

# SELEKCIJA ZAPOSLENIKA

---

**Baltorić, Lorena**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:500067>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-26**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij (*Menadžment*)

Lorena Baltorić

## **SELEKCIJA ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2021

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij (*Menadžment*)

Lorena Baltorić

## **SELEKCIJA ZAPOSLENIKA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 0010225216

e-mail: [lbaltoric@efos.hr](mailto:lbaltoric@efos.hr)

Mentor: prof.dr.sc. Željko Požega

Osijek, 2021

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study (*Management*)

Lorena Baltorić

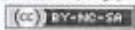
## **EMPLOYEE SELECTION**

Final paper

Osijek, 2021

## IZJAVA

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

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

**Ime i prezime studenta/studentice:** Lorena Baltorić

**JMBAG:** 0010225216

**OIB:** 64130206864

**e-mail za kontakt:** lbaltoric@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij-Menadžment

**Naslov rada:** Selekcija zaposlenika

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** prof.dr.sc. Željko Požega

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2021 \_\_\_\_\_ godine

Potpis \_\_\_\_\_

*L. Baltorić*

## **SAŽETAK**

Selekcija zaposlenika je kontinuirani proces koji se pojavljuje u tvrtki u nekoliko situacija, kada tvrtka prvo započinje s radom pa ima potrebu za većim brojem zaposlenika, zatim ako se stvori potreba za otvaranjem novih radnih mjesta ili ako neki od zaposlenika dobije promaknuće. Bez obzira koji od oblika selekcija zaposlenika se odvija i o kojem broju zaposlenika se radi, vrlo je važno da odjel ljudskih resursa razmisli i napravi plan na koji će način provoditi selekciju. Ovisno o vrsti industrije i položaju zaposlenika koji se traži, moguće je primijeniti jednu od raznovrsnih metoda. Na menadžmentu ljudskih potencijala je da procjeni koja će im metoda najviše odgovarati, te kakve su im financijske i vremenske mogućnosti. Ovaj rad osvrnuti će se na nekoliko od mnogih metoda koje menadžment ljudskih potencijala i odjel zadužen za pronalazak zaposlenika imaju na raspolaganju. Iako je ovaj proces zahtjeva novčana i vremenska ulaganja, vrlo je važan jer dugoročno može spriječiti nastanak nekih većih gubitaka i troškova. Odabir kandidata koji svojim sposobnostima i znanjima ne zadovoljava potrebe radnog mjesta, može oštetiti tvrtku ne samo financijski, već može negativno utjecati i na cjelokupni imidž.

Ključne riječi: selekcija zaposlenika, metode testiranja, menadžment ljudskih potencijala

## **ABSTRACT**

Employee selection is a continuous process that occurs in a company in several situations, when the company first starts working and has a need for more employees, then if there is a need to create new jobs or if one of the employees gets a promotion. Regardless of which form of employee selection takes place and the number of employees involved, it is very important that the human resources department considers and makes a plan for how to conduct the selection. Depending on the type of industry and the position of the employee sought, it is possible to apply one of a variety of methods. It is up to human resources management to assess which method will suit them best, and what their financial and time possibilities are. This paper will look at several of the many methods available to human resource management and the department in charge of finding employees. Although this process requires money and time investment, it is very important because in the long run it can prevent the occurrence of some major losses and costs. Selecting a candidate who does not meet the needs of the job with his / her abilities and knowledge can damage the company not only financially, but can also negatively affect the overall image.

Keywords: employee selection, testing methods, human resources management

# SADRŽAJ

|  |    |
|--|----|
| 1. Uvod.....   | 1  |
| 2. Metodologija rada .....   | 2  |
| 3. Selekcija zaposlenika .....                                     | 3  |
| 3.1. Pojam selekcije zaposlenika .....                             | 3  |
| 3.2. Značaj selekcije zaposlenika .....                            | 4  |
| 3.3. Proces selekcije zaposlenika.....                             | 6  |
| 3.4. Profesionalna selekcija .....                                 | 8  |
| 4. Teorije osobina ličnosti.....                                   | 10 |
| 4.1. Eyseneckova teorija ličnosti .....                            | 10 |
| 4.2. Cattelovih 16 faktora ličnosti .....                          | 11 |
| 4.3. Petodimenzionalni model osobina ličnosti (The Big Five) ..... | 12 |
| 4.4. Plutchikov model osam najvažnijih emocionalnih varijabli..... | 13 |
| 5. Metode i tehnike selekcije zaposlenika.....                     | 14 |
| 5.1. Seleksijske metode i tehnike .....                            | 15 |
| 5.2. Interno i eksterno zapošljavanje .....                        | 17 |
| 5.3. Standardni izvori informacija o kandidatima .....             | 19 |
| 5.4. Psihologijski testovi.....                                    | 21 |
| 5.5. Testovi sposobnosti .....                                     | 22 |
| 5.6. Testiranje znanja.....  | 23 |
| 5.7. Intervju.....   | 24 |
| 6. Zaključak.....  | 26 |
| 7. Literatura.....   | 27 |
| 8. Popis slika .....   | 28 |
| 9. Popis tablica .....   | 29 |

## 1. Uvod

Odabirom pravih zaposlenika, organizacije poboljšavaju svoje sposobnosti i mogućnosti za ostvarivanje strateških ciljeva i upravljanje budućim izazovima, te je presudno za uspjeh tvrtke. To se posebno odnosi na mala poduzeća, gdje doprinosi zaposlenika imaju veći stupanj utjecaja na uspjeh i profitabilnost tvrtke. Razmišljanje o selekciji i kreiranje plana i metode za odabir ljudskih resursa može osigurati zaposlenje kvalitetnih i odgovarajućih zaposlenika koji će pomoći u postizanju zajedničkih ciljeva. Zaposlenik koji najbolje odgovara zahtjevima organizacije, dati će najbolje rezultate ako i njemu odgovaraju uvjeti koji su postavljeni, prema tome, selekcija zaposlenika nije samo jednosmjerni odabir, nego selekciju rade oba subjekta u ovom dogovoru. Ako menadžment želi ostvariti najbolje rezultate od svojih zaposlenika, važno je da sluša i njihove želje kako bi pronašli zaposlenika koji će imati jednake ciljeve kao i menadžment.

Postoje razne metode pomoću kojih se može odabrati kvalitetan zaposlenik koji će svojim sposobnostima i osobinama doprinijeti uspjehu poslovanja, te će raditi na postizanju ciljeva. Prije samog odabira i postupka selekcije, nalazi se niz aktivnosti koje menadžer smije predvidjeti i smatrati nepotrebnima. Prvo je potrebno utvrditi za koje radno mjesto je potreban zaposlenik, zatim koji će biti njegovi zadaci i što će se od njega tražiti kako bi znali koju metodu selekcije odabrati. Nakon što se utvrdi sama potreba za zaposlenikom na određenom radnom mjestu, odabire se metoda s kojom će se selekcija i raditi. Odabir prave metode je vrlo važan korak jer će se s njom pokušati što specifičnije odrediti koji kandidati ima sposobnosti koje najbolje odgovaraju potrebama organizacije.



## 2. Metodologija rada

Selekcija zaposlenika predstavlja jednu od najvažnijih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, a primjenjuje se u situacijama kada poduzeće tek započinje s poslovanjem, kada se šire ili kada postoji potreba za zamjenom postojećih zaposlenika. Cilj kvalitetne selekcije je prognoza buduće radne uspješnosti kandidata, odnosno maksimiziranje njegove buduće radne uspješnosti. Selekcija zaposlenika ima visok utjecaj na dobit i troškove organizacije, stoga je potrebno postaviti najkvalitetnije ljude u organizaciju te time utjecati na smanjenje ukupnih troškova te povećanje ukupnih prihoda. U ovom radu bit će opisani pojmovi i značaj selekcije zaposlenika, teorije osobina ličnosti te metode i tehnike selekcije zaposlenika koje se provode kroz različite psihologijske testove.

Predmet pisanja rada su metode koje se koriste za selekciju zaposlenika. Postoji veliki broj metoda za odabir kvalitetnog i odgovarajućeg zaposlenika, a poznavanje što se s kojom metodom procjenjuje je izuzetno važno za pravilan odabir zaposlenika, upravo zato će ovaj rad pokušati predstaviti svaku od njih i prikazati što se s kojom metodom može procijeniti kod kandidata.

Cilj pisanja seminarskog rada je prikazati važnost korištenja odgovarajuće metode za selekciju zaposlenika.

Za pisanje rada korištena je stručna literatura, stručni članci i relevantni internet izvori iz ekonomskog područja. Prilikom pisanja korištene su i razne znanstvene metode kako bi se došlo do kvalitetnih spoznaja. Neke od njih su povijesna metoda, induktivna metoda, metoda deskripcije, te metode indukcije i dedukcije.

Struktura rada sastavljena je od šest poglavlja. Prvo poglavlje postavlja predmet i cilj pisanja rada, te kratko uvodi temu u istraživanje, zatim drugo poglavlje definira osnovne pojmove koji će se koristiti kroz cijeli rad i to su selekcija zaposlenika i svi povezani pojmovi, pravi podjelu između pribavljanja zaposlenika i selekcije zaposlenika, te govori o cijelom procesu selekcije, od analize radnog mjesta do samog zaposlenja. Zatim se daljnja poglavlja fokusiraju na metode testiranja. Četvrto poglavlje naziva teorije osobina ličnosti su teorije na kojima se temelje sve dalje razvijene metode, peto poglavlje govoriti će više o metodama koje se koriste u procesu selekcije, kao što su mnogobrojna testiranja i intervjui. U posljednjem poglavlju će se u kratkim rečenicama iznijeti zaključak na temelju istraživanja.

