

# Metode selekcije potencijalnih zaposlenika i njihova učinkovitost

---

Ćosić, Marija

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:108954>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-20**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

Marija Ćosić

**METODE SELEKCIJE POTENCIJALNIH ZAPOSLENIKA I  
NJIHOVA UČINKOVITOST**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

Marija Ćosić

**METODE SELEKCIJE POTENCIJALNIH ZAPOSLENIKA I  
NJIHOVA UČINKOVITOST**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 0010229075

e-mail: mcosic@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc. Sanja Pfeifer

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

Undergraduate Study of Entrepreneurship

Marija Ćosić

**SELECTION METHODS OF POTENTIAL EMPLOYEES AND  
THEIR EFFICIENCY**

Final paper

Osijek, 2023.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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:** Marija Ćosić

**JMBAG:** 0010229075

**OIB:** 72925807498

**e-mail za kontakt:** marija-cosic@live.com

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

**Naslov rada:** Metode selekcije potencijalnih zaposlenika i njihova učinkovitost

**Mentor/mentorica završnog rada:** prof. dr. sc. Sanja Pfeifer

U Osijeku, 2024. godine

Potpis



## SAŽETAK

Cilj ovog završnog rada je prikazati važnost ljudskih potencijala u organizaciji te kako profesionalnom selekcijom odabrati najkvalitetnije kandidate za određena radna mjesta. U velikim organizacijama odjel za ljudske resurse vrlo je bitan čimbenik u poslovanju jer odabirom najboljih kandidata direktno utječe na radnu aktivnost, a time i na ukupan uspjeh poslovanja organizacije. Upravljanje ljudskim resursima sastoji se od niza aktivnosti i zadaća te cjelovite brige o zaposlenicima; od selekcije, zapošljavanja, obuke, sve do prekida radne aktivnosti ili umirovljenja. Odjeli za upravljanje ljudskim resursima uključeni su i u savjetovanje menadžera radne organizacije. Pribavljanje kandidata za popunu radnih mjesta u organizaciji najvažnija je funkcija odjela za upravljanje ljudskim resursima i ona uključuje niz aktivnosti i postupaka koji određuju poželjne karakteristike kandidata te selekcijske postupke za odabir istih. Selekcijski proces ima utvrđene metode i postupke koji jamče uspješan odabir kandidata. Prije svega tu su standardni izvori podataka o kandidatima (prijava na natječaj, životopis, svjedodžbe i sl.), razna testiranja (psihologijski testovi, testovi vezani uz posao...) te nekonvencionalne metode, a jedna od ključnih i najzastupljenijih metoda kod hrvatskih poslodavaca je metoda intervjua koji je obuhvaćen empirijskim dijelom ovog rada. Provedena je metoda anketiranja na prigodnom uzorku 120 osoba iz različitih djelatnosti. Podaci prikupljeni anketom pokazuju kako je više od 80% ispitanika imalo samo intervju pri zapošljavanju na trenutno radno mjesto, dok njih tek 20% smatra da je intervju dovoljan kao jedina metoda selekcije. Rezultati također ukazuju da je tek 20% ispitanih osoba u potpunosti zadovoljno selekcijom kandidata u postupku zapošljavanja unutar njihovih organizacija. Ujedno, 25% osoba smatra da poslodavci koji pridaju više pažnje većem broju metoda selekcije pri odabiru potencijalnih zaposlenika postižu najbolji odabir vrhunskih radnika za svoju organizaciju.

**Ključne riječi:** ljudski potencijali, organizacija, metode selekcije, radno mjesto, zaposlenik, zapošljavanje

## **ABSTRACT**

The goal of this final paper is to show the importance of human resources in the organization and how to choose the best candidates for certain positions through professional selection. In large organizations, the human resources department is a very important factor in business because by selecting the best candidates, it directly affects the work activity, and thus the overall success of the organization's business. Human resource management consists of a series of activities and tasks and comprehensive care of employees; from selection, employment, training, up to termination of work activity or retirement. Human resource management departments are also involved in advising managers of the work organization. Acquiring candidates to fill positions in the organization is the most important function of the human resources management department and it includes a series of activities and procedures that determine the desirable characteristics of candidates and selection procedures for selecting them. The selection process has established methods and procedures that guarantee the successful selection of candidates. First of all, there are standard sources of information about candidates (application for a competition, CV, certificates, etc.), various tests (psychological tests, work-related tests...) and unconventional methods, one of the key and most represented methods among Croatian employers. is the interview method, which is included in the empirical part of this work. A survey method was conducted on a random sample of 120 people from various industries. The data collected by the survey show that more than 80% of the respondents only had an interview when hiring for the current position, while only 20% of them consider that the interview is sufficient as the only method of selection. The results also indicate that only 20% of the respondents are completely satisfied with the selection of candidates in the recruitment process within their organizations. At the same time, 25% of people believe that employers who pay more attention to more selection methods when choosing potential employees achieve the best selection of top workers for their organization.

**Keywords:** human resources, organization, selection methods, workplace, employee, employment

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Ciljevi rada.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Informacijska osnova.....</b>	<b>1</b>
<b>1.3. Metodologija rada.....</b>	<b>2</b>
<b>1.4. Sadržaj rada i struktura rada .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Upravljanje ljudskim resursima .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Važnost pribavljanja ljudskih potencijala .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1.1. Piramida prinosa pribavljanja .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2. Izvori pribavljanja .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3. Važnost profesionalne selekcije .....</b>	<b>8</b>
<b>3. SELEKCIJSKI PROCES.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1. Selekcija.....</b>	<b>10</b>
<b>3.2. Metode profesionalne selekcije i stručnost tima za selekcijski postupak.....</b>	<b>13</b>
<b>3.2.1. Metode i tehnike odabira.....</b>	<b>13</b>
<b>3.2.2. Pretpostavke kvalitetne profesionalne selekcije .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2.2. Tim za selekciju .....</b>	<b>16</b>
<b>3.2.3. Digitalizacija metoda selekcije .....</b>	<b>18</b>
<b>4. PRIMJER PROCESA SELEKCIJE U ORGANIZACIJI ERICSSON NIKOLA TESLA .....</b>	<b>21</b>
<b>5. ANALIZA PROCESA SELEKCIJE NA PRIMJERU .....</b>	<b>23</b>
<b>6. RASPRAVA.....</b>	<b>32</b>
<b>7. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>33</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>34</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>36</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>36</b>
<b>POPIS GRAFOVA .....</b>	<b>36</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>37</b>



# **1. UVOD**

Selekcija je važan korak u procesu pribavljanja zaposlenika na slobodna radna mjesta. Jedna od aktivnosti selekcijskog procesa je i zapošljavanje kompetentnih i kvalificiranih osoba na upražnjena radna mjesta. U radu je naveden niz uobičajenih metoda i tehnika koje selekcijski tim odgovoran za odabir ljudskih resursa može koristiti u dobivanju potrebnih informacija. „Na temelju individualnih osobina i oblika ponašanja provjeravanih u postupku selekcije, primjenom različitih metoda i tehnika prognozira se buduća radna uspješnost.“ (Bahtijarević Šiber, 1999: 374). Ne moraju se sve metode odabira primijeniti na svaku organizaciju, ali svaka organizacija odabire skup metoda i tehnika odabira koji će joj pružiti dovoljno informacija za odabir prave osobe za otvoreno radno mjesto.

## **1.1. Ciljevi rada**

Cilj ovog završnog rada je, u njegovom teorijskom dijelu, steći uvid u važnost pribavljanja kvalitetnih ljudskih potencijala kroz profesionalnu selekciju, odnosno izbor osoba koje najbolje odgovaraju očekivanjima vezanim uz opis posla. Ujedno, cilj je ukazati na najučinkovitije metode selekcije koje organizacije primjenjuju, kao i utjecaj digitalnih tehnologija na selekciju.

## **1.2. Informacijska osnova**

U izradi rada korišteni su sekundarni podaci poput relevantne znanstvene literature te internetskih izvora uz pomoć kojih će se prikazati teorijska podloga ove teme. Primarni podatci za empirijski dio rada prikupljeni su metodom anketiranja na prigodnom uzorku 120 osoba iz različitih djelatnosti.

### **1.3. Metodologija rada**

U završnom radu korištene su metode analize i sinteze. Metodom deskripcije opisane su teorije, metode i tehnike selekcije, a induktivnom metodom na kraju rada se cijeli rad povezuje u jednu cjelinu, tj. zaključak. U radu je korištena i empirijska metoda kao model znanstvenog istraživanja koji se temelji na empirijskoj logici. Skupa sa fenomenološkom metodom, najčešće predstavlja metode u društvenim znanostima i deskriptivnim znanostima.

U empirijskom dijelu rada podaci su prikupljeni online anketnim upitnikom na prigodnom uzorku od 120 osoba iz različitih djelatnosti s područja Slavonskog Broda i okolice. Upitnik je izrađen pomoću Google obrazaca te sadrži 16 samostalno oblikovanih pitanja. Pitanja postavljena u anketi zatvorenog su tipa, te se prvi dio pitanja odnosi na demografske karakteristike ispitanika, odnosno na strukturu ispitanika, dok se u nastavku istraživanja pitanja odnose na proces selekcije (Vidi [Prilog 1](#)). Anketa pokazuje i mišljenje zaposlenika o određenim metodama selekcije kao i zadovoljstvo primjene različitih metoda na trenutnom radnom mjestu.

Prikupljeni podaci analizirani su metodama deskriptivne statistike u programu Excel (distributivna frekvencija i aritmetička sredina). Metoda ankete korištena je u završnom dijelu rada.

### **1.4. Sadržaj rada i struktura rada**

Završni rad s naslovom *“Metode selekcije potencijalnih zaposlenika i njihova učinkovitost”* podijeljen je u sedam dijelova.

U prvom dijelu *„Uvod“* određen je problem istraživanja te su definirane metode rada koje će se koristiti u svrhu izrade rada kao i ciljevi rada.

U drugom dijelu *„Upravljanje ljudskim resursima“* definirane su funkcije, aktivnosti i važnost upravljanja ljudskim resursima kao i izvori pribavljanja ljudskih potencijala.

U trećem dijelu *„Seleksijski proces“* analizira se pojam selekcije, koraci u postupku seleksijskog procesa, metode i tehnike odabira potencijalnih zaposlenika te digitalizacija metoda selekcije.

U četvrtom dijelu „*Primjer procesa selekcije u organizaciji Ericsson Nikola Tesla*“ iskazuju se prednosti zaposlenja u njihovoj organizaciji kao i precizno selektiranje potencijalnih zaposlenika na tražena radna mjesta.

U petom dijelu „*Analiza procesa selekcije na primjeru*“ prikazuju se rezultati empirijskog istraživanja, prikupljeni on line anketnim istraživanjem na području Slavonskog Broda i okolice, koje potkrepljuje krajnji zaključak ovog završnog rada.

U šestom dijelu „*Rasprava*“ primjećuje se koja je najzastupljenija metoda selekcije potencijalnih zaposlenika u hrvatskim organizacijama.

