno filtrira sve prijavljene kandidate. Ova prva selekcija se provodi na način da se prvo pročitaju svi životopisi, zatim se traži osoba koja se uklapa u opis traženog kandidata za posao od strane „Tele2“. Drugi korak kod selekcije je da se provedu psihološka testiranja, odnosno testovi osobnosti i testovi inteligencije. Treći dio selekcije sastoji se od sastavljanja psihološkog profila koji najbolje odgovaraju traženom opisu. Za kraj selekcijskog procesa se provodi testiranje prodajnih vještina, komunikacijskih sposobnosti, rada pod stresom, sposobnosti planiranja... Na temelju svih ovih podataka agencija za svakog pojedinog kandidata određuje preferiranu poziciju unutar tima, te preferirano prodajno okruženje.

Ovaj proces selekcije na primjeru „Tele2“, nastavlja se tako da agencija šalje sve obrađene podatke tvrtki u elektroničkom obliku. Ovaj dokument se šalje u odjel za ljudske resurse, koji je zadužen za zapošljavanje radnika, voditelj ovog odjela dogovara termine za intervjuiranje kandidata.

Dogovoreni intervju se sastoji od dva dijela. Jedan dio vodi voditelj samog odjela koji kandidatu daje uvid u kulturu organizacije, također provjerava znanje engleskog jezika kod kandidata, procjenjuje socijalnu i emocionalnu inteligenciju kandidata. U ovoj fazi intervjuja kandidat je slobodan postavljati pitanja vezana uz njegov radni odnos. Drugi dio intervjuiranja provodi voditelj odjela za koji je raspisan natječaj. Voditelj pokušava uočiti razliku među kandidatima koji su došli do ovog selekcijskog procesa, ispituje kandidatovu stručnost, način poslovanja, stečena iskustva, utvrđuje njegovo iskustvo u prodaji, te vještine i znanja po kojima se ovaj kandidat razlikuje od drugih. Kako bi se osigurala jednaka pravednost za sve kandidate, kandidatima se postavljaju gotovo identična pitanja, međutim, intervjui se provode odvojeno, odnosno pojedinačno, iz

jednog razloga, a to je da voditelj intervjua stekne vlastitu predodžbu o kandidatu. Na ovaj se način postiže optimalni izbor kandidata čiji profil udovoljava kriterijima organizacije. Voditelj odjela i voditelj odjela ljudskih resursa zajednički odlučuju koji kandidat prolazi u idući krug testiranja. (Kolega et.al., 2011., str. 596.)

## **5.2. Intervjuiranje na primjeru Vip-a**

Tvrtka „Vip“ je prvi mobilni operater u Hrvatskoj, također je osnovao prvu službu za korisnike, koja je od samog početka bila dostupna korisnicima od 0-24, sedam dana u tjednu. Riječ je o tvrtki čiji tim čine pretežito mlade i visokoobrazovane osobe, s prosječnom dobi od 37 godina. Jedna od Vip-ovih strateških odrednica je ulaganje u svoje zaposlenike, „Vipnetov“ odnos prema zaposlenima zasniva se na načelima jednakih mogućnosti i poštivanja različitosti.

„Vip“ na svojim stranicama savjetuje svoje buduće kandidate kako ostaviti dobar dojam na razgovoru za posao, pa se tako izdvajaju savjeti kao što su: razmislite o tome s čim se ponosite, koje zadatke najviše volite obavljati... također velika pažnja se treba posvetiti izradi životopisa, koji je zapravo prvi utisak na poslodavca.

„Vip“ se koristi aplikacijom za prijave, tj. životopise kandidata. Nakon zaprimljenih molbi i životopisa, voditelj odjela zajedno sa svojim timom odlučuje koji kandidat po svojim sposobnostima i stručnom znanju odgovara traženim zahtjevima tvrtke. Nakon toga, kandidati se pozivaju na sljedeći korak, a to je testiranje u trajanju od cca. 120 minuta. Na ovom se testiranju provjerava znanje engleskog jezika, testiranje osobnosti, kognitivne sposobnosti.