### **3. Selekcija zaposlenika**

Selekcija zaposlenika dio je odjela menadžmenta ljudskih potencijala i jedna od njihovih važnijih funkcija jer se sve ostale aktivnosti u poslovanju nadovezuju na ovu, i svi daljnji ciljevi i ukupna uspješnost ovise o ljudima koji su odabrani.

Selekcija ili odabir zaposlenika postupak je razgovora i ocjenjivanja kandidata za određeni posao, odnosno odabir pojedinaca za zaposlenje na temelju određenih kriterija. Selekcija se može sastojati od vrlo jednostavnog postupka do vrlo složenog postupka, ovisno o industriji u kojoj se odabir radi i položaju kandidata koji se bira. Tijekom odabira zaposlenika moraju se poštivati i određeni zakoni o zapošljavanju, poput antidiskriminacijskih zakona. Cijeli proces svodi se na to da se traži zaposlenik koji ima odgovarajuće kvalifikacije za popunjavanje radnog mjesta ili radnih mjesta u organizaciji. Bez kvalificiranih zaposlenika, organizacija je u lošijoj poziciji i veća je šansa za neuspjeh. Selekcija zaposlenika je mnogo više od samog odabira najbolje dostupne osobe. Između ostalog, zadatak je i otežan samim time što i kandidat ima vlastite uvjete i teško je reći što će kandidat znati raditi i što će htjeti raditi jednom kada se zaposli.

Selekcija zaposlenika je aktivnost kojoj se pruža puno pažnje, kako u literaturi i istraživanjima, tako i tvrtke u praksi. Globalizacija je promijenila način na koji tvrtke djeluju, omogućila je da svaka tvrtka ili poduzeće mogu doći do kupaca iz cijeloga svijeta, i tako povećala konkurenciju između tvrtki i njihovu borbu za potrošačima. "Ono što se doima ključnim faktorom u borbi za potrošače i opstanak na tržištu svakako je cilj osigurati što kvalitetnije ljude, sposobne, stručne i visoko motivirane te da se isto tako posveti puno pozornosti zadržavanju istih. Jedino tako se može biti konkurentan." (Jambrek, Penić, 2008:1192)

O samom postupku selekcije, načinima i metodama na koje se selekcija može odvijati i važnosti pravilne selekcije, govorit će se u daljnjem tekstu.

#### **3.1. Pojam selekcije zaposlenika**

Selekcija zaposlenika je dio procesa pribavljanja zaposlenika, pojam koji Bahtijarević-Šiber (1999:289) koristi u svojoj knjizi Management ljudskih potencijala, i navodi kako je "Pribavljanje proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanja ciljeva." To je proces koji se sastoji od niza aktivnosti, a sve su usmjerene na isti cilj, pronalazak kandidata koji sa

svojim vještinama i osobnošću najbolje odgovara zahtjevima organizacije, te koji će moći u poslovanju stvoriti dodatnu vrijednost.

“Pribavljanje uključuje traženje, privlačenje i osiguravanje kandidata od kojih se, kroz proces selekcije, odabiru oni koji najbolje odgovaraju zahtjevima slobodnih poslova i radnih mjesta.” (Bahtijarević – Šiber, 1999:289) Prema tome, selekcija je dio ukupne aktivnosti pribavljanja zaposlenika. Pribavljanje je spoznaja potrebe za zaposlenikom i cijeli proces do zaposlenja, dok je selekcija sama aktivnost, metoda, način odabira odgovarajućeg zaposlenika. “Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima.” (Bahtijarević – Šiber, 1999:331)

Požega (2012:68) navodi kako je “selekcija najvažnija aktivnost menadžmenta ljudskih resursa iz jednostavnog razloga što odabir najkvalitetnijih kadrova unutar i/ili izvan poduzeća zapravo uvelike olakšava obavljanje svih drugih funkcija unutar menadžmenta ljudskih resursa, odnosno najtalentiraniji ljudi na određenim, za njih adekvatnim radnim mjestima i poslovima u znatnoj mjeri olakšavaju i ubrzavaju procese te svojim zanimanjima, sposobnostima i vještinama uz niske troškove i skraćeno vrijeme ostvaruju velike efekte.”

Selekcija je dugotrajan proces koji zapravo nikad ne prestaje, i unutar poduzeća uvijek traje selekcija gdje je moguće odabrati zaposlenika koji se pokazao kao radnik koji svojim radom i motivacijom zaslužuje dobiti promociju, kao i izvan poduzeća ako se pojavi potreba za novim radnicima pa je potrebno objaviti natječaj za pribavljanje zaposlenika.

### **3.2. Značaj selekcije zaposlenika**

Svrha postupka odabira je odabrati najprikladnijeg kandidata koji bi najbolje odgovarao zahtjevima posla u nekoj organizaciji. Cijeli proces, iako dugotrajan i zahtjeva financijska ulaganja, ako ne i ulaganje, onda vremensko ulaganje, provodi se kako bi se utvrdilo koji će kandidat za posao biti uspješan ako bude angažiran. Koliko je kandidat usklađen s radnim zadacima, biti će vrlo važno jer to izravno utječe na količinu i kvalitetu rada zaposlenika. Bilo koja neusklađenost u tom pogledu može koštati organizaciju puno novaca, vremena i problema, posebno u smislu obuke i operativnih troškova. S vremenom će zaposlenik posao smatrati neodgovarajućim i frustrirano otići. Čak može štetiti tvrtki i dalje tako što će širiti negativne informacije o tvrtki, dugoročno nanoseći neprocjenjivu štetu tvrtki. Učinkovit odabir zaposlenika stoga zahtjeva stalno praćenje usklađenosti ljudi s poslom.

Jambrek i Penić (2008:1185) naglašavaju koliko je tvrtkama važno izabrati kvalitetne i sposobne radnike. "Znanje i inovacija postaju temeljni čimbenici opstanka i razvoja organizacije. Zahtijeva se sve više vještina i sposobnosti zaposlenih – raznovrsnih profila, visoko obrazovanih stručnjaka u kreiranju, dizajniranju, proizvodnji, marketingu i drugo. Težište rada se s fizičke prebacuje na intelektualnu i psihičku energiju ljudi. Najvažnije umijeće postaje zadržati kreativne, darovite ljude."

Angažiranje osrednjeg ili nemotiviranog radnika na kraju može koštati poduzeće u raznim aspektima, od financijskog gubitka do gubitka imidža. Ti su gubici rezultat više faktora, uključujući:

1. Loša izvedba – kada zaposlenik ne može ili ne želi raditi svoj posao ispravno, prave se pogreške, tempo rada se usporava i propuštaju se prilike.
2. Smanjen moral – obeshrabreni i frustrirani zaposlenici manje su produktivni od zaposlenika koji su angažirani.
3. Gubici osoblja – pogrešan odabir zaposlenika značiti će otpuštanje zaposlenika i započinjanje zapošljavanja iznova. Kao rezultat moralnih problema, moguć je gubitak i drugih dobrih radnika. (Peterse, 2019)

Selekcija zaposlenika i odabir metode ili metoda s kojom će se cijeli proces obaviti ključan je za nastanak mogućih troškova i za ostvarenje buduće dobiti. "Selekcija ima dugoročno vrlo visok utjecaj na dobit i troškove organizacije gdje se ispravnim postavljanjem najkvalitetnijih ljudi u organizaciji znatno može utjecati na smanjenje broja problema u poslu u budućnosti, smanjiti potreba za kontroliranjem i intervencijama te, posredno, smanjiti ukupni troškovi i povećati ukupni prihodi te profit poduzeća, ali, naravno, vrijedni i obrnuto, gdje pogrešna i neispravna selekcija može dovesti do situacije nerješavanja postojećih problema u organizaciji kreiranja novih problema, u konačnici do otkada i novih procesa selekcije, što posredno znatno povećava troškove i smanjuje zaradu tvrtke." (Požega, 2012:68) To je razlog zašto u novije vrijeme organizacije troše sve više vremena i novca u cijeli proces selekcije, što do sada nije bila praksa. Naime, selekcija se nekada odvijala tek putem intervjua ili jednostavnih testova, te onim najuobičajenijim putem, preko poznanstva. Upravo takvim metodama se odabiru neodgovarajući zaposlenici koji stvaraju gubitak u poslovanju na mnoge načine.

Selekcija zaposlenika važan je aspekt za organizaciju iz sljedećih razloga:

- Pomaže u prepoznavanju pravih kandidata za tvrtku,
- Analizira uspješnost rada svakog kandidata,

- Pomaže u prepoznavanju pravih sposobnosti koje kandidat posjeduje bez obzira na moguće diplome.