U sedmom dijelu „*Zaključak*“ donosi se krajnji zaključak o temi.

## 2. Upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima strateški je pristup upravljanju zaposlenicima organizacije, radnom kulturom i radnom okolinom kako bi ljudi mogli funkcionirati što učinkovitije i produktivnije (Thomas, 1988). Odjel za ljudske resurse organizacije upravlja životnim ciklusom svakog zaposlenika, od zapošljavanja i uključivanja do obuke i prekida ili umirovljenja. Odjeli ljudskih resursa također moraju pratiti trendove i regulatorna pravila u industriji kako bi ostali u tijeku s usklađenošću i pravnim pitanjima (Thomas, 1988). Odjeli za ljudske resurse sve se više usredotočuju na strateška ulaganja i inicijative za poboljšanje radne snage organizacije. Dugoročni cilj ljudskih resursa je stvoriti pozitivniju, lojalniju i produktivniju radnu snagu, što u konačnici koristi organizaciji. „Ključne aktivnosti ljudskih resursa su:

- Učinkovito upravljanje i korištenje ljudi
- Povezivanje ocjenjivanja i nagrađivanja s kompetencijama
- Razvijanje kompetencija koje poboljšavaju individualnu i organizacijsku izvedbu
  - Povećanje inovativnosti, kreativnosti i fleksibilnosti potrebnih za povećanje konkurentnosti
- Primjena novih pristupa oblikovanju procesa rada, planiranju sukcesije, razvoju karijere i međuorganizacijskoj mobilnosti
- Upravljanje implementacijom i integracijom tehnologije kroz poboljšano osoblje, obuku i komunikaciju sa zaposlenicima“ (Jurković, 1995: 528).

Upravljanje ljudskim resursima uključuje upravljanje radnom snagom organizacije radi postizanja poslovnih ciljeva (Welsing, 2006: 5). To uključuje ispunjavanje potreba organizacije za osobljem i održavanje idealnih uvjeta na radnom mjestu. Odjel za ljudske resurse to postiže korištenjem strategija i postupaka za ljudske resurse koji su usredotočeni na osoblje organizacije. Kako bi postiglo svoje ciljeve, upravljanje ljudskim resursima koristi nekoliko disciplina, uključujući psihologiju, poslovno upravljanje, analitiku i sociologiju.

Prema Bahtijarević Šiber (1999: 16-17) upravljanje ljudskim resursima sastavljeno je od niza „međupovezanih aktivnosti i zadaća managementa i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih poslovnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.“ Pri tome moguće je temeljne aktivnosti i zadaće razvrstati u specifične (pod)funkcije upravljanja ljudskim resursima kao što to prikazuje tablica 1.

**Tablica 1.** *Funkcije i uobičajene aktivnosti upravljanja ljudskim resursima*

Funkcije upravljanja ljudskim resursima	Aktivnosti
Strategija ljudskih resursa/ Strategijsko planiranje	Planiranje razvojnih trendova organizacije, integracija i akvizicija i usklađivanje strategije sa strateškim planom ljudskih resursa.
Planiranje	Planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih, analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta
Pribavljanje i selekcija	Pribavljanje ljudskih resursa, primjena profesionalnih metoda i tehnika selekcije, izbor kandidata, uvođenje i raspoređivanje osoblja
Praćenje uspješnosti	Praćenje i ocjena radne uspješnosti, administriranje plaća, kompenzacija
Motiviranje i nagrađivanje	Oblikovanje strategija materijalnog i nematerijalog nagrađivanja
Obrazovanje i razvoj	Razvoj i upravljanje karijerom, razvoj menadžera, obuka i usavršavanje zaposlenih
Kreiranje kulture	Administriranje zaposlenih, radni odnosi, informiranje, zdravlje, sigurnost, dobrobit zaposlenika

Izvor: prilagođeno prema Bahtijarević Šiber (1999: 17-20).

S obzirom na brojnost podfunkcija i aktivnosti obuhvaćaju cjelovitu brigu o zaposlenicima koja se obavlja u suradnji s menadžerima, pri čemu odjeli za upravljanje ljudskim resursima često uz obavljanje svojih specifičnih zadataka pružaju stručnu pomoć i savjetuju menadžere i osoblje u organizaciji.

## **2.1. Važnost pribavljanja ljudskih potencijala**

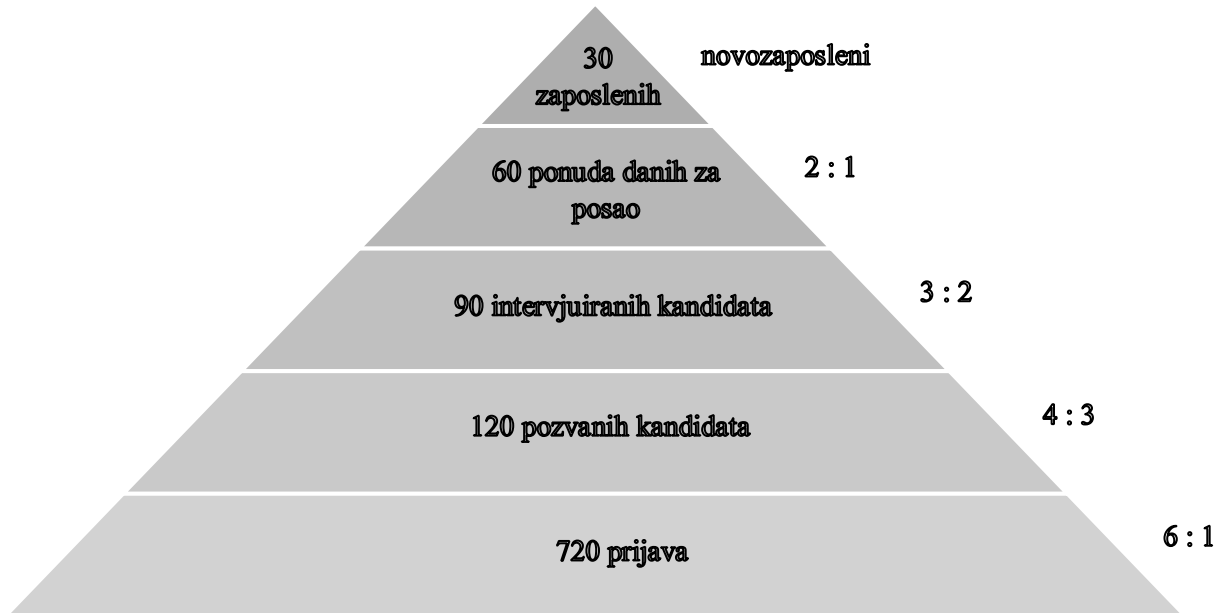
Pribavljanje visokokvalitetnih ljudi vrlo je važna aktivnost i zadaća funkcije ljudskih potencijala u organizaciji. Taj proces privlačenja kandidata koji bi popunili upražnjena radna mjesta sa sposobnostima, vještinama i atributima potrebnim za uspješno obavljanje zadataka i postizanje ciljeva uključuje niz aktivnosti i postupaka koji određuju karakteristike kandidata koji se pojavljuju i selekcijske postupke koji se zatim primjenjuju. Cilj je privući dovoljno kvalitetnih kandidata kako bi se odabrali najbolji. (Bahtijarević Šiber, 1999:289)

### **2.1.1. Piramida prinosa pribavljanja**

Pri izboru prikladnih kandidata može se upotrijebiti piramida prinosa pribavljanja (vidi sliku 1). Ona je nastala na temelju analize prošlih iskustava i prikazuje omjer prijavljenih, pozvanih, intervjuiranih i odabranih kandidata kojima se nudi posao. Taj omjer je različit za različita zanimanja i organizacije. (Bahtijarević Šiber, 1999: 290-291)

Priložena piramida prinosa pribavljanja primjer je proizvodne organizacije koja želi zaposliti 30 bravara. Iskustvo pokazuje da samo 1/6 prijavljenih kandidata obično zaslužuje intervju

*Slika 1. Piramida prinosa pribavljanja*



Izvor: prilagođeno prema Bahtijarević Šiber (1999: 291).

Stvarni omjeri u piramidi ovise o situaciji na tržištu rada. Što je veći broj prijavljenih vjerojatnost kvalitetnog odabira je veća.

## **2.2. Izvori pribavljanja**

Organizacije pribavljaju kandidate za određene poslove iz 2 temeljna izvora:

1. vanjski izvori pribavljanja – kandidati izvan organizacije na aktualnom tržištu rada, u obrazovnim institucijama i drugim organizacijama
2. unutarnji izvori pribavljanja – kandidati iz same organizacije

Tablica 2. prikazuje prednosti i nedostatke unutarnjih i vanjskih izvora pribavljanja kandidata.

*Tablica 2. Prednosti i nedostaci unutarnjih i vanjskih izvora pribavljanja kandidata*

	UNUTARNJI IZVORI	VANJSKI IZVORI
PREDNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ bolje poznavanje kandidata – kandidat bolje poznaje organizaciju</li> <li>❖ pozitivno djeluje na motivaciju zaposlenih</li> <li>❖ brže i jeftinije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ veći „pool“ talenata</li> <li>❖ nove ideje</li> <li>❖ pozitivne promjene</li> </ul>
NEDOSTACI	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ kriva procjena razine sposobnosti</li> <li>❖ sukobi zbog promocije pojedinih kandidata</li> <li>❖ može pridonijeti nedostatku novih ideja i pozitivnih promjena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ izbor kandidata teži i skuplji</li> <li>❖ potrebno vrijeme prilagodbe</li> <li>❖ demotivirajuće za zaposlene koji se osjećaju kvalificirano za taj posao</li> </ul>

Izvor: prilagođeno prema Bahtijarević Šiber (1999: 294)

### 2.3. Važnost profesionalne selekcije

Prema Bahtijarević Šiber (1999: 331-333) izbor pravih ljudi za organizaciju tj. profesionalna selekcija je izuzetno važna za sve aktivnosti i uspješnosti iste. Primjenom unaprijed utvrđenih, standardiziranih metoda u postupku selekcije izabiru se oni kandidati koji najbolje udovoljavaju zahtjevima, pri čemu se vrednuju njihove sposobnosti i vrši prognoza njihove buduće uspješnosti, a time i radna uspješnost cijele organizacije. Zbog važnosti procesa selekcije suvremene organizacije ulažu znatna sredstva, vrijeme i stručna znanja da bi zaposlili najbolje ljude.

Troškovi selekcije mogu se raščlaniti na sljedeći način: izravni troškovi, troškovi obuke novozaposlenih, niži radni učinak i uspješnost, nezadovoljstvo, apsentizam, pogreške i nesreće na radu, fluktuacije, radne snage, loši međuljudski odnosi...