Nakon svih ovih testiranja, kandidate se poziva na razgovor, u ovom razgovoru kandidati dobivaju priliku predstaviti se, te reći sve ono što nije rečeno u životopisu, a smatra se bitnim. Kandidata se ispituje o njegovim dosadašnjim iskustvima, te kako sebe vidi u ovoj organizaciji, Anas Kaznačić, voditeljica odjela ljudskih potencijala savjetuje da na intervjuu za posao budu svoji. „Vip“ želi ljude koji su spremni iskazati svoju osobnost. (Biberović, 2014., str. 2.)

## **5.3. Intervjuiranje na primjeru Ine**

„INA“ je vodeća organizacija u naftnoj industriji u Republici Hrvatskoj i u regiji. S obzirom da je „Ina“ velika tvrtka koja je od 2010. zaposlila više od 550 pripravnika i

koja svake godine zapošljava sezonske radnike često se susreće sa selekcioniranjem kandidata, od čega se posebna pozornost daje intervjuiranju. Ukupan broj zaposlenika na zadnji dan 2016. godine bio je 10.861. „Inin“ uspjeh upravo se temelji na ljudskom kapitalu koji se potiče na zajedničko učenje i usavršavanje. Zbog velikog broja zaposlenika velik je raspon profesionalaca čija se znanja protežu od multidisciplinarnih društvenih područja do vrlo tehničkih. Ova tvrtka je poznata po tom da provodi sustav upravljanja radnim učinkom, koji je snažan i moderan alat kod mijenjanja organizacijske kulture, od najniže razine radnika do top menadžmenta. Ovakav sustav ujedno omogućava i nagrađivanje radnika, koji su postigli željene rezultate.

Nakon poslanog životopisa kandidati mogu očekivati telefonski poziv koji služi kao predintervju, pa se tu mogu naći pitanja kao što su: koja vrsta posla zanima kandidata, zašto su se baš odlučili za Inu, pitanja vezana uz dosadašnje školovanje, da li bi pristali na rad u sestrinskim firmama i sl. Nakon što je kandidat zadovoljio ovaj dio intervjua dolazi do IQ testiranja, nakon čega slijedi intervju koji može biti i na engleskom jeziku sa voditeljima odjela za koji se prijavljuje kandidat. Ovaj način intervjuiranja se uglavnom odnosi na visoku stručnu spremu, na kojem se mogu očekivati pitanja koja su vezana uz znanje o poslovanju Ine, što se očekuje od određenog radnog mjesta, gdje se kandidat vidi za neko određeno vrijeme i sl. (Ina, 2018., str.1.)

#### **5.4. Intervjuiranje na primjeru Nestléa**

„Nestlé“ je vodeća tvrtka u proizvodnji hrane, a isto tako i pića. „Nestlé“ kompanija je prisutna u zemljama diljem svijeta, točnije u 191 zemlji.

Misija organizacije „Nestlé“ je doprinos zdravijoj budućnosti, te unaprjeđenje života na razini kvalitete. Ova kompanija radi na tom da inspirira ljude na zdravi način života, na taj način ova organizacija doprinosi društvu.

Tvrtka „Nestlé“ bilježi velik broj svojih zaposlenika, te ujedno dobiva mnoštvo zamolbi za posao. Kako bi to što bolje prošlo oni na svojoj službenoj stranici savjetuju buduće zaposlenike i svoje kandidate kako se što bolje pripremiti za intervju, te koja se pitanja najčešće postavljaju.

Od pet najčešćih pitanja koja se postavljaju, prvo najčešće pitanje je „Što znate o kompaniji?“ Kada ispitivač postavi ovo pitanje, on svakako očekuje da ste proučili poslovanje tvrtke, te da ste upućeni u asortimane, proizvode i usluge koje ova tvrtka

nudi. Također želi se uvjeriti da ste s razlogom baš njima poslali svoju prijavu. Isto tako od kandidata se očekuje da prati informacije u javnosti ukoliko se ova tvrtka medijski eksponira.

Drugo pitanje koje se postavlja se najčešće odnosi na samu osobu, a to pitanje glasi „Što Vas motivira?“ Ovdje je svakako važno pokazati svoju osobnost i navesti stvari koje Vas motiviraju, bile one materijalne ili nematerijalne. Svakako da bi se pripremili na ovo pitanje, treba razmisliti o svojim prošlim poslovima, te o stvarima koje motiviraju čovjeka, odnosno demotiviraju.