### **3.3. Proces selekcije zaposlenika**

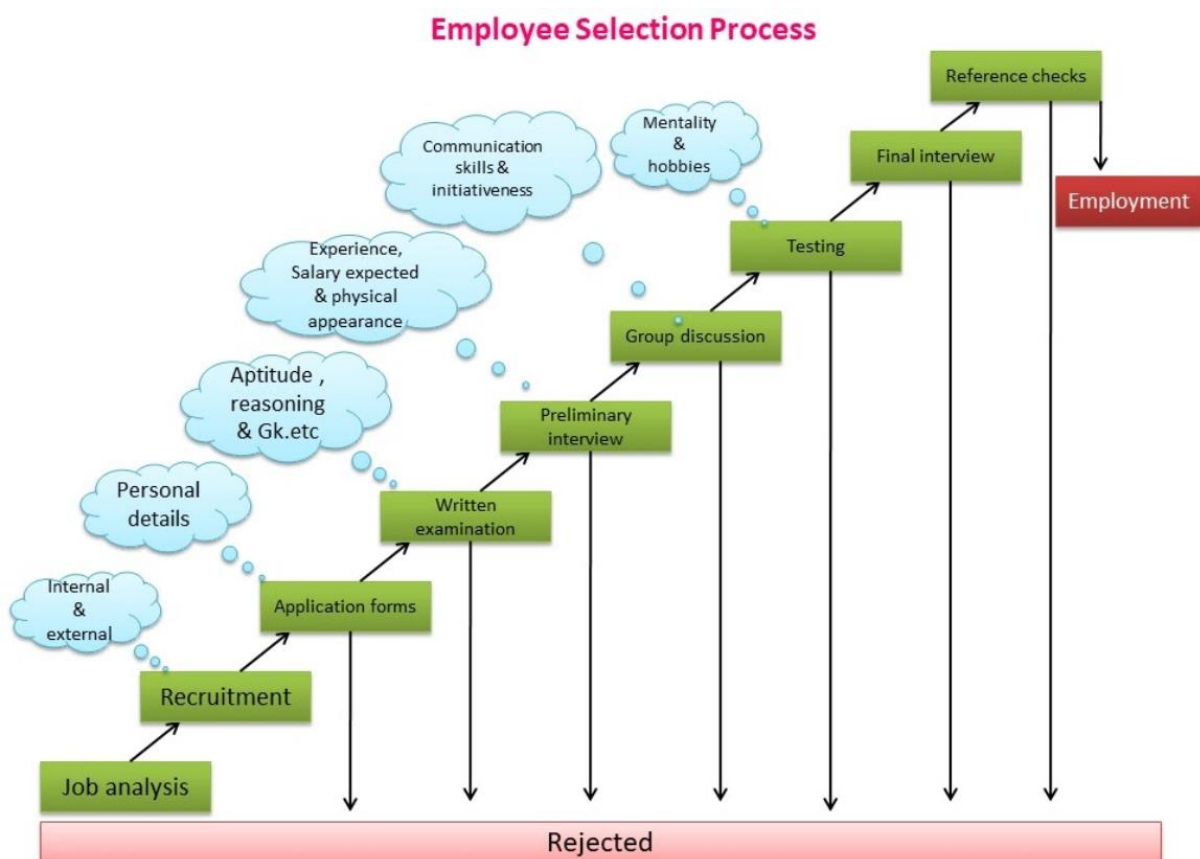
“U procesu selekcije se najviše promatraju individualne razlike svakog kandidata, njihova znanja, sposobnosti i vještine, njihove osobine ličnosti, pri čemu se procjena posebno temelji na karakteristikama ličnosti koje se mogu mijenjati, dok sposobnosti koje se jednostavno ne mogu nadoknaditi predstavljaju nenadoknadivi limit u procesu selekcije i u pravilu procjenu koja je negativna.” (Požega, 2012:69)

Prije svake selekcije važno je prvo napraviti analizu radnog mjesta za koje se odabiru kandidati, na temelju analize postavljaju se osobine i kompetencije koje će se tražiti kod kandidata. “Kompetencije označavaju ukupnu spremnost i sposobnost radnika za uspješno obavljanje aktivnosti na radnom mjestu. Odnose se na sposobnosti, vještine, znanja, motivaciju, vrijednosti, načine interakcije s ljudima, predmetima i procesima u okruženju, iskustva te emocionalnu zrelost.” (HZZ, 06.06.2021.) Analiza će prikupiti sve informacije o zadacima, aktivnostima, razini odgovornosti, psihofizičkim sposobnostima koje traženi kandidat mora imati. Analiza radnog mjesta obuhvaća:

- “Pregled već postojeće dokumentacije kao što su opis poslova, organizacijske sheme, ranije sistematizacije radnih mjesta i slično. Važno je da zaposleni budu informirani i upoznati sa svrhom analize posla, osnovnim koracima i vremenskim okvirom.
- Provođenje analize posla je faza koja podrazumijeva prikupljanje informacija kroz upitnike, intervju i/ili promatranjem,
- Priprema opisa posla i specifikacija podrazumijeva prethodno analizirane, sortirane i klasificirane prikupljene informacije.” (Pavlović, 2011:9)

Cijeli proces selekcije može imati veći broj koraka, a sve ovisi o odjelu ljudskih resursa i koliko su detaljno razradili plan, za koje radno mjesto zapošljavaju, koji broj zaposlenika je potreban i slično. Slika 1. prikazuje moguće faze od kojih se može sastojati proces selekcije, a kreće od analize radnog mjesta za koje se pojavila potreba zaposlenja i donošenje odluke o potrebi za novim radnikom. Nakon toga, donosi se odluka na pitanje iz kojeg će se izvora tražiti zaposlenik, iz unutarnjih izvora ili vanjskih. Moguće je napraviti i prvo provjeru postoji li adekvatan radnik unutar tvrtke za popunjavanje radnog mjesta, ako ni jedan nije ispunio sve zahtjeve i prednosti novog radnika budu iznad prednosti zadržavanja unutarnjeg, tada se tvrtka

odlučuje na jednu od metoda vanjskog oglašavanja i odabira jednu od metoda selekcije. Sljedeći korak je provođenje raznih testova koji mogu biti pisani, intervju, psihološki i slično, na temelju kojih se sužava krug kandidata. Jedan od koraka je i preliminarni razgovor koji se koristi za uklanjanje onih kandidata koji ne ispunjavaju minimalne kriterije prihvatljivosti koje je postavila organizacija. Tijekom preliminarnog razgovora ispituju se vještine, akademska pozadina, kompetencije i interesi kandidata. U ovom koraku, kandidati se također informiraju o tvrtki i profilu posla, a ispituje se i koliko kandidat zna o tvrtki. Pismeni testovi su jedan od raznih testova provedenih tijekom postupka, a mogu biti testovi sposobnosti, inteligencije, obrazloženja, ličnosti itd. Ovi testovi koriste za objektivnu procjenu potencijalnog kandidata. Jedan od završnih koraka je intervjuiranje, to je osobna interakcija između anketara i potencijalnog kandidata. Koristi se za utvrđivanje je li kandidat najprikladniji za traženi posao ili ne. Posljednji korak prije zapošljavanja može biti i liječnički pregled ako je potreban, te zaposlenje odabranog kandidata.



Slika 1. Proces selekcije zaposlenika

Izvor: Employee Selection - Purpose of selection process. dostupno na:  
<https://www.whatishumanresource.com/employee-selection>, [06.06.2021.]

Požega (2012:90) nadalje komentira kako je u procesu selektiranja vrlo je važno obratiti pozornost na dvije pojave, a to su razumna prilagodba i obrnuta diskriminacija. Razumna prilagodba naglašava važnost odvajanja određenog perioda vremena koji se treba pružiti svakom novom zaposleniku da se prilagodi na novo radno mjesto, tvrtku u cjelini, radne kolege, te da će se ocjenjivanje radne uspješnosti obavljati tek nakon određenog perioda vremena prilagodbe. Krajnji cilj procesa selekcije je odabrati najboljeg kandidata, između ponuđenih u tom trenutku, za posao koji će pružiti najbolje moguće rezultate na radnom mjestu, ali je vrlo važno da se u tom procesu ne provodi niti jedan oblik diskriminacije prema spolu, dobi, vjerskoj ispovijesti, boji kože i slično. Obrnuta diskriminacija označava situaciju u kojoj se kandidati koji nisu primljeni na radno mjesto upućuju žalbe u kojima optužuju tvrtku kako je nad njima proveden neki oblik diskriminacije. Iako naravno postoji situacija u kojima je to i slučaj, najčešće takve žalbe budu neistinite i kandidati se ne mogu pomiriti s činjenicom kako ipak nisu bili najbolji prilikom testiranja.

### **3.4. Profesionalna selekcija**

“Profesionalna selekcija je stručni postupak odabira kandidata za određeno radno mjesto ili posao u kojem se odabiru kandidati koji najbolje udovoljavaju utvrđenim zahtjevima tog radnog mjesta ili posla.” (HZZ, 6.06.2021) U Hrvatskoj postoji nekoliko agencija koje tvrtka može angažirati za profesionalnu selekciju radnika, a u ponudi postoje i programi i tečajevi na temu kako odabrati odgovarajućeg zaposlenika od prijavljenih kandidata. Jedna od profesionalnih agencija kojoj je cilj selekcija radnika je i Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZ).