Posebnu pažnju treba obratiti na to da izborom lošeg djelatnika ne gubimo samo na njegovu učinku, nego on ometa i druge i tako se stvara negativni efekt lošeg izbora koji se kreću logikom biljarske kugle – jedna odluka (kugla) gura drugu, treću..., i čitavog niza loših kretanja.



Potreba za selekcijom proizlazi iz jednostavne činjenice da se ljudi razlikuju te je potrebno personalnom psihologijom i primjenom instrumenata za mjerenje psihičkih osobina ljudi doći do najboljeg odabira. Stoga su psiholozi nezaobilazni u postupku selekcije jer su jedini kvalificirani za upotrebu i interpretaciju testova. Oni su osim za profesionalnu selekciju osposobljeni za praćenje uspješnosti, razmještaj, napredovanje, motiviranje, nagrađivanje i drugo.

Upravo opće psihološke spoznaje omogućuju usklađivanje radne uspješnosti s osobinama pojedinog čovjeka.

Uspješnom selekcijom postiže se maksimalna usklađenost zahtjeva posla i osobina kandidata za posao te tako otkrivaju oni kandidati koji u najvećoj mjeri odgovaraju zahtjevima posla.

### 3. SELEKCIJSKI PROCES

Selekcija u upravljanju ljudskim resursima je često poistovjećuje s pojmom zapošljavanje iako ova dva termina nisu sinonimi. Zapošljavanje je složen proces kojim odjel za ljudske resurse organizacije traži i zapošljava zaposlenike da popune identificirana otvorena radna mjesta unutar organizacije.

#### 3.1. Selekcija

Selekcija je proces izbora osoba koje najbolje odgovaraju očekivanjima vezanim uz opis posla, strategiju ili organizacijsku kulturu poduzeća.<sup>1</sup>

Odabir pravih kandidata ključan je za uspjeh organizacije, jer će radna snaga ili radnici koji imaju prave kvalitete pomoći osigurati da organizacija ispuni svoje ciljeve (Dessler, 2015).

Jedna od uloga selekcije u upravljanju ljudskim resursima je osigurati da potencijalni zaposlenici ispunjavaju navedene kvalitete koje su navedene u politici zapošljavanja organizacije (Dessler, 2015). Na primjer, ako je financijska organizacija uspostavila politiku zapošljavanja samo ljudi koji su završili među prvih tri u svojoj poslovnoj klasi, to je organizacijski zahtjev za zapošljavanje. Drugi primjer je odvjetnički ured koji zapošljava isključivo diplomirane pravnike koji su se na ovaj ili onaj način istaknuli tijekom pripravničkog staža. Jedan od načina na koji organizacija postavlja kvalitete koje koristi u procesu selekcije je uspostava korporativne kulture. Odjel za ljudske potencijale pokušava identificirati one potencijalne zaposlenike koji imaju iste ideale ili kvalitete koje će ih natjerati da se uklape u već postojeću kulturu (Chan i Kuok, 2011).

Proces zapošljavanja obično uključuje oglašavanje slobodnih radnih mjesta od strane odjela ljudskih resursa. To može činiti postavljanjem oglasa u raznim medijima ili drugim izvorima. Ponekad organizacija radije promiče kandidate iznutra kako bi popunila upražnjena mjesta. U takvoj situaciji organizacija može izdati interni dopis ili staviti obavijest za prijavu na oglasne ploče ili web stranice organizacije. Odjel za ljudske potencijale će prihvatiti i pregledati prijave,

---

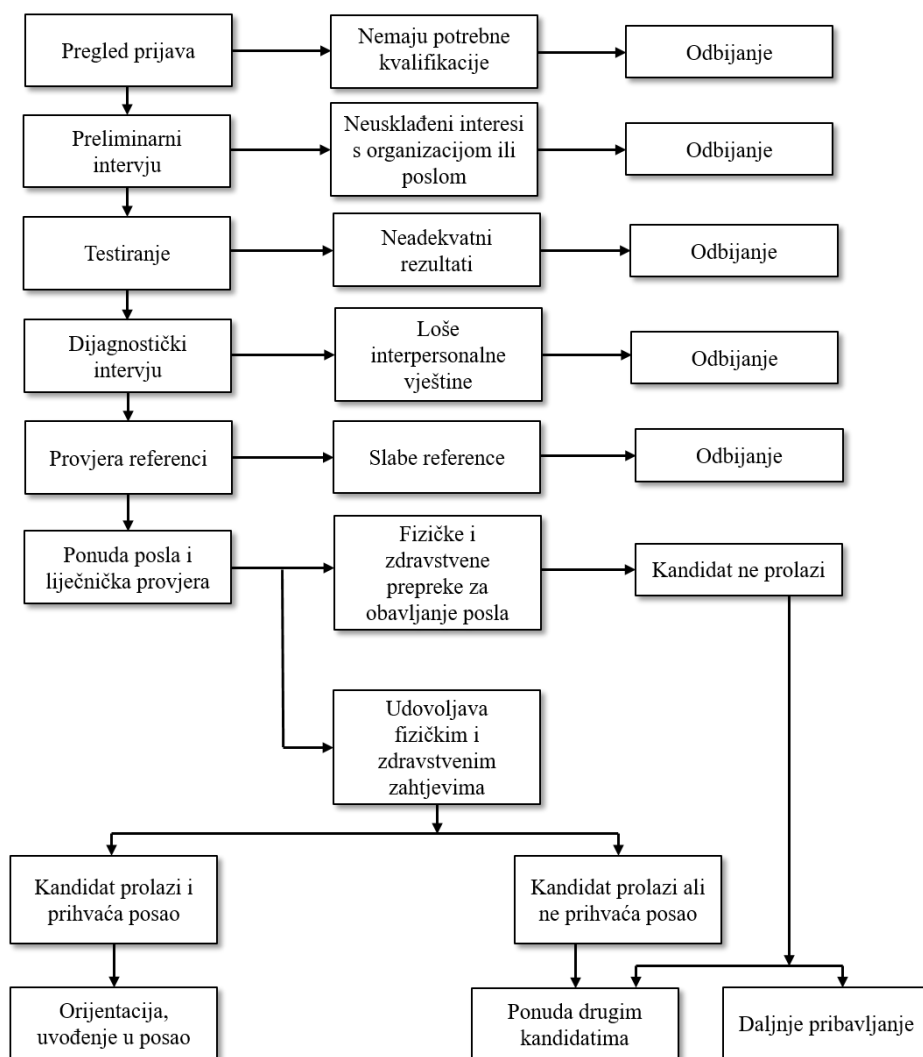
<sup>1</sup> <http://www.efos.unios.hr/menadzment-ljudskih-resursa/wp-content/uploads/sites/249/2019/02/Nastavni-materijali-Pfeifer-Sanja-MLJR-2018-2019.pdf> (pristupljeno 19.7.2023.)

održavati kontakt s prijaviteljima tijekom procesa odabira i obavijestiti uspješne i neuspješne kandidate o njihovim pozicijama (Abbas, 2021).

Odjel ljudskih resursa također često mora provjeravati kandidate i obavljati psihološke testove koji mogu uključivati pitanja s ciljem otkrivanja odgovara li kandidat za posao. Odjel bi također mogao provoditi fizičke preglede koji mogu uključivati testove na droge. Provjerit će i reference podnositelja zahtjeva. Kada odjel za ljudske resurse završi s postupkom selekcije, konačna odluka o tome hoće li kandidati biti zaposleni mogu se oslanjati na menadžere ili članove uprave, ovisno o vrsti posla koji se razmatra.

Bahtijarević Šiber (1999: 348-349) ističe kako je profesionalna selekcija složen proces kojem prethodi kvalitetna analiza posla, identificiranje kriterija radne uspješnosti i potrebnih osobina, vještina i znanja za uspješno obavljanje posla, odabir metoda privlačenja kandidata, identificiranje valjanosti i adekvatnosti instrumenata za utvrđivanje tih značajki kandidata, te postupak odabira adekvatnog kandidata. U užem smislu selekcija kandidata je postupak koji „označava primjenu utvrđenih instrumenata i drugih postupaka i izvora informacija da bi se utvrdilo koji od prijavljenih kandidata najbolje odgovara zahtjevima posla i jamči da će ga najbolje obavljati“ (Bahtijarević Šiber, 1999: 367). Slika 2. ilustrira razradu selekcijskog postupka kroz nekoliko jednostavnih koraka pri čemu se složenije i skuplje selekcijske postupke primjenjuje na manjem broju kandidata.

*Slika 2. Koraci u postupku selekcije kandidata*



Izvor: prilagođeno prema Bahtijarević Šiber (1999: 369).

Postupak selekcije ovisi o veličini organizacije, vrsti posla, broju kandidata, stručnosti ljudi zaduženih za selekciju i brojnim drugim faktorima. U nastavku će se dodatna pozornost usmjeriti na metode odabira i stručnost tima za odabir zaposlenika.

## **3.2. Metode profesionalne selekcije i stručnost tima za selekcijski postupak**

### **3.2.1. Metode i tehnike odabira**

Proces odabira zaposlenika je postupak koji se slijedi za zapošljavanje zaposlenika u organizaciji. Počinje kada se osoba prijavi na natječaj ili kada je regruter pronašao zanimljiv profil, a kulminira zapošljavanjem novog suradnika (Dessler, 2015). Cilj procesa je odabrati najvrjednijeg kandidata za organizaciju. Međutim, proces se može razlikovati od organizacije do organizacije, jer svaka ima vlastitu internu politiku i metode zapošljavanja. Kvalitete, znanja, vještine ili iskustvo za popunjavanje upražnjenog radnog mjesta koje organizacija zahtijeva ocjenjuju se tehnikama i metodama odabira osoblja. Na taj način, proces odabira osoblja je alat koji područje ljudskih resursa i menadžment primjenjuju kako bi razlikovali kvalificirane od nekvalificiranih kandidata.

Prema Abbasu (2021.) razlikuju se sljedeće kategorije metoda:

- Intervju – poslodavci kandidatima postavljaju pitanja o njihovom radnom iskustvu kako bi utvrdili posjeduju li vještine i stavove potrebne za slobodno radno mjesto ili ne
- Psihologijski test – procjenjuje osobnost i stavove osobe kako bi se utvrdilo ima li potencijala za položaj koji se primjenjuje. Na taj način poslodavac može bolje upoznati kandidata
- Test stručnosti zaposlenika – ovo su testovi koji se odnose na znanje potrebno za radno mjesto. Na primjer, test vještina za mjerenje sposobnosti kandidata za rukovanje strojevima, korištenje nekog softvera, podučavanje razreda i sl.
- Simulirane situacije – ova tehnika ima za cilj staviti kandidata u uobičajenu situaciju s kojom se može susresti na poslu. To se može učiniti jednostavnim navođenjem slučaja i traženjem od kandidata da postupi u skladu s tim (Abbas, 2021).