Treće pitanje koje se postavlja se također odnosi na samu osobu, a ono glasi „Da li ima prostora za osobno poboljšanje?“ Kad se postavi ovo pitanje, svakako se očekuje i potvrdan odgovor, svaki poslodavac očekuje da njegov radnik radi na sebi i na svom napretku i poboljšanju u poslu.

Jedno od najčešćih pitanja koja se postavljaju na intervjuu jest „Gdje se vidite za pet godina?“ U ovom slučaju se svaki kandidat savjetuje da prije odlaska na razgovor za posao dobro razmisli o svojim dugoročnim i kratkoročnim ciljevima. Ovdje se očekuje da kandidat priča o svojoj karijeri kakvu je vidi u budućnosti.

Na kraju svakog intervjua može se očekivati pitanje kao što je „Imate li vi pitanje za nas?“ U većini slučajeva kandidati nemaju pitanje za „intervjuera“, te ga se sjete tek nakon što napuste prostoriju, razlog tome je nepripremljenost za intervju. Poželjno je da osoba postavi neko pitanje koje je vezano uz organizaciju, tu se pokazuje entuzijazam kandidata.

Također, na službenim stranicama organizacije „Nestlé“ se mogu pronaći savjeti vezani uz govor tijela koji pomaže kandidatima otkriti način na koji lakše doći do zaposlenja.

Neki od savjeta su:

„Držite dlanove u otvorenom položaju, na taj način ukazujete na iskrenost i otvorenost prema onome što čujete. Zapamtite da je čvrsto rukovanje najbrži način za uspostavljanje pozitivnog prvog dojma.

Direktan pogled u oči može ponekad biti zastrašujući ali trik je u tome da se opustite i slušate sugovornika. Fokusirajući se 100% na ono što Vam sugovornik govori, prirodno ćete usmjeriti svog pogled na njihove oči, te na taj način pokazati zanimanje.

Lagano naginjanje naprijed prilikom slušanja sugovornika, odaje dojam da ste zainteresirani i usmjereni.



Razmislite prije nego date odgovor na pitanje te probajte ne brzati kroz odgovore. Prije nego odete na razgovor, provjerite da li kompanija u koju dolazite ima određena pravila poslovnog odijevanja, te svoju odjeću uskladite s tim.“ (Nestlé, str. 2-3.)

### **5.5. Intervjuiranje na primjeru Apple-a**

Već je dokazano da posao u velikim i poželjnim kompanijama nije lako dobiti, iako ta ista kompanija traži puno zaposlenika i više različitih struka, „Apple“ je jedna od tih tvrtki.

„Apple“ tvrtka poznata je po svom osnivaču Steve Jobsu, prema kojem je snimljen i istoimeni film. „Apple“ predstavlja jednu od najuspješnijih tehnoloških kompanija na svijetu. On postoji već 42 godine. Njegov logo jedan je od najpoznatijih u svijetu, sastoji se od 115.000 zaposlenika, prema istraživanju, veće su šanse da će ljude primiti na „Harvard“ nego da će se zaposliti u „Appleu“. (Jelić, 2016., str. 1-2.)

Na jednoj od internetskih stranica objavljena su pitanja koja se postavljaju na razgovoru za posao u tvrtki „Apple“, pitanja su podijeljena po različitim zanimanjima.

Ovo su neka od pitanja:

„Koliko je težak „Empire State Building“?“ Pitanje koje se postavlja na intervjuu za solucijskog konzultanta.

„Sto kovanica stoji na stolu, svaka ima dvije strane – glavu i pismo. Njih 10 je okrenuto glavom gore, 90 pismom gore. Ne možete osjetiti, vidjeti niti na bilo koji drugi način saznati na koju su stranu kovanice okrenute. Podijelite kovanice u dvije grupe tako da je isti broj glava u svakoj.“

„Jeste li se ikad našli u situaciji neslaganja s menadžerovom odlukom, i kako ste pristupili tome neslaganju? Dajte mi točan primjer za to, način na koji ste riješili problem, koji je bio rezultat i kako bi vas taj pojedinac opisao danas.“

„Ako imate dva jaja i želite saznati koji je najviši kat s kojeg možete baciti jaje a da se ne slomi, kako biste to napravili? Koje je najbolje rješenje?“ Pitanja koja se postavljaju na intervjuu za softvera inženjera.