“Zavod za zapošljavanje Hrvatske, institucija je Ministarstva rada i socijalne skrbi koja obavlja mnoge funkcije vezane za zaposlenje. Ona vodi evidenciju i informacijsku bazu nezaposlenih osoba, surađuje s poduzećima u njihovu zapošljavanju, obavlja profesionalnu orijentaciju, a često i prekvalifikaciju i pripremu osoba za zapošljavanje, pravi analize i izdaje bilten o stanju nezaposlenosti, osigurava prava koja proizlaze iz nezaposlenosti i sl.” (Bahtijarević – Šiber, 1999:310)

Oni svoju profesionalnost ističu prema tome što:

- “Jer koriste objektivne testove sposobnosti ( npr. sposobnosti za mehaniku, za računanje, inteligenciju...),
- upućuju na liječničke preglede u medicinu rada, na osnovu kojih se izabiru kandidati čije zdravstvene sposobnosti udovoljavaju zahtjevima radnog mjesta, čime se smanjuju izostanci zbog bolovanja, nesreće na radu, profesionalne bolesti i sl.,

- psiholozi osim testiranja vrše i intervjue kroz koje se kandidate može još bolje upoznati.
- Nakon sumiranja svih podataka, o svakoj osobi stvara se rang lista kandidata u kojoj se oni dijele u nekoliko kategorija - od onih koji se preporučuju za zaposlenje jer se smatra da bi bili vrlo uspješni u radu, do onih koji se nikako ne bi preporučili." (HZZ, 06.06.2021.)

"Vrste usluga profesionalne selekcije:

- Delegiranje - odabir kandidata iz kartoteke i upućivanje u poduzeće na razgovor,
- Predselekcija - odabir kandidata iz kartoteke i organiziranje skupnog sastanka s poslodavcem,
- Profesionalna selekcija,
- Postupak utvrđivanja individualnih potencijala - ispitivanje potencijala jednog kandidata za određeno radno mjesto,
- Centri za procjenu individualnih potencijala - 'assessment' centri (procjena kompetencija kandidata za složenije poslove, obuhvaća psihologijska ispitivanja i radionice),
- Na temelju razgovora s poslodavcem utvrđuju se potrebne kompetencije za određeno radno mjesto,
- Odabir kandidata provode stručnjaci za profesionalno usmjeravanje u HZZ-u,
- Izbor se temelji na ispitivanju sposobnosti, karakteristika osobnosti, interesa, vrijednosti, motivacije, a prema potrebi može obuhvaćati i ispitivanje zdravstvenog stanja i specifičnih znanja." (HZZ, 06.06.2021.)



## 4. Teorije osobina ličnosti

“Osobine, crte ili karakteristike ličnosti su karakterne, odnosno emocionalno-psihološke osobine ljudi koje stvaraju osnove ili pretpostavke za ponašanje i reagiranje osobe na određeni način. Postoji više teorija osobina ličnosti koje na određeni način objašnjavaju moguće emocionalno – psihološke profile kao i odgovarajuće ponašanje uz određeni profil ili emocionalno – psihološku karakteristiku.” (Požega, 2012:72) Prema svim teorijama, pretpostavlja se da su osobine poput društvenosti, impulzivnosti, pedantnosti i prevare u različitim situacijama manje ili više stabilne, stalne osobine pojedinaca. Osobine nisu pojedinačni slučajevi ponašanja, poput laganja, već ono ustrajno ponašanje. Osobine predstavljaju strukture ili navike unutar osobe i nisu konstrukcije promatrača nego su genetske predispozicije.

Neke od metoda osobina ličnosti su:

- Eyseneckova teorija ličnosti,
- Cattellovih 16 faktora osobina ličnosti,
- Petodimenzionalni model osobina ličnosti (The Big Five),
- Plutchikov model osam najvažnijih emocionalnih varijabli. (Požega, 2012:74)

### 4.1. Eyseneckova teorija ličnosti

Eyseneck je bio prvi psiholog koji je osobine i temperamentne pretvorio u nešto matematičnije. Njegovo istraživanje krenulo je s dodjeljivanjem pridjeva osobinama ljudi, te je na temelju toga koristio posebnu statistiku koja se naziva faktorska analiza, kako bi otkrio koji čimbenici, odnosno osobine, nose najviše težine. Uzeo je rezultate ovog rada i stvorio test nazvan Eysenckov upitnik osobnosti (EPQ). “Eysenckov model pretpostavlja postojanje triju velikih faktora ili "superfaktora" ličnosti, poimence P-psihoticizma, E-ekstraverzije i N-neuroticizma, s povremenom interpretacijom L-skale ili skale laži kao faktora socijalnog konformizma” (Mlačić, Knezović, 1996:2) “Temelji se na trodimenzionalnom hijerarhijskom modelu s kojim se svaka osoba nalazi na prostoru kontinuuma između različitih (suprotnih) pojmova. Ima tri para suprotnih pojmova, odnosno šest emocionalno – psiholoških varijabli, a sve su te osobine (varijable) više ili manje prisutne kod svake osobe te su pretežno naslijeđene.” (Požega, 2012:72) On je smatrao kako su temeljne osobine čovjeka urođene i da u čovjekom u velikom mjeri upravlja biologija. Dijeli ljude na introverte i ekstroverte. Ekstroverti su ljudi koji su

društveni i komunikativni, te se lako povezuju s drugima, dok su introverti zatvoreni ljudi, koji više vole biti sami, te minimaliziraju svaku moguću interakciju.

Svoju drugu dimenziju osobina nazvao je neuroticizam nasuprot emocionalne stabilnosti. Ako je osoba postigla visoke ocjene na ovoj ljestvici, to je značilo da pripada vrlo nervoznoj, emocionalnoj vrsti osoba. To ne znači da je osoba neurotična, to više znači da je osoba sklonija razviti neurotične probleme poput fobije, opsesije i depresije nego netko tko ima niži rezultat. Dok suprotno od toga, ako osoba ima osobine kao što su visoko samopouzdanje, stabilnost ponašanja, sigurnost, onda je na suprotnoj strani ljestvice, emocionalno stabilna osoba.

Treća dimenzija predstavlja ljestvicu između psihoticizma i kontrole impulsa. Ovo istraživanje donosi nešto kasnije, nakon što je dobio više podataka od ljudi koji su bili u mentalnim ustanovama. Osoba s osobinama psihoticizma biti će agresivna, impulzivna, pokazivati emocionalnu hladnoću, asocijalna, često takvi ljudi imaju halucinacije. Srednja ocjena može značiti da je osoba pomalo ekscentrična ili da je osoba spremnija podnijeti rizik koji možda netko drugi neće. Niska ocjena predstavlja osobu s kontrolom impulsa. To je osoba koja ima emocionalnu uravnoteženost, pokazuje visoku razinu empatije i socijalnog ponašanja. (Požega, 2012:72)

#### **4.2. Cattellovih 16 faktora ličnosti**

“Cattellovih 16 faktora osobina ličnosti teorija je ličnosti koja na temelju 16 faktora, koji su derivirani postupkom faktorske analize, precizno i detaljno determinira crte ličnosti na način da raščlanjuje i definira 15 karakteristika crta ličnosti, dok se zadnji, šesnaesti faktor, odnosi na inteligenciju.” (Požega, 2012:72) Iako je u početku lista osobina bila sastavljena od 171 karakteristike, Cattell je putem statističke tehnike i faktorske analize identificirao osobine koje su međusobno povezane i ovom metodom uspio napraviti svoj popis od 16 ključnih čimbenika osobnosti. Ta lista može se podijeliti na tri skupine osobnosti, prema crtama sposobnosti, temperamenta i dinamične crte. Crte sposobnosti identificiraju sposobnosti i vještine kod ispitanika, crte temperamenta ispituju emocionalno stanje, a dinamične crte stavove povezane sa zakonitostima. “Sljedeći popis osobina opisuje neke od opisnih pojmova koji se koriste za svaku od 16 dimenzija ličnosti koje je opisivao Cattell:

1. Ostvarenost: maštovitost nasuprot praktičnom
2. Uznemirenost: Zabrinutost nasuprot uvjerenosti
3. Dominantnost: silovito nasuprot podložnom

4. Emocionalna stabilnost: Mirno nasuprot emotivno uznemiren
5. Živost: Spontana nasuprot suzdržanosti
6. Otvorenost prema promjeni: fleksibilnost u odnosu na poznato
7. Perfekcionizam: Kontrolirano prema nediscipliniranom
8. Obrazloženje: Diskretnost prema otvorenosti
9. Praćenje pravila: Apstraktnost nasuprot konkretnom
10. Svijest o pravilima: Sukladnost prema nesukladnom
11. Samopouzdanje: Samodostatan prema ovisan o drugima
12. Osjetljivost: nježnog srca naspram oštrog uma
13. Socijalna hrabrost: nesputano naspram sramežljiv
14. Napetost: nestrpljivo u odnosu na opušteno
15. Vjernost: Sumnjivo naspram povjerenja
16. Toplina: otvorenost nasuprot rezerviranom. (Cherry, 07.06.2021.)