Prema Bahtijarević Šiber (1999:374-375) selekcijske metode i tehnike prikupljanja podataka moguće je podijeliti u nekoliko kategorija:

1. Standardni izvori i tehnike prikupljanja podataka o kandidatima (prijava na natječaj, životopis, svjedodžbe, diplome o obrazovanju, preporuke)
2. Psihologijski testovi (testovi sposobnosti - inteligencija, kreativnost mehaničke, senzorne sposobnosti, itd; testovi ličnosti; testovi interesa i znanja) – „psihologijski test je standardizirani postupak s pomoću kojega se izaziva neka određena aktivnost, a onda se učinak te aktivnosti mjeri i vrednuje tako da se individualni rezultati usporede s rezultatima koji su dobiveni kod drugih pojedinaca u jednakoj situaciji.“ (Bahtijarević Šiber, 1999: 382)
3. Intervju – „Intervju je svrhoviti razgovor dviju ili više osoba putem kojega se nastoji bolje upoznati kandidata i procijeniti njegove vještine, sposobnosti i druge karakteristike da bi se utvrdilo odgovara li zahtjevima posla za koji se natječe.“ (Bahtijarević Šiber, 1999: 402). Tablice 3. i 4. prikazuju vrste intervjuja prema obliku i prema broju sudionika.

*Tablica 3. Vrste intervjuja prema obliku*

<b>Intervjui po obliku</b>		
Nestrukturirani	Strukturirani	Polustrukturirani
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ nema unaprijed definiran sadržaj i strukturu</li> <li>❖ slobodni intervju – slobodna pitanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ unaprijed definiran sadržaj i struktura</li> <li>❖ jednaka pitanja svim potencijalnim zaposlenicima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ unaprijed planirana i definirana područja – ostalo prepušteno intervjueru</li> </ul>

Izvor: prilagođeno prema Bahtijarević Šiber (1999: 404).

**Tablica 4. Vrste intervjua prema broju sudionika**

<b>Intervjui prema broju sudionika</b>	
Individualni	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ dva sudionika – intervjuer i kandidat</li> <li>❖ slobodniji</li> <li>❖ jednostavnije stvaranje međusobnog povjerenja</li> <li>❖ nedostatak: subjektivnost</li> </ul>
Sekvencijalni	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ dva ili više individualnih intervjua</li> <li>❖ razgovor s psihologom u odjelu ljudskih potencijala i s neposrednim managerom</li> <li>❖ zajednička prosudba kandidata – otklanja subjektivnost</li> </ul>
Panel	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ tri do pet intervjuera s jednim kandidatom</li> <li>❖ formalnija atmosfera i odnos</li> <li>❖ da bi postigao cilj – dobro pripremljen, organiziran i strukturiran</li> <li>❖ nedostatak – potencijalna neusuglašenost, stres intervjuiranih</li> </ul>
Grupni	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ jedan ili više intervjuera – skupina kandidata</li> <li>❖ bolja procjena osobnosti i ponašanja – društvenost, samopouzdanje, impulzivnost</li> <li>❖ nedostatak – opći dojam intervjuera, introvertnost kandidata</li> </ul>

Izvor: prilagođeno prema Bahtijarević Šiber (1999: 404-405)

4. Testovi vezani uz posao (testovi uzorka posla, sposobnosti stjecanja vještina, probni rok,...)
5. Nekonvencionalne metode selekcije (poligraf, testiranje na uporabu droge, simulacije – virtualne igre, grafologija, i sl.

### **3.2.2. Pretpostavke kvalitetne profesionalne selekcije**

Prema Bahtijarević Šiber (1999: 428) svrha selekcijskog procesa predvidjet je njihov budući uspjeh na poslu na temelju mjerodavnih informacija kandidata dobivenih različitim metodama i tehnikama. To nije nimalo jednostavan zadatak. Zbog složenosti komponenti čije se povezanosti utvrđuju (individualne karakteristike; razlike u radnom ponašanju i učinku), učinci ovog procesa mogu biti daleko od idealnih i očekivanih.

Kako navodi Bahtijarević Šiber (1999: 431-432) „temeljne pretpostavke kvalitetne profesionalne selekcije:

- provođenje dobre analize posla
- utvrđivanje ključnih područja radne uspješnosti i standarda
- izbor kvalitetnih prediktora i valjanih metoda njihova utvrđivanja
- postojanje stvarnih razlika u radnoj uspješnosti
- visoka prognostička valjanost prediktora“

### **3.2.2. Tim za selekciju**

Tim za selekcijski postupak skupina je ljudi posvećenih odabiru pravog kandidata za upražnjeno radno mjesto pomoću različitih metoda selekcije. Većina organizacija odstupila je od tradicionalnog načina da jedna osoba donosi odluke o zapošljavanju jer suradnja smanjuje pristranost pri zapošljavanju, promiče raznolikost, uključuje više perspektiva i skraćuje vrijeme za zapošljavanje. Važno je da selekcija uključuje samo osobe koje imaju ulogu odlučivanja i da kandidat ne bude preopterećen.

Od svih ljudi koji bi trebali biti u timu za selekciju važno je da tamo svakako bude menadžer ili osoba koja će biti neposredno nadređena kandidatu - voditelj. U osnovi, to je onaj tko je odgovoran za proces zapošljavanja u organizaciji. To je osoba koja upravlja upražnjenim položajem i odgovorna je za izravno zapošljavanje za tu ulogu. Voditelj zapošljavanja definira zahtjeve i opis posla te je odgovoran za intervjuiranje kandidata i donošenje odluke o tehničkom zapošljavanju (Chan i Kuok, 2011). Također, dobro je uključiti jednu osobu iz tima koja će raditi s novim zaposlenikom. Oni donose drugačiju perspektivu i mogu preporučiti bi li se kandidat dobro uklopio u okruženje organizacije ili ne. CEO (eng. Chief Executive Officer) ne bi trebao biti izostavljen iz procesa jer može odgovoriti na pitanje kandidata i povijesti i planovima organizacije (Chan i Kuok, 2011.).



Prema Bahtijarević Šiber (1999:428) intervju je jedna od značajnih metoda selekcije kandidata te je bitno dobro se pripremiti za isti i pridržavati se određenih pravila tijekom intervjua. Priprema obuhvaća upoznavanje zahtjeva samog posla i poželjni profil izvršitelja, analizu podataka o kandidatima te listu pitanja koja bi otkrila kvalitete kandidata i informacije koje želimo dobiti. Bitno je pripremiti scenario upoznavanja kandidata s poslom i obrazac za ocjenjivanje kandidata prema potrebnim osobinama. Pravila tijekom intervjua nisu zadana, ali ima nekoliko koja su općeprihvaćena.

- Preporuke su bitne, no nisu presudne pri odlučivanju.
- Prvi dojam ne mora biti odlučujući.
- Bitno je postaviti prava pitanja kandidatu i više ga slušati, a manje sugerirati odgovore.
- Kandidate treba ocjenjivati odmah tokom intervjua, a ne po naknadnom sjećanju.
- Uvijek imati na umu da se kroz intervju predstavlja i sama organizacija te atmosfera mora biti ugodna i opuštena. (Bahtijarević Šiber (1999:428))

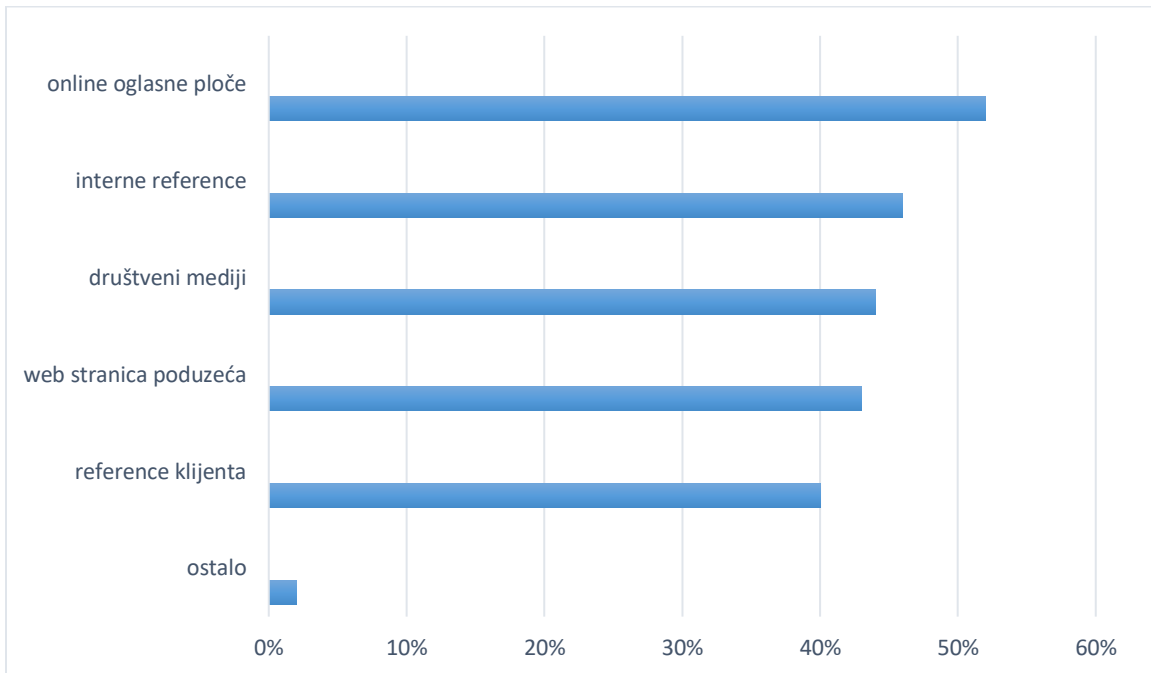
### 3.2.3. Digitalizacija metoda selekcije

Kao jedna od digitalnih tehnologija, digitalizacija donosi duboke promjene u ekonomiji i društvu u svim aspektima života pa tako i u upravljanju ljudskim potencijalima (engl. human resources management – HRM), a posljedično i u procesu selekcije zaposlenika. Razvojem digitalizacije došlo je do značajnog pojednostavljenja u upravljanju podacima i informacijama što je dovelo do zamjetne uštede vremena u upravljanju ljudskim resursima. Sam pojam digitalizacije nije jednoznačno definiran (Perkov, 2022). Ona se oslanja na niz tehnologija koje uključuju među povezano djelovanje telekomunikacijske mreže, računalne tehnologije, softvera i učinaka primjene (Perkov, 2022).

Veliki utjecaj digitalizacije vidljiv je, između ostalog, u selekciji zaposlenika jer su podaci lako dostupni na korištenje na različitim platformama, uređajima i sučeljima. Jedno istraživanje pokazalo je da 81% zaposlenih u ljudskim potencijalima hrvatskih malih i srednjih poduzeća spremno u većoj mjeri iskoristiti digitalne tehnologije i educirati se o njima u budućnosti (Svilanović, 2021: 65). Pozitivna povezanost s digitalizacijom je i veličina poduzeća pa je HRM funkcija digitalno najzrelija u srednjim, a najmanje zrela u mikro poduzećima. Utjecaj imaju i poslovno i zemljopisno okruženje (Ketolainen, 2018). Na primjer, analiza trenutnog korporativnog okruženja u Bugarskoj ukazuje da je raširena upotreba digitalizacije u upravljanju HRM, prvenstveno privilegija i praksa stranih i visoko tehnoloških kompanija (Mihova i Ivanova, 2020).