„Kako biste testirali toster?“ Pitanje koje se postavlja na intervjuu za „softver“ QA inženjera.

Također pitanje koje se postavlja za isto zanimanje glasi: „Tri su kutije, jedna sadrži samo jabuke, jedna samo naranče, jedna i jabuke i naranče. Kutije su krivo označene

tako da niti jedna oznaka ne daje točan sadržaj kutije koju označava. Otvaranjem samo jedne kutije, bez gledanja u nju, uzmete van jedno voće. Gledanjem u voće, kako možete odrediti točne oznake sadržaja za svaku kutiju?”

„Koliko se djece rodi svaki dan?“ Pitanje koje se postavlja za menadžera nabave.

„Stavite čašu vode na gramofonsku ploču i počnite lagano povećavati njezinu brzinu. Što se prvo dogodi: čaša sklizne, prevrne se, ili voda iscuri?“ Intervju za mehaničkog inženjera. (M.F., 2017., str. 1-2.)

## **5.6. Intervjuiranje na primjeru Google-a**

Moglo bi se reći da je „Google“ svjetski najpoznatija organizacija, to je tvrtka koja se bavi mrežnim uslugama i proizvodima. Sjedište tvrtke se nalazi u Kaliforniji, a tvrtka je osnovana 1998. godine. Sudeći prema internetskim izvorima, „Google“ je prema istraživanju „Magazine Fortune“ najpoželjnija kompanija za rad, istraživanje se odnosilo na sto američkih kompanija. Faktori koji su ulazili u ovo istraživanje odnosili su se na brigu o djetetu zaposlenika, plaću, uvjete za rad, atmosferu na poslu i sl. (Moj posao, 2016., str. 1.)

S obzirom da je „Google“ najpoželjnija tvrtka za rad, očekivano je da ta ista organizacija dobiva mnoštvo zamolbi za posao. Na internetskim stranicama osvanula je zagonetka koja se postavlja na intervjuiranju za posao u „Googleu“, riječ je o zagonetki koja nosi naziv „100 šešira“. Zagonetka ide ovako:

„100 zatvorenika stoje u liniji jedan iza drugog i svaki nosi crveni ili plavi šešir. Svaki od njih vidi onoga ispred sebe, ali ne i onoga iza sebe – kao ni onaj koji je njemu na glavi.

Tada zatvorski čuvar kreće od kraja reda i pita svakog zatvorenika koje boje im je šešir. Ako pogode, spašeni su, a ako promaše, biće pogubljeni. Prednost zatvorenika je da prije nego li čuvari krenu u ispitivanje, dozvoljeno im je da se svi zajedno dogovore i dođu do plana i strategije kako spasiti život jedno drugome.

Nakon promišljanja i dogovaranja, utvrđeno je kako će onaj zatvorenik koji je zadnji u redu, a od kojeg i počinje ispitivanje, reći kako ima plavi šešir – jer on je taj koji vidi sve ispred sebe tako da prvi bira boju. Dakle, broj jedan koji je neparan, tako da će svaki sljedeći neparan biti plave boje – dok je paran šešir crvene boje.“ (K.S., 2016., str. 1.)

Dogovaranjem i planom svi ostali su spašeni, što je pokazatelj kako je u odnosima među kolegama najvažnija komunikacija.

## 6. ZAKLJUČAK:

Ovaj rad ističe osobu ili pojedinca, tj. ljudski kapital kao centar poslovanja neke organizacije, što dokazuje i podatak da se posljednjih desetljeća ljudima posvećuje posebna pažnja u procesu rada. Prema mišljenju današnjih vođa tvrtki samo poslovanje leži na ljudskom kapitalu, na njihovim znanjima i sposobnostima, također ljudski kapital je stavka koju konkurencija ne može prekopirati. Ljudski resursi predstavljaju stavku po kojoj se neka organizacija može diferencirati od druge.

Kada je zapošljavanje ljudi u pitanju, kroz rad se moglo vidjeti da pojedinac, odnosno kandidat prolazi kroz više testiranja, koji su svakako pojedinačno važni za tvrtku koja u ovom slučaju zapošljava, međutim ovaj rad stavlja poseban osvrt na intervjuiranje kao metodu selekcije kandidata.