#### **4.3. Petodimenzionalni model osobina ličnosti (The Big Five)**

U novije vrijeme, brojni su istraživači koristili najnovije računalne tehnologije kako bi obavljali aktivnosti koje su Eyseneck i drugi istraživači radili na daleko zahtjevnije načine. Upotreba tehnologije u istraživanju ličnosti dovodi do razvoja The Big Five modela. "Petodimenzionalni model osobina ličnosti (The Big Five) teorija je ličnosti koja emocionalno – psihološke karakteristike osobe promatra u odnosu prema pet ključnih pojmova." (Požega, 2012:73) "Big-Five model pretpostavlja postojanje pet širokih ortogonalnih faktora, tradicionalno nazvanih IE - introverzija-ekstraverzija, U - ugodnost, S - savjesnost, ES - emocionalna stabilnost te I – intelekt, s time da pojedini istraživači koriste i druga imena za pojedine faktore, npr. otvorenost ili otvorenost za iskustva, kultura i imaginacija za isti peti faktor - faktor intelekta." (Mlačić, Knezović, 1997:3) Prva dimenzija ovog modela ponovno je ljestvica ekstraverzija - introverzija. Druga se ponovno povezuje s Eyseneckovom dimenzijom emocionalne stabilnosti nasuprot neurotičnosti. Treća dimenzija povezuje se s pojmom ugodnosti gdje se istražuje koliko je osoba kooperativna, sklona ljubaznosti i susretljiva. Nizak rezultat u ovom području značiti će da osoba ima problema u slaganju s ljudima, što također ne mora biti negativna osobina, nego jednostavnije ima svoje stavove i principe kojih se drži i smatra ih ispravnima, ne prilagođava se lako i ne pristaje uz druga mišljenja, način na koji se ovakva osoba izražava će označavati uljudnu osobu ili neugodnu. Sljedeća osobina je pouzdanost, ljudi koji imaju visoku ocjenu pouzdanosti su uredni, završe svoj posao, stižu na vrijeme, brinu se o tome stvari

rade kako treba. Loša ocjena pouzdanosti znači da osoba ima tendenciju zaostajati na poslu, rijetko brine zbog rokova ili urednosti i više su zainteresirani za pojednostavljenje aktivnosti nego za obavljanje zadataka na pravi način. Peta osobina je radoznalost i otvorenost. Visoka ocjena otvorenosti, označava osobu koja uživa u kulturnim aktivnostima kao što su posjeti muzeja, zanima ih glazba i ples, vrlo vjerojatno vole putovati i upoznavati ljude koji se razlikuju od njih. Otvoreniji su za nova iskustva, vole učiti i znati nešto novo. Pouzdanost je jedna od osobina koju tvrtke iznimno cijene jer su osobe s tom osobinom često povezane i s uspješnim radnim rezultatima. (Požega, 2012:73)

#### **4.4. Plutchikov model osam najvažnijih emocionalnih varijabli**

“Plutchik je razradio model s osam najvažnijih emocionalnih varijabli pomoću kojih se mogu preciznije definirati osobine zaposlenika kao i, samim time, osigurati veća mogućnost prognoze ponašanja djelatnika.” (Požega, 2012:73) Njegov model temelji se na rješavanju EPI testa (Emotional Profile Index) odnosno test emocionalnog profila. Sastoji se od 62 pitanja koja kao odgovor imaju ponuđena dva emocionalna stanja, a na rezultati će procijeniti emocionalni profil ispitanika i dodijeliti ga u jednu od osam skupina: prihvaćanje informacija iz okoline, divergentna inteligencija, osjećaj emocionalnog straha, osjećaj tuge, odbacivanje informacija iz okoline konvergentna inteligencija, osjećaj destrukcije i osjećaj radosti.

## 5. Metode i tehnike selekcije zaposlenika

Učinkovitost bilo kojeg postupka odabira, u jednom dijelu, ovisi i o količini i kvaliteti prijavljenih pojedinaca. Pogreške pri zapošljavanju puno su vjerojatnije kada postoji potreba za većim brojem zaposlenika, a prisiljeni su izabrati između malog broja kandidata. Prema tome, i organizacija mora imati na umu kakvu sliku ostavlja prema javnosti, s pozitivnom slikom veća je i vjerojatnost da će se prijaviti odgovarajući broj kandidata iz kojeg će se moći selekcijski odabrati kandidati koji će najbolje odgovarati. Međutim, i jednom kada se kandidat zaposli, organizacija mora stvoriti uvjete pod kojima će se uspješno poslovanje najvjerojatnije i održati.

Prije odabira zaposlenika, menadžment ljudskih potencijala mora imati i na umu da se sve osobe razlikuju i da možda neće ni pronaći točno ono što traže, pogotovo ako imaju već nekoliko zaposlenika s kojima su zadovoljni. Nemoguće je uspoređivati osobe i očekivati iste učinke.

"Pri odabiru radnika, polazi se od činjenice da se ljudi razlikuju:

- po znanjima i vještinama – stečenim kroz obrazovanje i radno iskustvo,
- po sposobnostima,
- po osobinama ličnosti,
- po interesima,
- po motivaciji za rad." (HZZ, 06.06.2021)

"Bit je kvalitetne selekcije postići maksimalnu usklađenost zahtjeva posla i individualnih karakteristika, odnosno otkriti one kandidate koji svojim potencijalima i osobinama u potpunosti odgovaraju zahtjevima posla." (Bahtijarević – Šiber, 1999:333)

Prilikom odabira zaposlenika, najveću ulogu imaju odjel za ljudske resurse, odnosno menadžer za zapošljavanje koji usmjerava na aktivnosti zapošljavanja, provjere znanja, razgovor, odabir i zapošljavanje na radno mjesto. "Procjenu daje osoba koja provodi postupak selekcije, a to mogu biti menadžer, psiholog, agencije koje se tim bave." (Požega, 2012:69) Oni upravljaju funkcijama zapošljavanja i članovima osoblja. Uz to, proširuju ponude posla i uspostavljaju početne plaće, organiziraju oglašavanje prilikom potrebe za zaposlenikom i provode programe zapošljavanja na fakultetima.

## 5.1. Seleksijske metode i tehnike

Sam postupak odabira zaposlenika, nastavak je ostalih aktivnosti osoblja, posebno analize rada i planiranja potreba zaposlenika. Tek nakon provedbe navedenih aktivnosti, može se uspostaviti cilj odabira novih zaposlenika. Jedna od aktivnosti je odabir pravilne procjene razine osobnih karakteristika koje mogu biti presudne za integraciju u radnu okolinu i uspješno prilagođavanje postojećoj korporativnoj kulturi. Kada je poduzeće pronašlo dovoljno kandidata i imaju jasno definirane zahtjeve posla koje će novi kandidat morati obavljati, slijedi odabir načina pronalaska prikladnih kandidata i odabir metode njihova odabira. Izbor je uvijek dvostran i menadžment to uvijek mora imati na umu, s jedne strane, poduzeće odabire jednog ili više zaposlenika, ali s druge strane, kandidati odabiru poduzeće u kojem žele raditi. Prema tome, prilikom selekcije zaposlenika, mora se razmišljati i o tome kakav utisak menadžment i tvrtka ostavljaju prema kandidatima.

Sposobnosti, potencijali, kompetencije i znanja za svako radno mjesto provjeravaju se jednom od mogućih metoda. Tablica 1. prikazuje kojom se metodom može poslužiti menadžment ljudskih potencijala, ovisno o traženim osobinama za adekvatno obavljanje posla. Metode spomenute u tablici biti će detaljnije objašnjene u daljnjem tekstu.

Tablica 1.: Potrebne osobine potencijalnih zaposlenika i neki izvori informacija o njima

| <b>OSOBI NE POTREBNE ZA ADEKVATNO OBAVLJANJE POSLA</b> | <b>IZVORI INFORMACIJA O OSOBINAMA</b>  |
|--|--|
| <b>Osobni background i prijašnja uspješnost</b>        | Prijavni obrazac<br>Intervjui<br>Školske svjedodžbe<br>Preporuke   |
| <b>Sposobnosti i interesi</b>                          | Prijavni obrazac<br>Školske svjedodžbe<br>Psihologijski testovi<br>Preporuke<br>Intervjui<br>Podaci o radu |
| <b>Stavovi i potrebe</b>                               | Intervjui<br>Psihologijski testovi   |

|  |   |
|--|---|
|  | Preporuke   |
| <b>Analitičke sposobnosti</b>          | Školske svjedodžbe<br>Psihologijski testovi<br>Intervjui<br>Radne reference<br>Testovi uzorka posla |
| <b>Vještine i tehničke sposobnosti</b> | Školske svjedodžbe<br>Podaci o treningu<br>Intervjui<br>Radne reference<br>Testovi uzorka posla     |
| <b>Zdravlje, energija i snaga</b>      | Medicinska ispitivanja<br>Intervjui<br>Radne reference  |
| <b>Sustav vrijednosti</b>              | Preporuke<br>Intervjui  |

Izvor: izrada autora prema (Bahtijarević – Šiber, 1999:375)

Metoda koje postoje u literaturi ima puno, a kao što je već rečeno, odabir metode koja će odgovarati ovisi o vrsti slobodnog radnog mjesta i od toga što se očekuje od kandidata, prije samog provođenja selekcije provodi se analiza prema kojoj će se metoda odabrati. Požega (2012:75) u svojoj knjizi spominje tradicionalne metode koje se zatim "dijele na konvencionalne, koje imaju široku primjenu, te nekonvencionalne metode koje su manje uobičajene i rjeđe se primjenjuju. Konvencionalne metode selekcije su, između ostalih, prijava na natječaj, životopis, preporuke, psihologijski (psihološki) testovi, testovi sposobnosti, testovi ličnosti, testovi znanja i vještina, testovi interesa itd. Nekonvencionalne metode selekcije koje se najčešće upotrebljavaju obuhvaćaju poligrafsko ispitivanje, testove poštenja, testove na upotrebu droga, grafologiju i astrologiju."