Digitalne tehnologije koje se koriste u području ljudskih potencijala su računalstvo u oblaku koje je i najzastupljenije, zatim internet (IoT), umjetna inteligencija (AI) i druge. Za regrutiranja, a potom i selekciju zaposlenika koriste se razni kanali, online oglasne ploče, interne reference, društveni medij, korporativne mreže, mreže stranice te reference klijenata. Dakle, zaključak je kako se u značajnoj mjeri koriste digitalizirani kanali za regrutaciju zaposlenika. Graf 1. prikazuje intenzitet korištenja pojedinih kanala za regrutiranje zaposlenika prema Perkov (2022).

**Graf 1.** Intenzitet korištenja pojedinih kanala za regrutiranje zaposlenika (N=105)



Izvor: prilagođeno prema Perkov (2022.)

Dakako postoje izazovi u provedbi digitalizacije, a najveći je otpor prema promjenama, zatim nedostatak potrebnih digitalnih vještina, nedostatni resursi za nabavu i održavanje digitalnih rješenja, nepostojanje edukacije, zaštita podataka i drugo.

Digitalizacija je postala stup konkurentnog poslovnog industrijskog okruženja jer omogućuje smanjenje troškova i povećanu efikasnost, olakšava dostizanje strateških ciljeva i poboljšanje usluge za klijente (Marler, 2009; Ruël, Bondarouk, Looise, 2004, prema Poisat, i Mey, 2017). Ona je promijenila konvencionalne strukture i procese zahtijevajući promjene i individualnim stavovima i u organizacijskoj strukturi. Zaposleni moraju steći nove vještine, a organizacije se moraju reorganizirati. Primjeri su e-zapošljavanje, e-obuka i razvoj, e-procjena učinka, e-nagrađivanje, e-poslovanje, e-upravljanje karijerama.

Zahvaljujući razvoju digitalizacije internet je postao uobičajeni resurs za zapošljavanje. Takva e-regrutacija pruža zanimljivo iskustvo u kojem je osoba koja traži posao aktivno uključena u proces zapošljavanja zbog dostupnih iskustava na internetskim web stranicama poput animacije, slike, zvuka i dr. (Bejtkovský, Rózsa i Mulyaningsih, 2018). Uspješna strategija selekcije i zapošljavanja

sastoji se od kombinacije nekoliko načina e zapošljavanja i tradicionalnog oglašavanja. Međutim, sve se više tradicionalne procedure za selekciju i zapošljavanje zamjenjuju digitalnim ekvivalentima koji se oslanjaju na stranice društvenih mreža (npr. LinkedIn i Facebook).

Tako se omogućuje lak pristup velikom broju ljudi s različitim sposobnostima i vještinama, brzina i efikasnost procesa regrutacija kao i pronalaženje pasivnih kandidata koji možda trenutno ne traže posao. Putem društvenih mreža se mogu identificirati tvrtke, a i kontaktirati mnogo kandidata tako da je upotreba interneta promijenila proceduru zapošljavanja u poduzećima. U 2017. godini 92% poslodavaca je koristilo LinkedIn, a 2020. 85% (Jobvite, 2018; prema Hacıoglu, 2020). Uz digitalne aplikacije za zapošljavanje tvrtke oglašavaju slobodna radna mjesta na vlastitim web stranicama te izrađuju životopise (CV) za potencijalne zaposlenike. Takva digitalna selekcija smanjuje birokraciju te skraćuje vrijeme donošenja odluka. Na primjer, američka tvrtka UPS 2009. je ukinula tradicionalne metode selekcije te su u tri godine spektakularno povećali broj zaposlenika isključivo putem mobilnih i društvenih kanala za zapošljavanje (Spitzer, Soderstrom, Vernet, Nambiar, 2013).

Digitalizacija, naravno, pored pozitivnih strana ima i neke nedostatke, podrazumijeva e-vještine koju većina ljudi još uvijek ne posjeduje u cijelosti, a potrebna je i obuka koja zahtijeva i vrijeme i sredstva. Jednako tako postoji bojazan da digitalnim alatima može doći do diskriminacije pri selekciji. Stoga se dolazi do zaključka da digitalizacija neće zamijeniti ljudsku prosudbu i vještine u smislu talenta vodstva i organizacije koji su neophodni za uspjeh na tržištu (Mihova i Ivanova 2020).

#### 4. PRIMJER PROCESA SELEKCIJE U ORGANIZACIJI ERICSSON NIKOLA TESLA

Organizacija Ericsson Nikola Tesla dioničko je društvo članica korporacije Ericsson koja pokriva područje suvremenih načina komuniciranja, isporučuje informacijsko komunikacijske proizvode, nudi rješenja vezana uz zdravstvenu zaštitu, promet, državnu upravu, komunalne djelatnosti i multimedijalnu komunikaciju. Organizacija ima ugled društveno odgovornog poduzetnika s vrijednim radom i odnosom prema zaposlenicima, kupcima, partnerima i široj društvenoj zajednici. Također promiče društveni razvoj svojom strategijom balansiranja rasta i konkurentnosti s utjecajem na ekonomski, okolišni i društveni razvoj.

Organizacija okuplja više od 3400 stručnjaka, imaju zaposlenike svih dobi, a posebno se ističu udjelom žena u ICT sektoru koji je kod njih preko 30%. (<https://www.ericsson.hr/karijere>, pristupljeno: 27.7.2023.)

Ericsson Nikola Tesla poželjan je poslodavac koji cijeni profesionalnost, ustrajnost, a znanje i kultura učenja im je glavna kompetitivna prednost na tržištu.

*Slika 3. Otvorenje razvojno-istraživačkog centra Ericsson Nikola Tesla u Osijeku 2018. godine*



Izvor: <https://www.ericsson.hr/-/20180921-razvoj-osijek> (pristupljeno: 28.7.2023.)

Organizacija Ericsson Nikola Tesla ima sustavno razrađen postupak odabira kandidata za posao koji se može vidjeti na njihovim internetskim stranicama. Sklapanju ugovora o radu prethodi pred-seleksijski i seleksijski postupak. U pred-seleksijskom postupku zaprimaju se molbe za posao neovisno jesu li to otvorene molbe ili prijave za posao koje je objavila organizacija. Podaci o svim odgovarajućim kandidatima se obrađuju i arhiviraju za buduće potencijalne potrebe organizacije. Seleksijski postupak ima za cilj odabrati osobu koja najviše odgovara traženoj poziciji. Postupak selekcije ima nekoliko krugova pri čemu se smanjuje broj kandidata ovisno o njihovoj uspješnosti.

Seleksijski krugovi uključuju:

1. analiza molbe ili prijave za posao
2. provjera zakonske zabrane natjecanja s poslodavcem
3. psihologijsko i, ako je potrebno, tehničko testiranje
4. razgovor sa specijalistom za zapošljavanje i rukovoditeljem organizacijske jedinice koja ima potrebu za zapošljavanjem

Dodatna provjera kandidata obavlja se za poslove s posebnim odgovornostima.

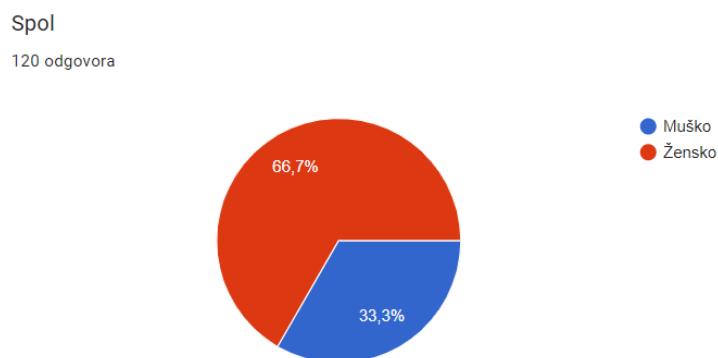
Kandidat koji odgovara postavljenim kriterijima i bude izabran dobiva obavijest o tome i ponudu za sklapanje ugovora. Ostali kandidati također se obavještavaju o rezultatima selekcije i mogu dati privolu da se njihovi podaci čuvaju za buduće potrebe organizacije.

## 5. ANALIZA PROCESA SELEKCIJE NA PRIMJERU

U empirijskom dijelu rada, napravljena je analiza procesa selekcija, a podaci su prikupljeni anketom kao metodom istraživanja.

U istraživanju sudjelovalo je 120 osoba, od kojih je većina, tj. 66,7% pripadnica ženskog spola.

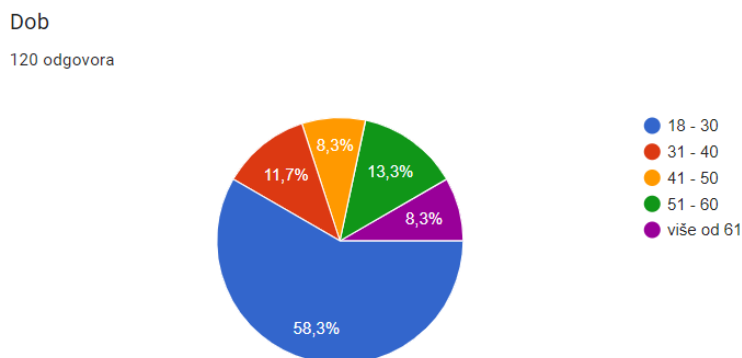
*Graf 2. Spol ispitanika u istraživanju*



Izvor: Rezultati anketnog upitnika autorice

Najveći broj ispitanika, čak 58,3%, nalazi se u starosnom rasponu između 18 i 30 godina života. Sve ostale starosne skupine, odnosno od 31 godine života pa do starijih 60 su ravnomjerno raspoređeni.

*Graf 3. Starosna dob ispitanika*



Izvor: Rezultati anketnog upitnika autorice

Obrazovna struktura ispitanika uključuje kandidate sa srednjoškolskim obrazovanjem kojih ima 35% ispitanika, preko preddiplomskog studija, poslijediplomskog studija, magisterija, doktorata do diplomskog studija koji je završilo 35,8% ispitanika.

*Graf 4. Vrsta obrazovanja ispitanika*

Završen stupanj obrazovanja

120 odgovora



Izvor: Rezultati anketnog upitnika autorice

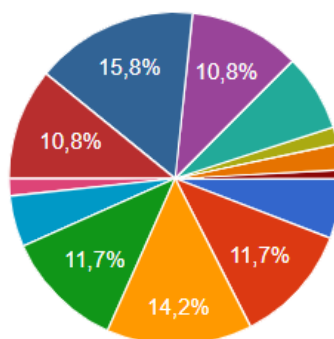
Zanimljivo je da je čak 15,8% ispitanika zaposleno na radnim mjestima iz kategorije „Profesori, nastavnici i stručnjaci za obrazovanje“. Isto tako ističu se stručnjaci iz društvenog, humanističkog i umjetničkog prostora, kao i zdravstveni stručnjaci i uslužna i ugostiteljska zanimanja.


