Intervjuiranje za pojedinca može biti itekako stresno i u većini slučajeva to i je. Iz tog razloga i iz razloga da se kandidati što bolje pripreme za intervju, te da isti budu što uspješniji, postoji mnoštvo uputa koje govore o tom kako se prikazati u što boljem svijetlu na intervjuu. Isto tako ova tema se dosta proučava, iz razloga što se smatra dosta pouzdanom metodom za procjenu kandidata, svakako je potrebno da kandidat prođe i druge vrste testiranja, međutim važnost se daje baš ovoj metodi iz razloga što je to način na koji se može doživjeti osoba i stvoriti se mišljenje o njoj. Većina ljudi se u molbama za posao zna prikazati u superlativima, dok realnost nije takva, a ovakve stvari i slične njima se otkrivaju na intervjuiranjima. Također postoje osobe koje se ne znaju dobro predstaviti na zamolbama za posao, a na intervjuu mogu zaintrigirati osobu s kojom obavljaju razgovor, te tim putem doći do posla. Svrha intervjuja je zapravo provjera i dopuna informacija o kandidatu, te ispitivanje onih stvari koje se nisu vidjele u dotadašnjim testiranjima. Intervjuirati kandidata definitivno nije lako, ali ova metoda donosi zadovoljavajuće rezultate za organizacije, što i govori podatak da se ovom metodom koristi 98% poduzeća.

## 7. LITERATURA:

Znanstveni i stručni članci:

1. Aksentijević, S., Tijan, E., Marinković, B., (2015.), Strategija upravljanja ljudskim resursima u prometnim poduzećima, Pomorski zbornik, [online], 49-50 (1), pp.281-303, <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/file/203752>>, [pristupljeno: 08.03.2018.]
2. Antolović, J., Turkalj Podmanicki, M., (2012.), Načela i smjernice za organizacije u kulturi, Ekonomski vjesnik,[online], 10 (1), pp. 152-169, <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/57840>>, [pristupljeno: 08.03.2018.]
3. Bartolić, Z., Prelas Kovačević, A., (2011.), Sustav praćenja kompetencija, radne uspješnosti i nagrađivanja radnika, Praktični menadžment, [online], 2 (2), pp. 81-91, <raspoloživo na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=107059](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=107059)>, [pristupljeno: 09.03.2018.]
4. Berry, M., C., Landers, N., R., (2007.), Revisiting Interview – Cognitive Ability, Relationships: Attending to Specific range Restriction Mechanisms in Meta-analysis, [online], 60, pp. 837-874, <raspoloživo na: <https://www.gwern.net/docs/iq/2007-berry.pdf>>, [pristupljeno: 23.03.2018.]
5. Boudreau, J., W., Rynes, S., L., (1985.), Role of Recruitment in Staffing Utility Analysis, Journal of Applied Psychology, [online], 70, pp. 354-366., <raspoloživo na: <http://psycnet.apa.org/record/1985-23947-001>>, [pristupljeno: 14.03.2018.]
6. Cook, A., Glass, C., (2015.), Do minority leaders affect corporate practice? Analyzing the effect of leadership composition on governance and product development, Strategic Organization, [online], 13 (2), pp. 267-288., <raspoloživo na: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1476127014564109>>, [pristupljeno: 23.03.2018.]
7. Dalessio, A., T., Silverhart, T., A., (1994.), Combining Biodata Test and Intervju Information: Prediction Desicions and Performance Criteria, Personnel Psychology, [online], 47, pp.303-315., <raspoloživo na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1994.tb01726.x>>, [pristupljeno: 23.03.2018.]
8. Duraković, N., (2011.), Menadžment ljudskih resursa u organizacijama BiH, Tranzicija, [online], 12 (25-26), pp. 128-136., <raspoloživo na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=95199](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=95199)>, [pristupljeno: 08.03.2018.]
9. Džubur, S., (2003.), Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju, Naše more, [online], 1-2 (50), <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/8601>>, [pristupljeno: 08.03.2018.]
10. Hunter, J., E., Hunter, R., H., (1984.), Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance, Psychological Bulletin, [online], 96, pp. 72-98, <raspoloživo na:

[https://www.uam.es/personal\\_pdi/psicologia/pei/diferencias/Hunter1984JobPerformance.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/psicologia/pei/diferencias/Hunter1984JobPerformance.pdf)], [pristupljeno: 15.03.2018.]