## 5.2. Interno i eksterno zapošljavanje

“Dva su temeljna izvora pribavljanja kandidata za određene poslove i zadatke za obavljanje kojih je utvrđena potreba i planiran broj potrebnih izvršitelja. Prvi čine kandidati izvan organizacije na aktualnom tržištu rada, u obrazovnim institucijama i drugim poduzećima, uobičajeno označeni kao vanjski izvori pribavljanja. Drugu skupinu čine potencijalni kandidati iz organizacije koji rade na drugim poslovima i radnim mjestima ili u drugim organizacijskim jedinicama, odnosno unutarnji izvori pribavljanja.” (Bahtijarević – Šiber, 1999:294)

Tablica 2. prikazuje na koji se način može pronaći zaposlenik u internim i eksternim izvorima. Za kvalitetno organiziranu poslovnu strukturu, najbolje bi bilo kombinirati metode zapošljavanja, pružiti zaposlenicima priliku da se dokažu i napreduju, tako se zaposlenicima podiže motivacija za rad i želja za ostankom, a jednako je važno nekada ubaciti i nekoga novoga u organizaciju kako bi se pružila prilika novim kandidatima da se dokažu, a osim toga, i poduzeće će dobiti novi pogled na vlastiti način djelovanja.

Tablica 2. Metode zapošljavanja interno ili eksterno

| Interno               | Eksterno                                 |
|-----------------------|--|
| Promoviranje          | Regrutiranje na fakultetu                |
| Transferi             | Konkurenti i druge tvrtke                |
| Preporuke zaposlenika | Agencije za zapošljavanje                |
| Bivši zaposlenici     | Sindikati                                |
|                       | Zapošljavanje preko internet oglašavanja |
|                       | Ostali medijski izvori                   |

Izvor: Employee Selection - Purpose of selection process. dostupno na:

<https://www.whatishumanresource.com/employee-selection>, [06.06.2021.]

Interno zapošljavanje ima nekoliko načina kako može doći do novih radnika, dok je dostupna široka paleta metoda za vanjsko zapošljavanje. Organizacija bi trebala u potpunosti procijeniti vrste radnih mjesta koje želi popuniti i odabrati metode zapošljavanja koje će vjerojatno donijeti najbolje rezultate. Osim što vrsta metode za zapošljavanje ovisi o vrsti radnih mjesta koji se popunjavaju, ovisi i o financijskim i vremenskim mogućnostima s obzirom na to da eksterno zapošljavanje zahtjeva puno bolju i kompliciraniju pripremu.



Promicanje unutar organizacije (interno zapošljavanje) i zapošljavanje izvan organizacije (vanjsko zapošljavanje) radi popunjavanja radnih mjesta je odluka koju menadžment ljudskih potencijala mora donijeti na temelju analize prednosti i nedostatak koju svaka odluka donosi. Jeftinije je i brže zapošljavati osobe iznutra nego izvana, jer se koristi zaposlenik koji je već upoznat, ako ne s radnim mjestom, onda s radnim politikama i navikama. Interno zapošljavanje promiče lojalnost i čak može poboljšati moral zaposlenika jer služi kao nagrada za postojeće zaposlenike. Međutim, zapošljavanje iznutra ograničava šanse za nove inovacije i ideje jer su to postojeći zaposlenici naviknuti na procese i ne žele ih mijenjati, osim toga, ostavit će prazninu u radnoj snazi, regrutiranjem ostaje prazno mjesto zaposlenika koji je dobio promaknuće. Iako u većini slučajeva, interno zapošljavanje stvara motivaciju za rad, ako se to često događa, onda rezultira u stagniranju motivacije, stoga je potrebno povremeno uzeti i vanjskog zaposlenika kako bi uzdrmao situaciju. Općenito se smatra da je promocija iznutra pozitivna sila nagrađivanja dobrog rada i motivator za postizanje boljih performansi, a neke organizacije to zaista dobro koriste. Međutim, ako se isključivo koristi samo interno zapošljavanje, glavni nedostatak je što se konstantno prate samo stari načini rada. Oslanjanje isključivo na interno zapošljavanje može značiti i propuštenu priliku zaposlenja novih ljudi s novim vještinama i idejama, stoga vanjskim zapošljavanjem tvrtka može povećati šanse za zapošljavanje iskusnih i kvalificiranih kandidata. Tablica 3. prikazuje koje sve prednosti i nedostatke odjel ljudskih resursa mora uzeti u obzir prilikom odabira hoće li uzimati zaposlenika iznutra ili će se odlučiti na pronalazak zaposlenika izvana.

Tablica 3.: Prednosti i nedostaci internog ili eksternog zapošljavanja

| <b>UNUTARNJI IZVORI</b>   |   |
|---|---|
| <b>PREDNOSTI</b>  | <b>NEDOSTACI</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata</li> <li>– Kandidat bolje poznaje organizaciju, njezine jake i slabe strane</li> <li>– Pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih</li> <li>– Otvara prostor za promociju</li> <li>– Jača percepciju o brizi organizacije o dobrim djelatnicima</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ljudi mogu biti promovirani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao</li> <li>– Unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral</li> <li>– Može voditi gušenju novih ideja i inovacija</li> <li>– Može učvrstiti ustaljeni način djelovanja te time usporavati pa i spriječiti promjene</li> </ul> |

| – Obično je brže i jeftinije  |   |
|---|---|
| <b>VANJSKI IZVORI</b>   |   |
| <b>PREDNOSTI</b>  | <b>NEDOSTACI</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mnogo je veći izbor talenata</li> <li>– Unose se nove ideje i uvidi u organizaciju</li> <li>– Omogućava promjene</li> <li>– Smanjuje unutarnje napetosti, rivalitet i sukobe</li> <li>– Često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Privlačenje, kontaktiranje i evaluiranje potencijalnih djelatnika mnogo je teže i skuplje</li> <li>– Duže je vrijeme prilagodbe i orijentacije</li> <li>– Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među zaposlenima koji se osjećaju kvalificiranim za taj posao</li> <li>– Uvijek postoji opasnost da se izbor pokaže pogrešnim</li> </ul> |

Izvor: izrada autora prema (Bahtijarević – Šiber, 1999:294)

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

Standardni izvori informacija o kandidatima prikupljaju se iz obrazaca koji se šalju prilikom svakog oblika zaposlenja kako bi se dokazala sposobnost i znanja. Često ovi standardni izvori ne prikazuju vjerno stanje kandidata jer se obično u njima zaposlenici samoprocjenjuju i prikažu uljepšanu sliku sebe. Svakako su važni izvori informacija, ali nisu dovoljni kako bi odjel ljudskih potencijala mogao dobiti pravu sliku koji kandidat najbolje odgovara potrebama radnog mjesta. Neki od takvih standardnih izvora su:

- Prijava na natječaj,
- Životopis,
- Preporuke. (Bahtijarević – Šiber, 1999:380-382)

Prijave na natječaj su obrasci koje popunjavaju kandidati i na temelju odgovora prikupljaju se osnovni podaci i relevantne informacije. Obrazac koji tvrtka postavlja može biti jedan od već formaliziranih, ili ga mogu sami kreirati s pitanjima na temelju kojih žele saznati potrebne informacije. Vrlo često se koriste za donošenje inicijalnih selekcijskih odluka, a najčešće se na temelju njega prikupljaju podaci o obrazovanju, radnom iskustvu i ostalim sposobnostima koje kandidat može imati. Prijava na natječaj se može još nazivati i prijavni obrazac i prema složenosti može biti jednostavan ili ponderirani. Odjel ljudskih resursa može na temelju prijave odmah zaključiti koliko mu kandidat odgovara.

Životopis je jedan od obrazaca za prijavu kojeg je gotovo svaka osoba barem jednom u životu morala poslati kao prijavu na radno mjesto. To je službeni dokument koji služi za pokazivanje vlastite pozadine i vještina koje osoba posjeduje. U većini slučajeva kreira se kako bi pomogao kandidatu da pronađe posao. Svrha životopisa je predstaviti poslodavcima svoje kvalifikacije i osigurati razgovor. Cilj pisanja životopisa je prikazati svoje iskustvo, obrazovanje, vještine u standardiziranom formatu koji je tvrtkama i njihovim odjelima za zapošljavanje lako čitati. Upravo iz tog razloga kako bi svi podaci bili prikupljeni i kako bi ih bilo što jednostavnije za čitati, kreiran je globalno prihvaćeni obrazac životopisa, Curriculum Vitae (CV). Dolazi od latinske fraze i znači tijek života. To je detaljan dokument koji ističe kandidatovu profesionalnu i akademsku povijest. Životopisi obično uključuju informacije poput radnog iskustva, postignuća i nagrada, tečajevima, projektima ili publikacijama radova. Obično je sastavljen u dvije ili tri stranice, ali nije neobično da je puno duži za kandidate za posao na srednjoj ili višoj razini, jer služi kao cjeloviti pregled nečijeg uspjeha u karijeri. (Indeed, 07.06.2021)

U današnje vrijeme većina oglasa za posao obavlja se putem interneta i više nije potrebno fizički prisustvovati prijavi za posao. Umjesto toga, kandidati šalju tvrtkama kopije životopisa zajedno s motivacijskim pismom ako je potrebno. Životopis nudi uvid u profesionalno i akademsko iskustvo potencijalnog zaposlenika, dok motivacijsko pismo djeluje kao uvod koji je kandidat napisao kako bi izrazio svoj interes za radno mjesto i zašto je baš on najprikladniji kandidat za taj posao.