### Graf 5. Trenutno radno mjesto ispitanika

Iz padajućeg izbornika odaberite Vaše trenutno radno mjesto:

120 odgovora



Izvor: Rezultati anketnog upitnika autorice

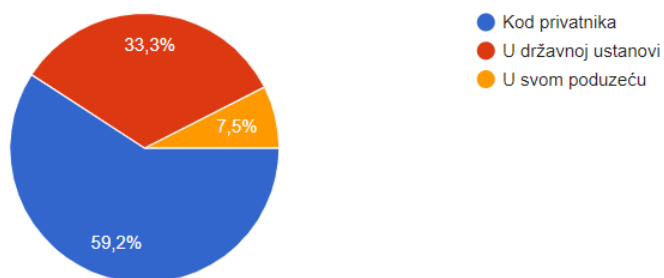
- |   |   |
|---|---|
|  Direktori, menadžeri i čelnici                                      |  Stručnjaci iz područja informatike i tehničkih znanosti           |
|  Zdravstveni, prirodoslovni i biotehnički stručnjaci                 |  Profesori, nastavnici i stručnjaci za obrazovanje                 |
|  Stručnjaci iz društvenog, humanističkog i umjetničkog prostora    |  Uredski i šalterski službenici                                  |
|  Uslužna i ugostiteljska zanimanja                                 |  Trgovačka i srodna zanimanja                                    |
|  Kvalificirani poljoprivredni, ribarski i šumarski radnici         |  Građevinska i rudarska zanimanja                                |
|  Mehaničari, strojarski monter, elektromonteri i obrađivači metala |  Tiskari, precizni mehaničari, kemičari I staklari               |
|  Zanimanja u proizvodnji i preradi hrane, tekstila, kože i drva    |  Rukovoditelji strojevima i postrojenjima, sastavljači proizvoda |
|  Vozači motornih vozila, pokretnih strojeva i brodska posada       |  Jednostavna građevinska, proizvodna I transportna zanimanja     |

Čak 59,2% ispitanika radi kod privatnika, 33,3% radi u državnoj ustanovi, a 7,5% ispitanika ima vlastito poduzeće.

**Graf 6. Zaposlenost ispitanika**

Zaposlen/a sam:

120 odgovora



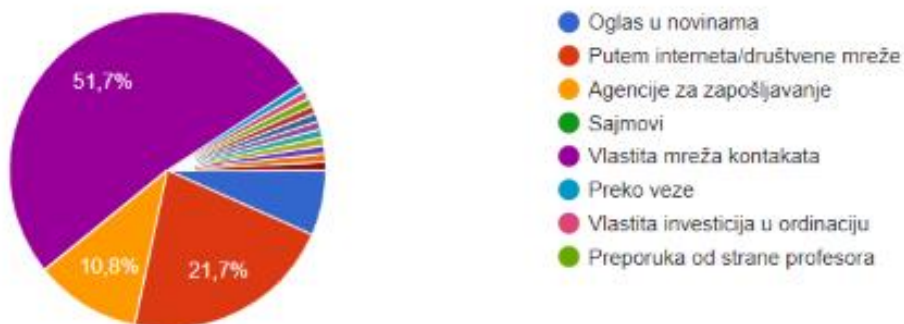
Izvor: Rezultati anketnog upitnika autorice

Nakon demografskih pokazatelja, ispitanici su odgovarali na pitanja koja se tiču načina zapošljavanja i krucijalni su za ovaj rad i istraživanje. Analizom distribucije frekvencija utvrđeno je kako je čak 51,7% ispitanika do trenutnog radnog mjesta došlo preko vlastite mreže kontakata. Zatim s 21,7% slijede oni koji su se zaposlili putem interneta ili društvenih mreža.

**Graf 7. Način zapošljavanja**

Kako ste došli do trenutnog radnog mjesta?

120 odgovora

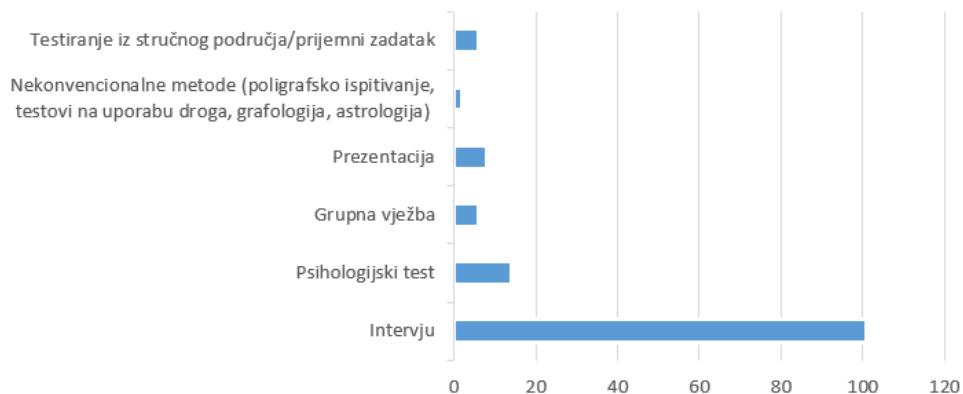


Izvor: Rezultati anketnog upitnika autorice

Gotovo svi ispitanici su prilikom zapošljavanja bili intervjuirani, tj. imali su razgovor za posao. Takva metoda selekcije očigledno je najzastupljenija na hrvatskom tržištu. Tek rijetki su, uz intervju, imali određeno testiranje ili vježbu.

**Graf 8.** Metoda selekcije pri zapošljavanju ispitanika

Koje su bile metode selekcije pri zapošljavanju na Vaš trenutni posao?



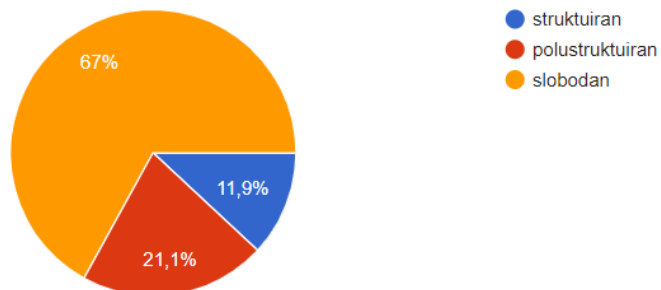
Izvor: Rezultati anketnog upitnika autorice

Obzirom da je intervju najpopularniji oblik metode selekcije prilikom zapošljavanja, čak 67% ispitanika je imalo slobodan oblik intervjua, dok je ostalih 33% imalo strukturiran ili polustrukturiran oblik intervjua.

**Graf 9.** Oblik intervjua

Koji oblik intervjua je bio provođen?

109 odgovora



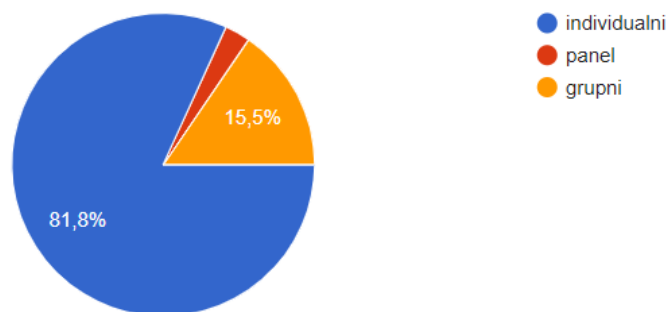
Izvor: Rezultati anketnog upitnika autorice

Broj sudionika koji je sudjelovao u intervjuu sugerira da je većina, tj. čak 81,8% intervjuja ispitanika bio individualan, odnosno jedan na jedan.

**Graf 10.** Broj sudionika u intervjuu

Koliki broj sudionika je sudjelovao u intervjuu?

110 odgovora



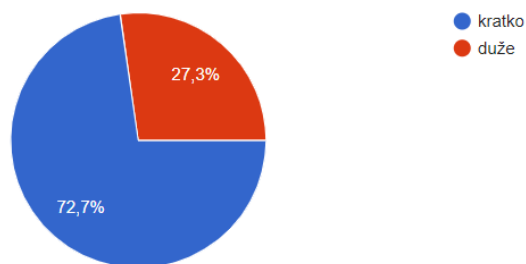
Izvor: Rezultati anketnog upitnika autorice

Još jedna zanimljivost koja će obogatiti raspravu nakon prikazivanja rezultata jest činjenica da je 73,8% intervjuja trajala kratko.

**Graf 11.** Vrijeme trajanja intervjuja ispitanika

Koliko je bilo vrijeme trajanja intervjuja?

110 odgovora



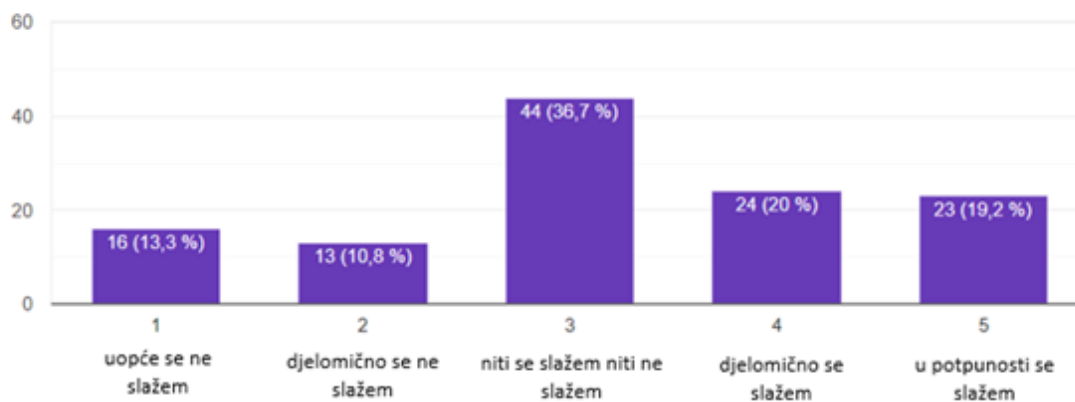
Izvor: Rezultati anketnog upitnika autorice

Na skali od 1 do 5, najviše ispitanika, njih 44, tj. 36,7% je brojkom 3 izrazilo slaganje da je intervju dovoljan kao jedina metoda selekcije. Mišljenje je podijeljeno, tako da se može reći da prevladava „niti se slažem niti ne slažem“ odnosno neodlučno mišljenje je li samo intervju dovoljan kao metoda selekcije.

*Graf 12. Intervju kao jedina metoda selekcije prema ispitanicima*

Slažete li se da je intervju dovoljan kao jedina metoda selekcije?