11. Jaganjac, J., (2011.), Planiranje ljudskih resursa u funkciji uspješnosti na radu, Tranzicija, [online], 12 (25-26), pp. 137 – 145, <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/63506>>, [pristupljeno: 08.03.2018.]
12. Jamberak, I., Penić, I., I., (2008.), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, [online], 29 (2), pp.181-1206, <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/40704>>, [pristupljeno: 08.03.2018.]
13. Kerovec, N., (1993.), Mjere za poticanje zapošljavanja, Revija za socijalnu politiku, [online], 1 (2), pp. 125-133, <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/29708>>, [pristupljeno: 12.03.2018.]
14. Kobasić, K., Dolšak, Lj., Petrović, I., (2012.), Odabir, edukacija i motivacija ljudskih potencijala, Znanstveno-stručna konferencija s međunarodnim sudjelovanjem „Menadžment i sigurnost“, [online], pp. 626-633., <raspoloživo na: <https://www.bib.irb.hr/613434>>, [pristupljeno: 13.03.2018.]
15. Kolega, M., Grčić, H., (2011.), Selekcija i trening prodajnog osoblja na primjeru Tele2 Hrvatska, Ekonomska misao i praksa, [online], (2), pp. 591-602., <raspoloživo na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=112295](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=112295)>, [pristupljeno: 31.03.2018.]
16. Kuka, E., (2011.), Menadžment ljudskih resursa, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, [online], 2 (2), pp. 64-66., <raspoloživo na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=113566](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=113566)>, [pristupljeno: 08.03.2018.]
17. Kuvedžić, M., (2011.), Mjere aktivne politike zapošljavanja iz nadležnosti Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje, Revija za socijalnu politiku, [online], 18 (2), pp. 217-224., <raspoloživo na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=105687](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=105687)>, [pristupljeno: 12.03.2018.]
18. Marušić, S., (2001.), Politika ljudskih resursa za Europsku konkurenciju, Privredna kretanja i ekonomska politika, [online], (88), pp.29-51., <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/file/29248>>, [pristupljeno: 13.03.2018.]
19. Miceli, N., S., Harvey, M., Buckley, R., (2001.), Potential Discrimination in Structured Employment Interviews, Employee Responsibilities and Rights Journal, [online], 13 (1), pp. 15-38., <raspoloživo na: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1014430107659>>, [pristupljeno: 23.03.2018.]