Prošla radna aktivnost i prošla uspješnost na radnom mjestu, najbolji su prikaz sposobnosti kandidata i o njemu najviše ovisi buduća radna uspješnost. Još ako je bivša radna uspješnost temeljena na preporuci, imaju veću težinu. Preporuka je standardan obrazac koji se traži u većini zemalja pri zapošljavanju, a mogu se dobiti od profesora, suradnika, ranijih poslodavaca... "Preporuke imaju dvije temeljne funkcije:

- Provjeriti točnost informacija koje je dao kandidat,
- Na temelju ocjene i informacija o prethodnoj radnoj uspješnosti predvidjeti uspješnost u poslu za koji se natječe." (Bahtijarević – Šiber, 1999:389)

Prilikom zapošljavanja novih ljudi, većina tvrtki ne traži samo nekoga s pravim skupom vještina i iskustava, već i osobu koja će se dobro uklopiti u postojeći tim, biti timski igrač i sveukupno ostaviti pozitivan utjecaj na organizaciju. Preporuka ili referenca može dati uvid u karakter kandidata i koliko će se uklopiti u tvrtku. Timski rad i spremnost na rad u skupinama apsolutno je bitna i jedan je od odlučujućih faktora u procesu zapošljavanja. Organizacija bi radije uzela

nekoga tko će biti izvrstan kolega, nego nekoga s više iskustva obzirom da se iskustvo i vještine mogu steći, a kolegijalnost je stečena osobina. Dobra preporuka može stvoriti mogućnosti za zaposlenje i biti odlučujući faktor kada je konkurencija jaka.

#### **5.4. Psihološki testovi**

“Psihološko testiranje postupak je procjene kompetencija potencijalnih zaposlenika sa psihološkim testovima, a prije samog zapošljavanja. Psihološki testovi su metoda mjerenja s kojom se može predvidjeti moguće ponašanje osobe u određenim situacijama. Može se predvidjeti hoće li neko biti stabilan u stresnim uvjetima rada, hoće li biti kooperativan, temeljit, organiziran ili ugodan u kontaktu s klijentima.” (Selekcija.hr, 07.06.2021)

Ovaj oblik testiranja se koristi jako često i temeljem njega se dobivaju pouzdani i relevantni podaci o osobinama kandidata. Iako Hrvatska poduzeća i dalje pribjegavaju intervjuiranju ili testovima znanja, u drugim državama je ovo uobičajena praksa i postoji preko pet tisuća različitih testova kojima se mogu procijeniti sposobnosti kandidata. “Primjena testova u selekciji ima u osnovi dvije svrhe:

- Dijagnozu razvijenosti neke psihičke varijable, odnosno individualne osobine, relevantne za obavljanje posla i utvrđivanje razlika među kandidatima na toj varijabli,
- Prognozu, odnosno predviđanje buduće radne uspješnosti na osnovi postignutih rezultata u testu.” (Bahtijarević – Šiber, 1999:382)

Svrha psihološkog testiranja je donošenje informiranijih odluka o zapošljavanju. Mnoge se tvrtke savjetuju s inozemnim tvrtkama kako bi proveli testiranje i procijenili testove, nastojeći da testovi budu nepristrani i da se zaštite od tužbi. Psihološko testiranje koristi se posebno za utvrđivanje sposobnosti potencijalnih zaposlenika prilikom rada u stresnim uvjetima i za procjenu potencijala budućeg zaposlenika da se u takvim uvjetima učinkovito nosi sa zadacima posla. Psihološko testiranje može pomoći u smanjenju broja problematičnih zaposlenika. Psihološko testiranje može biti osobito korisno za poslove s visokim faktorom stresa, poput medicinskog područja, vatrogasci, policija i slično, jer ti testovi mogu pomoći u utvrđivanju sposobnosti potencijalnog zaposlenika u radu sa stresom, a pomaže i tvrtki da zaposli prikladnije zaposlenike i uštedi na troškovima velike fluktuacije zaposlenika.

“Prema Pravilniku o psiho-dijagnostičkim sredstvima Hrvatske psihološke komore navode se četiri kategorije u koje se svrstavaju sva psiho-dijagnostička sredstva. Za svaku kategoriju specificirana je razina stručne osposobljenosti potrebna za njihovu interpretaciju.

- Kategorija 0 predstavlja skupinu psiho-dijagnostičkih sredstava koje mogu koristiti i nepsiholozi te ne služe za individualne dijagnostičke ili prognostičke svrhe. To su sredstva za mjerenje psihičkih osobina u istraživačkim pokusima, vježbama i sl.
- Kategoriju A čine psiho-dijagnostička sredstva koja upotrebljavaju i drugi stručnjaci, kao što su logopedi, psihijatri, neurolozi i dr. (npr. Procjena psiho-motoričkog razvoja RPM, te Reynell razvojne ljestvice govora RLJG).
- Kategorija B obuhvaća psiho-dijagnostička sredstva koja su ovlašteni interpretirati isključivo psiholozi, a za koje nije nužna dodatna izobrazba (npr. M serija, Mill-Hill ljestvica rječnika, NEO-PI-R).
- Kategorija C je skup psiho-dijagnostičkih sredstava koje smiju upotrebljavati jedino psiholozi s dodatnom edukacijom (npr. Projektivna tehnika mozaik PPM, TAT, WAIS-R).“ (Bulat, 2009:8)

### **5.5. Testovi sposobnosti**

“Testovima sposobnosti nastoje se izmjeriti one osobine koje čine opće osobne preduvjete za uspjeh određene razine u različitim specijaliziranim područjima rada. Drugim riječima, testovi sposobnosti upravljani su na one šire osobine koje ovise o dispozicijama čovjeka i njegovoj općoj aktivnosti i iskustvu, a koje nisu rezultat specifičnog treninga u jednom području.” (Bahtijarević – Šiber, 1999:384)

Kako bi se procijenila opće i specifične sposobnosti, odjel ljudskih resursa može koristiti jedan od raznih testova. U literaturi postoje brojni standardizirani ispiti koji se mogu koristiti, a mogu ih koristiti samo obrazovani stručnjaci, odnosno psiholozi. Neki od brojnih testova sposobnosti pomoću kojih se procjenjuju kandidati su:

- Testovi inteligencije, koriste se najčešće za potrebe selekcije zaposlenika i pomoću njih se ispituje snalažljivost kandidata u isceniranim situacijama. Sastoje se od niza zadataka koji mogu biti numerički, verbalni ili figuralni, a pronalazak odgovora temelji se na inteligenciji.
- Testovi specifičnih sposobnosti, su sljedeći najčešće korišteni tip testiranja kandidata. Postoji čitav niz ispita pomoću kojih se ispituje specifične potrebne sposobnosti za određeno radno mjesto. Usmjereni su na istraživanje užih specijaliziranih znanja i sposobnosti kandidata, koji su specifični za upražnjeno radno mjesto. Mogu biti testovi

perceptivnih sposobnosti, testovi specijalnih sposobnosti, testovi numeričkih sposobnosti, testovi verbalnih sposobnosti, testovi verbalne fluentnosti.

- Testovi kreativnosti, moderniji su tipovi testiranja jer se kreativnost kao konkurentska prednost počela cijeniti u novije doba. U testiranju se od kandidata traži da iznesu potpuno drugačija rješenja na postavljene probleme.
- Testovi mehaničkih sposobnosti, pomoću njih se utvrđuje sposobnost shvaćanja mehaničkih principa u funkcioniranju strojeva, te snalažljivost i inteligencija u rješavanju praktičnih problema.
- Testovi senzornih i psihomotornih sposobnosti, važne su u pojedinim strukama i industrijama gdje se na primjer zahtjeva visoka preciznost i oštrina vida. Provjeravaju se osjetne sposobnosti, taktilna osjetljivost, kinestetička osjetljivost i pažljivost u obavljanju zadataka. (Bahtijarević – Šiber, 1999:384-391)

## 5.6. Testiranje znanja

“Testovi znanja su vrsta testova usmjerenih na utvrđivanje stupnja u kojemu je osoba, odnosno kandidat ili skupina kandidata, usvojila određena znanja. Njima se provjeravaju rezultati obrazovnog procesa i usklađenost znanja sa zahtjevima posla. Češće se upotrebljavaju kod provjere rezultata treninga ili nekoga specifičnog obrazovnog procesa. Pri selekciji se rabe kada su neka konkretna znanja neophodna pretpostavka uspješnosti u poslu.” (Bahtijarević – Šiber, 1999:400)

Testiranje kojim se procjenjuje znanje i sposobnosti kandidata često se koristi kao metoda odabira. Da bi selekcijski test bio koristan, potrebno je imati dokaz da je test povezan, a pitanja unutar testiranja imaju veze s budućim uspjehom zaposlenika. U uobičajenoj praksi se koristi nekoliko vrsta testova, poput testova inteligencije, testova sposobnosti ili testova osobnosti. (Smerek, 2017:188)

Testovi inteligencije se mogu podijeliti na IQ testove i EQ testove. IQ testovi procjenjuju razmišljanje i logičko zaključivanje, eventualno ostale psihološke karakteristike kao što su pamćenje, numeričko razmišljanje, brzina percepcije i slično), dok EQ testovi procjenjuju emocionalnu inteligenciju i također su vrlo važna osobnost zaposlenika koja će odrediti njegov uspjeh u radnom životu, posebno ako se zapošljava viši rukovoditelj gdje je vrlo važan timski rad, komunikacijske vještine, spremnost na preuzimanje odgovornosti i pružanje motivacije u radnom okruženju.