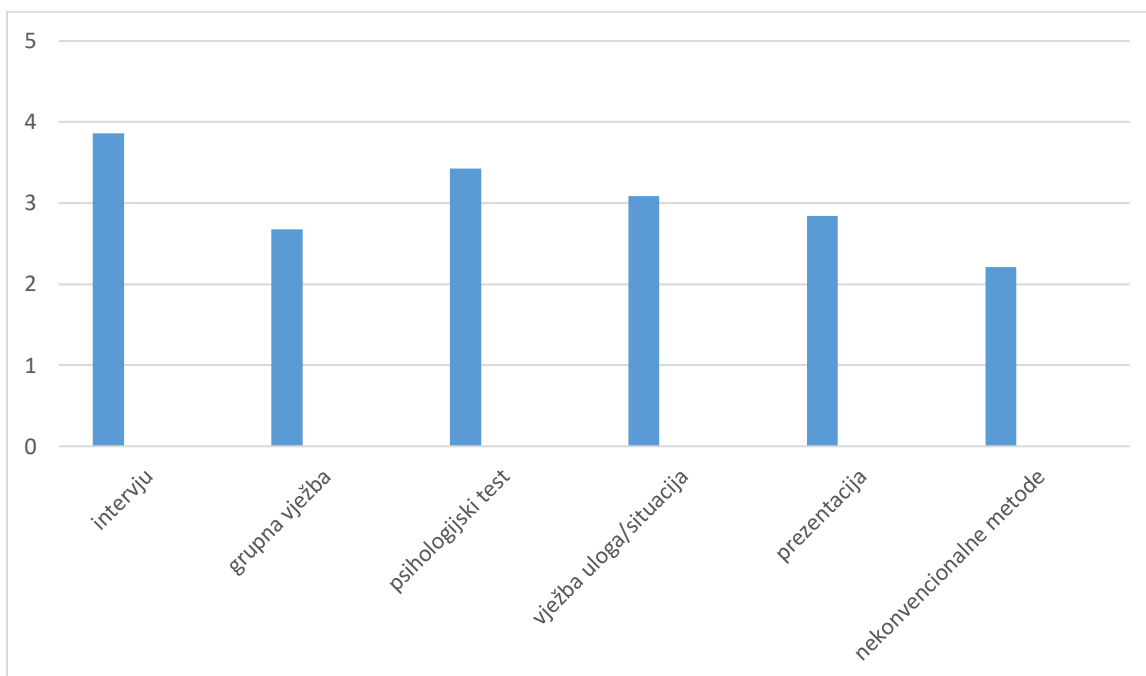
120 odgovora



Izvor: Rezultati anketnog upitnika autorice

Također, ponovno ocjenom od 1 do 5, ispitanici su izrazili mišljenje o tome koliko je važna određena metoda selekcije pri zapošljavanju. Ocjena 1 značila je da u potpunosti nije važna, a ocjena 5 da je u potpunosti važna. Izračun aritmetičke sredine pokazao je da je intervju kao metoda selekcije najdominantnija dok su nekonvencionalne metode (poligrafsko ispitivanje, testovi na uporabu droga, grafologija, astrologija) ispitanicima manje važna metoda selekcije (vidi Graf 13).

**Graf 13.** *Važnost pojedine metode selekcije prema ispitanicima*



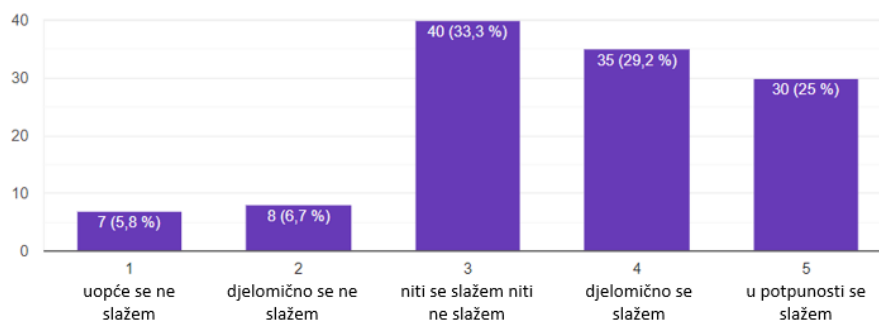
Izvor: Rezultati anketnog upitnika autorice

Dakle, ispitanici su potvrdili da je intervju kao metoda najučinkovitiji oblik metode selekcije pri zapošljavanju. Uz to, ispitanici su na ljestvici od 1 do 5 s ocjenom 3 izrazili slaganje s tim da poslodavci pridaju više pažnje većem broju metoda selekcije pri odabiru potencijalnih zaposlenika. Isto tako su odgovorili i na pitanje o zadovoljnosti selekcijom u postupku zapošljavanja unutar vlastite organizacije.

**Graf 14.** Pridavanje pažnje većem broju metoda selekcija od strane poslodavaca prema ispitanicima

Smatrate li da poslodavci koji pridaju više pažnje većem broju metoda selekcije pri odabiru potencijalnih zaposlenika postižu najbolji odabir vrhunskih radnika za svoje poduzeće?

120 odgovora

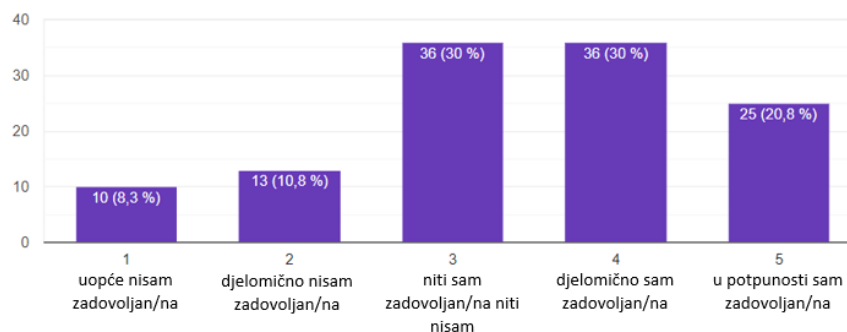


Izvor: Rezultati anketnog upitnika autorice

**Graf 15.** Zadovoljstvo metodom selekcija unutar vlastite organizacije

Koliko ste zadovoljni selekcijom kandidata u postupku zapošljavanja unutar Vaše organizacije?

120 odgovora



Izvor: Rezultati anketnog upitnika autorice

## 6. RASPRAVA

Na temelju relevantne literature i odrađenih empirijskih istraživanja stečeni su uvidi u važnost pribavljanja ljudskih potencijala kao i načine i korake u postupku selekcije potencijalnih zaposlenika. Opisane su metode i tehnike odabira kandidata koje se razlikuju u svakoj organizaciji ovisno o politikama iste.

Empirijsko istraživanje, koje je dio ovog rada, pokazuje da je većina anketiranih zaposlenika, različitih zanimanja, imalo intervju kao metodu selekcije za trenutni posao, čak 84,2%. Zanimljivo je da se njih tek 19,2% u potpunosti slaže da je intervju dovoljan kao jedina metoda selekcije, što znači kako su zaposlenici svjesni različitih mogućnosti i metoda selekcije. Hrvatski poslodavci, pogotovo male organizacije ne ulažu u selekciju zaposlenika te najčešće koriste samo razgovor s kandidatima te na taj način odlučuju koga će zaposliti. Psihologijski test kao metodu selekcije imalo je tek 11,7% ispitanika. Testiranje iz stručnog područja ili prijemni zadatak imalo je tek 6 osoba. Anketa u istraživanju nije bila usmjerena na određenu skupinu, dob ili struku tako da pokazuje općenito pristup naših organizacija problematici selekcije zaposlenika, no vidljivo je kako bi ulaganjem u proces selekcije bili na dobitku i zaposlenici i poslodavci te bi se ostvarili benefiti za sve uključene u taj proces.

Iz prethodne analize organizacije Ericsson Nikola Tesla, koje se pokazalo kao odličan poslodavac koji cijeni znanje, ustrajnost, trud i zalaganje, može se zaključiti da vrlo precizno i vješto biraju svoje zaposlenike na temelju sustavno razrađenog postupka odabira kandidata u pred-seleksijskom, a zatim i seleksijskom postupku. Nakon zaprimanja molbi koje ulaze u pred-seleksijski postupak slijedi analiza istih kao i provjera zakonske zabrane natjecanja s poslodavcem. Zatim slijedi psihologijsko (po potrebi i tehničko) testiranje kao i sam razgovor sa specijalistom za zapošljavanje i rukovoditeljem organizacijske jedinice koja ima potrebu za zapošljavanjem. Zaključujemo kako ova organizacija kvalitetno i fokusirano ulaže energiju u privlačenje, razvoj i zadržavanje najkvalitetnijih zaposlenika svojim preciznim metodama selektiranja te na taj način dolazi do izražaja da su zaposlenici u organizaciji Ericsson Nikola Tesla ključ uspješnog poslovanja organizacije.



## 7. ZAKLJUČAK

Cilj ovog završnog rada je kroz različite metode selekcije spoznati vrijednost posjedovanja kvalitetnih, učinkovitih i efikasnih ljudskih potencijala, pri čemu se vrednuju njihove sposobnosti i vrši prognoza njihove buduće uspješnosti kao i uspješnosti cijele organizacije. U ovom završnom radu zaključujemo da postoji velika povezanost i važnost u pribavljanju kvalitetnih ljudskih potencijala i profesionalne selekcije pri zapošljavanju istih. Također, može se zaključiti koliko su važne pojedine metode selekcije zbog kojih suvremene organizacije ulažu znatna sredstva, vrijeme i stručna znanja da bi zaposlili najbolje ljude.

Istraživanje je provedeno online anketnim upitnikom na prigodnom uzorku od 120 osoba iz različitih djelatnosti. Više od 80% ispitanika odgovorilo je da je intervju jedina metoda selekcije pri zapošljavanju na trenutno radno mjesto, ali tek 20% njih smatra da je intervju dovoljan kao jedina metoda selekcije u poduzeću. Može se zaključiti da poslodavci u hrvatskim organizacijama najčešće koriste intervju kao najjednostavniju i najbržu metodu selekcije. Stoga je važno poslodavce pripremiti na provedbu intervju kako bi osigurali ostvarenje cilja, a to je izbor najboljeg kandidata koji u najvećoj mjeri odgovara zahtjevima posla.

U svakom slučaju, organizacije u Republici Hrvatskoj bi trebale dati priliku i drugim metodama selekcije kako bi, uz intervju, otkrili kandidate koji će svojim radom pridonijeti uspjehu organizacije.