20. Nancherla, A., (2008.), Anticipated Growth in Behavioral Interviewing, [online], 62 (4), pp. 20., <raspoloživo na: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/31535448/anticipated-growth-behavioral-interviewing>>, [pristupljeno: 22.03.2018.]
21. One, D., S., Viswesvaran, C., (1993.), Gender, age, and race differences on overt integrity tests: Results across four large-scale job applicant data sets, Journal of Applied Psychology, [online], 83 (1), pp. 35-41, <raspoloživo na: [https://www.researchgate.net/publication/232428693\\_Gender\\_age\\_and\\_race\\_differences\\_on\\_overt\\_integrity\\_tests\\_Results\\_across\\_four\\_largescale\\_job\\_applicant\\_data\\_sets](https://www.researchgate.net/publication/232428693_Gender_age_and_race_differences_on_overt_integrity_tests_Results_across_four_largescale_job_applicant_data_sets)>, [pristupljeno: 20.03.2018.]
22. Pintarić, J., (2010.), Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala, EFZG eprking paper series, [online], 06, pp. 1-22., <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/136965>>, [pristupljeno: 12.03.2018.]
23. Pološki – Vokić, N., (2004.), Menadžment ljudskih potencijala u velikim Hrvatski poduzećima, Ekonomski pregled [online], 55 (5-6), pp. 455-478., <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/16299>>, [pristupljeno: 08.03.2018.]
24. Proroković, A., Slišković, A., Bumbak, I., Osobine ličnosti i socijalna poželjnost u selekcijskoj situaciji, Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja, [online], 17 (6), pp. 1157–1177., <raspoloživo na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=49380](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=49380)>, [pristupljeno: 14.03.2018.]
25. Rothstein, M., G., Goffin, R., D., (2006.), The use of personality measures in personnel selection, Human Resource Management Review, [online], 16 (2), pp. 155-180, <raspoloživo na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482206000179>>, [pristupljeno: 14.03.2018.]
26. Roulin, N., Bangerter, A., (2012.), Understanding the Academic–Practitioner Gap for Structured Interviews: ‘Behavioral’ interviews diffuse, ‘structured’ interviews do not, International Journal of Selection and Assessment, [online], 20 (2), pp. 149-158, <raspoloživo na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-2389.2012.00588.x>>, [pristupljeno: 22.03.2018.]
27. Tadić, I., (2014.), Definiranje „snopova“ funkcije upravljanja ljudskim resursima i njihove povezanosti s financijskim performansama poduzeća, Ekonomska misaona praksa, [online], 23 (1), pp. 145-170., <raspoloživo na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?id\\_clanak\\_jezik=182461&show=clanak](https://hrcak.srce.hr/index.php?id_clanak_jezik=182461&show=clanak)>, [pristupljeno: 08.03.2018.]>
28. Tadić, J., (2015.), Razvoj ljudskih potencijala u državnoj upravi Republike Hrvatske, Policijska sigurnost, [online], 24 (4) pp. 365-376, <raspoloživo na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=231480](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=231480)>, [pristupljeno: 09.03.2018.]
29. Vrban, S., (2010.), Upravljanje i razvoj ljudskih resursa u obrazovanju, Andragoški glasnik: Glasilo hrvatskog andragoškog društva, [online], 14 (24), pp. 65-70,

<raspoloživo na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=152453](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=152453)>, [pristupljeno: 12.03.2018.]

#### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.), *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
2. Buble, M., (2006.), *Menadžment*, Ekonomski fakultet u Splitu, pp.376
3. Cascio, F., W., (1998.), *The future world of work: Implications for Human Resource Costing and Accounting*, [e-book], MCB UP Ltd, <raspoloživo na: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb029045>>, [pristupljeno: 08.03.2018.]
4. Desller, G., (2007.), *Onovi menadžmenta ljudskih reursra*, Dana Status Beograd
5. Dipboye, R., L., (1991.), *Selection Inerviees: Process Perspectives*, Cincinnati, OH: South-Western Publishing, pp.72
6. Hendry, C., (2011.) *Human Resource Management a strategic approach to employment*, [e-book], New York: Routlege [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=iTEsBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=human+resource+management&ots=EcCaBuK8Xy&sig=FHWpvBqBhVZRt68rSNeDuQtGYU&redir\\_esc=y#v=onepage&q=human%20resource%20management&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=iTEsBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=human+resource+management&ots=EcCaBuK8Xy&sig=FHWpvBqBhVZRt68rSNeDuQtGYU&redir_esc=y#v=onepage&q=human%20resource%20management&f=false), [06.03.2018.]
7. Jones, S., (1989.), *The headhunting Business*, Springer, pp. 112-115
8. Murphy, K., Davidshofer, D., (2001.), *Psychological Testing*, Subsequent edition, London: Prentice Hall
9. Raymond A., Noe, Hollenbeck, J., R., Gerhart, B., Wright, P., M., (2006.), *Menadžment ljudskih potencijala*, Treće izdanje, Zagreb, Mate d.o.o.
10. Schultz, D., Schultz, S., (2010.), *Psychology and Work Today*, [e-book], Tenth Edition, London i New York: Routledge, <raspoloživo na: [https://books.google.hr/books?id=Y3WACgAAQBAJ&pg=PR3&hl=hr&source=gb\\_s\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?id=Y3WACgAAQBAJ&pg=PR3&hl=hr&source=gb_s_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false)>, [pristupljeno: 22.03.2018.]
11. Vujić, V., (2008.), *Menadžment ljudskog kapitala*, Ljudski potencijali, Dvanaesto izdanje, Zagreb: Mate d.o.o., pp. 153.
12. Vujić, D., (2011.), *Upravljanje ljudskim resursima*, 2. dopunjeno i izmjenjeno izdanje, Novi Sad: USEE, pp. 87.