Testovi sposobnosti (razmišljanja i ponašanja), koriste se za procjenu vještina povezanih s obavljanjem određenog posla. To nisu testovi općeg znanja, već su usmjereni na sposobnost logičkog mišljenja, kritičkog razmišljanja. Verbalni testovi ili testovi iz matematike vrlo su popularni. Ovi testovi ispituju verbalne, motoričke, ručne i mehaničke pretpostavke kandidata.

Testovi osobnosti razlikuju se od standardiziranih testova i ostalih mjerljivih značajki poput inteligencije. Prema ovakvom testu, kandidati se rangiraju prema njihovim dominantnim kvalitetama. Testovi osobnosti utvrđuju podatke o osobinama procjenjujući ponašanje kandidata u standardiziranoj situaciji. Njihove se ocjene ne temelje na samoprocjeni ili samoocjenjivanju, nego prema listi postavljenih uvjeta koji se moraju ispuniti.

Stručni testovi povezani su s činjenicom da obrazovanje i praksa kandidata ne moraju značiti da su na potrebnoj razini čak i s profesionalne strane. Testovi se fokusiraju na elementarne vještine, tjelesnu spremnost i razmišljanje. Mogu se podijeliti u nekoliko područja s kojima će se kandidati susretati na poslu.

### **5.7. Intervju**

Razgovor za posao ili intervju, metoda je odabira koja ima za cilj procjenu izgleda za obavljanje poslovnih zadataka uz istovremeno dobivanje dodatnih i dubljih informacija o očekivanjima tražitelja posla. Pitanja na razgovoru za posao mogu se izravno ili neizravno odnositi na moralna obilježja osobe. Intervjui se mogu sortirati prema njihovoj strukturi, sadržaju, vrsti pitanja i načinu intervjuja.

Postoje strukturirani i nestrukturirani intervjui. U nestrukturiranom intervjuu upravitelj ne slijedi unaprijed odabrani standard, pa su odgovori kandidata većinom samo procjena na dobar ili loš odgovor. U strukturiranom intervjuu voditelj ima unaprijed postavljen popis pitanja na koja će vjerojatno biti dodijeljen odgovarajući odgovor. Ovaj način intervjuiranja je bolji jer bodovi mogu kvantificirati prema odgovorima na pitanja, što daje na kraju ukupnu sliku intervjuja. Štoviše, ako se strukturirani intervju razvije u suradnji s radnim psihologom, on može točno identificirati moralne karakteristike osobe. Prema tome, može se reći da je strukturirani intervju pouzdaniji i valjaniji. (Smerek, 2017:189)

Osim strukturiranog i nestrukturiranog, intervju se može podijeliti i na preliminarni ili inicijalni, dijagnostički i prijamni. Kod procesa selekcija je već spomenut preliminarni intervju koji se provodi u samom startu selekcije, a cilj mu je suziti izbor kandidata u početku kako se na daljnje testiranje ne bi slali kandidati kod kojih se vidi da neće odgovarati postavljenim uvjetima, u

ovom intervjuu se analizira zadovoljavaju li kandidati osnovne uvjete selekcije. Dijagnostički intervju je glavni intervju koji se provodi s odabranim kandidatima i u njemu se provjeravaju glavne sposobnosti i zadaci s kojima će se kandidat susretati na radnom mjestu, na temelju ovog intervju pravi se najveća eliminacija i ostavlja se samo onaj zaposlenik koji će biti zaposlen na traženo radno mjesto, ili više njih ako je potrebno. Posljednji intervju prije zaposlenja je prijamni intervju i obavlja se samo s onim kandidatom koji je primljen i na temelju njega se kandidata uvodi u posao, a ako je odluka i dalje otežana, moguće je i u ovom koraku ostaviti posljednje kandidati između kojih se odvija selekcija. (Požega, 2012:88)

“Strategije vođenja intervju, odnosno različiti načini vođenja intervju i pristupa provođenja intervju, mogu biti strategija otvorenosti i prijateljstva, strategija “ugodno – neugodno”, strategija rješavanja problema (situacijski intervju), strategija ponašanja i strategija stresa.” (Požega, 2012:88)



## 6. Zaključak

Odabir zaposlenika jedna je od ključnih kadrovskih aktivnosti. Loše odabran zaposlenik može značiti ne samo gubitak sredstava za poduzeće, već i narušavanje stabilnosti ustaljene prakse. Stoga poduzeća moraju ovaj proces selekcije zaposlenika dobro planirati, pristupiti zadatku odgovorno, što dokazuje i sve veći trend korištenja pojedinih metoda selekcije zaposlenika. Osim toga, ako poduzeće želi osigurati dugoročnu stabilnost, moraju se uzeti u obzir i određene osobne moralne karakteristike osoba koje traže posao, a tome bi se trebalo prilagoditi i metode odabira zaposlenika.

Kako bi tvrtka pristupila selekciji, važno je poznavati što se s kojom metodom može provjeriti, te koja najbolje odgovara za provjeru sposobnosti upražnjenog radnog mjesta. Hrvatska nažalost još uvijek ima standardnu praksu gdje se za većinu radnih mjesta traži tek životopis i zamolba, dok se dodatno testiranje rijetko traži, pogotovo ne na niže rangiranim radnim mjestima. Na tržištu postoji nekoliko privatnih agencija za selekciju zaposlenika, te najčešće korištena državna, Hrvatski zavod za zapošljavanje .

Unatoč neospornim prednostima svake metode, ne postoji metoda kojom je moguće odmah, točno i objektivno upoznati kandidata za posao. Na subjektivnost utječe zastupljenost ljudskog faktora u procesu odabira. Stoga je prikladno kombinirati više metoda i pokušati dobiti cjelovite i točne podatke o profilu radnog mjesta kandidata, utvrditi njegovu prikladnost za posao i korist za poduzeće i pronaći motivaciju, razlog zbog kojeg će kandidati ostati zainteresiran na poslu.

## 7. Literatura

1. Bahtijarević – Šiber, F., “Management ljudskih potencijala” Golden marketing, Zagreb, 1999.
2. Cherry, K. Cattellovih 16 osobnih faktora. Dostupno na: <https://hr.reoveme.com/cattelovih-16-osobnih-faktora/>. [07.06.2021.]
3. Hrvatski zavod za zapošljavanje. Kako odabrati radnika?. Dostupno na: <https://kutina.hr/portals/0/hzz/KakoOdabratiRadnika.pdf>,. [06.06.2021.]
4. Hrvatski zavod za zapošljavanje. Kako odabrati najprikladnijeg radnika? [http://arhiva.mobilnost.hr/prilozi/05\\_1336573694\\_ProfSelekcija.pdf](http://arhiva.mobilnost.hr/prilozi/05_1336573694_ProfSelekcija.pdf). [06.06.2021.]
5. Bulat, H. i sur. (2009) Knjiga standarda u postupcima selekcije. Hrvatsko psihološko društvo
6. Jambrek, I., Penić, I. (2008) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Vol. 29 No. 2, str. 1181-1206
7. Indeed. What is CV?. Dostupno na: <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/what-is-a-cv>. [07.06.2021.]
8. Mlačić, B. Knezović, Z. (1997) Struktura i relacije Big-Five marketa i Eysenckova upitnika ličnosti: empirijska usporedba dvaju strukturalnih modela ličnosti, Društvena istraživanja : časopis za opća društvena pitanja, Vol. 6 No. 1, str. 1-21
9. Pavlović, Lj. (2011) Selekcija ljudskih resursa i uvođenje u posao. Unija poslodavac Srbije. Beograd
10. Petersen, L. (2019) Why Is the Human Resource Selection Process Important?. Dostupno na. <https://smallbusiness.chron.com/human-resource-selection-process-important-14399.html>. [03.06.2021.]
11. Požega, Ž., “Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću“ Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2012.
12. Selekcija.hr (22.07.2019.) Psihologijsko testiranje i njegove prednosti. Dostupno na: <https://selekcija.hr/2019/07/psihologijsko-testiranje/>. [07.06.2021.]
13. Smerek, L. (2017). Methods od Employee Selection Focused on Identifying Personal Moral Characteristics. The Impact of Innovative Marketing Concepts on the Behavior of Selected Market Entities in Slovakia, Slovačka. str. 186-193
14. Employee Selection - Purpose of selection process. dostupno na: <https://www.whatishumanresource.com/employee-selection>, [06.06.2021.]

## **8. Popis slika**

|   |   |
|---|---|
| Slika 1. Proces selekcije zaposlenika ..... | 7 |
|---|---|

## **9. Popis tablica**

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1.: Potrebne osobine potencijalnih zaposlenika i neki izvori informacija o njima ..... | 15 |
| Tablica 2. Metode zapošljavanja interno ili eksterno .....                                     | 17 |
| Tablica 3.: Prednosti i nedostaci internog ili eksternog zapošljavanja .....                   | 18 |