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing
2. Abbas, S.I. (2021). „Critical Review of Recruitment and Selection Methods: Understanding the Current Practices“. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 3 (3). <http://acdmhr.theiaer.org/archive/v3/v3n3/p5.pdf>
3. Thomas, R. J. (1988). What is Human Resource Management? *Work, Employment & Society*, 2 (3), str. 392-402. <http://www.jstor.org/stable/23746451>
4. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Mate d.o.o.
5. Jurković, P. (1995). *Poslovni rječnik*. Zagreb: Masmedia
6. Chan, S. H. i Kuok, O. M. (2011). „A Study of Human Resources Recruitment, Selection, and Retention Issues in the Hospitality and Tourism Industry“. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10 (4), str. 421-441. <https://doi.org/10.1080/15332845.2011.588579>
7. Welsing, C. (2006.) *HRMarketing – new perspective on human resources management*. Amsterdam: Pearson education – Prentice Hall
8. Davor Perkov (2022.) - *Izazovi provedbe digitalne transformacije funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u mikropoduzećima te malim i srednjim poduzećima Republike Hrvatske* [online] pristupljeno: 16.2.2024.
9. Mihova, T. B., & Ivanova, I. M. (2020, June). *Digitalization of HR activities in industrial enterprises*. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering [online] pristupljeno: 17.2.2024.
10. Bejtkovský, J., Rózsa, Z. and Mulyaningsih, H.D. (2018). *A phenomenon of digitalization and e-recruitment in business environment*. Polish Journal of Management Studies
11. Marler, J.H. and Boudreau, J.W. (2016). *An evidence-based review of HR Analytics*. The International Journal of Human Resource Management
12. Poisat, P. and Mey, M.R. (2017). *Electronic human resource management: Enhancing or entrancing?* SA Journal of Human Resource Management
13. Hacioglu, U. (2020). *DIGITAL BUSINESS STRATEGIES IN BLOCKCHAIN ECOSYSTEMS : transformational design*. S.L.: Springer

14. Spitzer, B., Soderstrom, C., Vernet, A. K., Nambiar, R. (2013). *Using Digital Tools to Unlock HR's True Potential*. Capgemini Consulting

Internetski izvori:

1. Što je selekcija zaposlenika?  
[http://www.efos.unios.hr/menadzment-ljudskih-resursa/wp-content/uploads/sites/249/2019/02/Nastavni-materijali\\_Pfeifer-Sanja-MLJR-2018-2019.pdf](http://www.efos.unios.hr/menadzment-ljudskih-resursa/wp-content/uploads/sites/249/2019/02/Nastavni-materijali_Pfeifer-Sanja-MLJR-2018-2019.pdf) pristupljeno: 19.7.2023.
2. Vodeća hrvatska grupacija specijalizirana za savjetovanje u ljudskim resursima i potragu za kadrovima:  
<https://selectio.hr/> pristupljeno: 20.7.2023.
3. Metode selekcije u pandemiji:  
<https://gloriaglam.hr/gg-talk/kako-izgleda-potruga-za-idealnim-kandidatom-poslodavcem-u-pandemiji-1901> pristupljeno: 21.7.2023.
4. Hrvatska podružnica švedskog proizvođača telekomunikacijske opreme Ericsson:  
<https://www.ericsson.hr/ericsson-nikola-tesla> pristupljeno: 27.7.2023.

## POPIS TABLICA

<b>Tablica 1.</b> Funkcije i uobičajene aktivnosti upravljanja ljudskim resursima .....	5
<b>Tablica 2.</b> Prednosti i nedostaci unutarnjih i vanjskih izvora pribavljanja kandidata.....	8
<b>Tablica 3.</b> Vrste intervjuja prema obliku .....	14
<b>Tablica 4.</b> Vrste intervjuja prema broju sudionika .....	15

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1.</b> Piramida prinosa pribavljanja .....	7
<b>Slika 2.</b> Koraci u postupku selekcije kandidata .....	12
<b>Slika 3.</b> Otvorenje razvojno-istraživačkog centra Ericsson Nikola Tesla u Osijeku 2018. godine.....	21

## POPIS GRAFOVA

<b>Graf 1.</b> Intenzitet korištenja pojedinih kanala za regrutiranje zaposlenika (N=105) .....	19
<b>Graf 2.</b> Spol ispitanika u istraživanju .....	23
<b>Graf 3.</b> Starosna dob ispitanika .....	23
<b>Graf 4.</b> Vrsta obrazovanja ispitanika .....	24
<b>Graf 5.</b> Trenutno radno mjesto ispitanika .....	25
<b>Graf 6.</b> Zaposlenost ispitanika.....	26
<b>Graf 7.</b> Način zapošljavanja .....	26
<b>Graf 8.</b> Metoda selekcije pri zapošljavanju ispitanika .....	27
<b>Graf 9.</b> Oblik intervjuja.....	27
<b>Graf 10.</b> Broj sudionika u intervjuu.....	28
<b>Graf 11.</b> Vrijeme trajanja intervjuja ispitanika.....	28
<b>Graf 12.</b> Intervju kao jedina metoda selekcije prema ispitanicima.....	29
<b>Graf 13.</b> Važnost pojedine metode selekcije prema ispitanicima.....	30
<b>Graf 14.</b> Pridavanje pažnje većem broju metoda selekcija od strane poslodavaca prema ispitanicima.....	31
<b>Graf 15.</b> Zadovoljstvo metodom selekcija unutar vlastite organizacije.....	31

# PRILOZI

Prilog 1 Istraživanje na temu "Metode selekcije potencijalnih zaposlenika i njihova učinkovitost"

Poštovani, ovim anketiranjem prikupljaju se informacije za izradu završnog rada o metodi selekcije zaposlenika u poduzeću. Prikupljene informacije neće biti javno objavljene. Unaprijed se zahvaljujem svima koji su voljni ispuniti ovu anketu i time pridonijeti istraživanju.

**\*Obavezno**

1. Spol \*

- Muško
- Žensko

2. Dob \*

- 18 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- 51 - 60
- više od 61

3. Završen stupanj obrazovanja \*

- Srednja škola
- Sveučilišni/stručni preddiplomski studij
- Sveučilišni/stručni diplomski studij
- Poslijediplomski sveučilišni/specijalistički studij
- Magisterij
- Doktorat

4. Vaše trenutno radno mjesto: \*

- Direktori, menadžeri I čelnici
- Zdravstveni, prirodoslovni I biotehnički stručnjaci
- Stručnjaci iz društvenog, humanističkog i umjetničkog područja
- Uslužna i ugostiteljska zanimanja
- Kvalificirani poljoprivredni, ribarski i šumarski radnici
- Mehaničari, strojarški monter, elektromonter i obrađivači metala
- Zanimanja u proizvodnji i preradi hrane, tekstila, kože i drva
- Vozači motornih vozila, pokretnih strojeva i brodska posada
- Stručnjaci iz područja informatike i tehničkih znanosti
- Profesori, nastavnici i stručnjaci za obrazovanje
- Uredski i šalterski službenici
- Trgovačka i srodna zanimanja
- Građevinska i rudarska zanimanja
- Tiskari, precizni mehaničari, kemičari i staklari
- Rukovoditelji strojevima i postrojenjima, sastavljači proizvoda
- Jednostavna građevinska, proizvodna i transportna zanimanja

5. Zaposlen/a sam: \*

- Kod privatnika
- U državnoj ustanovi
- U svom poduzeću

6. Zadovoljan/na sam trenutnim radnim mjestom: \*

- Da
- Ne

7. Kako ste došli do trenutnog radnog mjesta? \*

- Oglas u novinama
- Putem interneta/društvene mreže
- Agencije za zapošljavanje
- Sajmovi
- Vlastita mreža kontakata
- Ostalo: \_\_\_\_\_

8. Koje su bile metode selekcije pri zapošljavanju na Vaš trenutni posao? \*

- Intervju
- Grupna vježba
- Psihologijski test
- Vježba uloga/situacija
- Prezentacija
- Nekonvencionalne metode (poligrafsko ispitivanje, testovi na uporabu droga, grafologija, astrologija)
- Ostalo: \_\_\_\_\_

Ukoliko ste imali intervju kao metodu selekcije pri zapošljavanju odgovorite na sljedeća pitanja.

9. Koji oblik intervju je bio proveden?

- struktuiran
- polustruktuiran
- slobodan

10. Koliki broj sudionika je sudjelovao u intervjuu?

- individualni
- panel
- grupni

11. Koliko je bilo vrijeme trajanja intervjuja?

- kratko
- duže

12. Slažete li se da je intervju dovoljan kao jedina metoda selekcije? \*

- 1 - Uopće se ne slažem
- 2 - Djelomično se ne slažem
- 3 - Niti se slažem niti se ne slažem
- 4 - Djelomično se slažem
- 5 - U potpunosti se slažem



13. Ocjenom od 1 do 5 označite koliko smatrate da je važna određena metoda selekcije pri zapošljavanju. \*

#### Intervju

- 1 - U potpunosti nije važno
- 2 - Djelomično nije važno
- 3 - Niti je važno niti je nevažno
- 4 - Djelomično je važno
- 5 - U potpunosti je važno

#### Grupna mreža

- 1 - U potpunosti nije važno
- 2 - Djelomično nije važno
- 3 - Niti je važno niti je nevažno
- 4 - Djelomično je važno
- 5 - U potpunosti je važno

#### Psihologijski test

- 1 - U potpunosti nije važno
- 2 - Djelomično nije važno
- 3 - Niti je važno niti je nevažno
- 4 - Djelomično je važno
- 5 - U potpunosti je važno

### Vježba uloga/situacija

- 1 - U potpunosti nije važno
- 2 - Djelomično nije važno
- 3 - Niti je važno niti je nevažno
- 4 - Djelomično je važno
- 5 - U potpunosti je važno

### Prezentacija

- 1 - U potpunosti nije važno
- 2 - Djelomično nije važno
- 3 - Niti je važno niti je nevažno
- 4 - Djelomično je važno
- 5 - U potpunosti je važno

Nekonvencionalne metode (poligrafsko ispitivanje, testovi na uporabu droga, grafologija, astrologija)

- 1 - U potpunosti nije važno
- 2 - Djelomično nije važno
- 3 - Niti je važno niti je nevažno
- 4 - Djelomično je važno
- 5 - U potpunosti je važno

14. Koja metoda selekcije je po Vašem mišljenju najbolja? \*

- Intervju
- Grupna mreža
- Psihologijski testovi
- Vježba uloga/situacija
- Prezentacija
- Nekonvencionalne metode (poligrafsko ispitivanje, testovi na uporabu droga, grafologija, astrologija)
- Ostalo: \_\_\_\_\_

15. Smatrate li da poslodavci koji pridaju više pažnje većem broju metoda selekcije pri odabiru potencijalnih zaposlenika postižu najbolji odabir vrhunskih radnika za svoje poduzeće? \*

- 1 - Uopće se ne slažem
- 2 - Djelomično se ne slažem
- 3 - Niti se slažem niti se ne slažem
- 4 - Djelomično se slažem
- 5 - U potpunosti se slažem

16. Koliko ste zadovoljni selekcijom kandidata u postupku zapošljavanja unutar Vaše organizacije? \*

- 1 - Potpuno sam nezadovoljan/a
- 2 - Djelomično sam nezadovoljan/a
- 3 - Niti sam zadovoljan/a niti sam nezadovoljan/a
- 4 - Djelomično sam zadovoljan/a
- 5 - Potpuno sam zadovoljan/a