Ostali izvori:

1. Anonymus (2016.), Google, očekivano, najpoželjnija tvrtka, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/72325/Google-ocekivano-najpozeljnija-tvrtka/58/>>, [prisupljeno: 11.04.2018.]
2. Anonymus (n.d.), Pet najčešćih pitanja na razgovoru za posao, te kako na njih odgovoriti, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.nestle.hr/jobs/kandidati-bez-radnog-iskustva/5-naj%C4%8De%C5%A1%C4%87ih-pitanja-na-razgovoru-za-posao,-te-kako-na-njih-odgovoriti>>, [pristupljeno: 04.04.2018.]
3. Anonymus (n.d.), Pripremite se i ostavite dojam, [Internet], <raspoloživo na: <http://www.vipnet.hr/razgovor-za-posao>>, [pristupljeno: 31.03.2018.]
4. Anonymus (n.d.), Sve o Tele2, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.tele2.hr/o-tele2/o-nama/>>, [pristupljeno: 31.03.2018.]
5. Anonymus (n.d.), Zamke tijekom intervjua za posao, [Internet], <raspoloživo na: [https://www.posao.hr/articles\\_all.php?ID=64&page=7](https://www.posao.hr/articles_all.php?ID=64&page=7)>, [pristupljeno: 23.03.2018.]
6. Biberović. M., (2014.), Želite se zaposliti u telekomu? Vipnetova Alis Kaznačić otkriva kako je raditi 14 godina tamo, [Internet], <raspoloživo na: <http://www.netokracija.com/posao-vipnet-alis-kaznacic-71257>>, [pristupljeno: 31.03.2018.]
7. Jelić, L., (2016.), Apple slavi 40. rođendan, evo što morate znati, [Internet], <raspoloživo na: <https://www.express.hr/tehnolo/apple-koji-slavi-40-rodendan-evo-sto-morate-znati-4310>>, [pristupljeno: 11.04.2018.]
8. K.S., (2016.), Zna li riješiti zagonetku 100 šešira? Onda ste spremni i za rad u Googleu, [Internet], <raspoloživo na: <http://www.index.hr/black/clanak/znate-li-rijesiti-zagonetku-100-sesira-onda-ste-spremni-i-za-rad-ugoogleu/876415.aspx>>, [pristupljeno: 11.04.2018.]
9. M.F., (2017.), Pročitajte najzanimljivija pitanja koja će Vam se postaviti u Appleu na razgovoru za posao, [Internet], <raspoloživo na: <http://www.dnevno.hr/magazin/lifestyle/procitajte-najzanimljivija-pitanja-koja-ce-vam-postaviti-u-appleu-na-razgovoru-za-posao-0/>>, [pristupljeno: 11.04.2018.]
10. Markin, A., (2012.), Uz ove savijete mogli bi rasturiti na razgovoru za posao, [Internet], <raspoloživo na: <http://profitiraj.hr/uz-ove-savijete-mogli-bi-rasturiti-na-razgovoru-za-posao/z>>, [pristupljeno: 27.03.2018.]
11. PETROVIĆ, M., BONACIN, M., Menadžment ljudskih resursa u hotelijerstvu i ugostiteljstvu, *Stručni rad*, UDK: 658.3:640.4, 2017., str. 1-4

12. Rado, T., (2013.), Sve tajne selekcijskog postupka – intervju, [Internet], <raspoloživo na: [http:// www.istrazime.com/organizacijska-psihologija/sve-tajne-selekcijskog-postupka-intervju/](http://www.istrazime.com/organizacijska-psihologija/sve-tajne-selekcijskog-postupka-intervju/)>, [pristupljeno: 22.03.2018.]
13. Suton, I., (2016.), *Unapređenje planiranja ljudskih resursa, njihovog regrutiranja, selekcije i raspoređivanja na radna mjesta*, Završni rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu

## **8. PRILOZI:**

Slike:

Slika 1.: Prikaz izgleda sektora u organizaciji za upravljanje ljudskim resursima {9}

Slika 2.: Planiranje ljudskih resursa {14}

Slika 3.: Pridobivanje i selekcija {18}

Slika 4.: Proces upravljanja talentima {20}