

# SELEKCIJA ZAPOSLENIKA

---

**Vidović, Nikolina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*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:145:620901>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-22**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Nikolina Vidović

## **SELEKCIJA ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Menadžment

Nikolina Vidović

## **SELEKCIJA ZAPOSLENIKA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 0010230473 e-mail:

[nikolina\\_vidovic1@hotmail.com](mailto:nikolina_vidovic1@hotmail.com)

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate professional Study of Trade

Nikolina Vidović

## **EMPLOYEE SELECTION**

Final paper

Osijek, 2022.

## 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 ANALIZA POSLA U PODUZEĆU završni rad isključivo rezultat osobnog rada koji s 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 intelektualnog 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 Ekonomskog 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:** Nikolina Vidović

**JMBAG:** 0010230473

**OIB:** 67003668615

**e-mail za kontakt:** nikolina\_vidovic1@hotmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski studij, smjer Menadžment

**Naslov rada:** Selekcija zaposlenika

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

U Osijeku, 2022.godine

Potpis Nikolina Vidović

## **Selekcija zaposlenika**

### **SAŽETAK**

Selekcija zaposlenika je jedna od važnijih aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima, uglavnom kada tvrtka odabire kandidate za određeno radno mjesto, kada tek počinju, šire se ili trebaju zamijeniti postojeće zaposlenike. Traže se kandidati koji će najbolje odgovarati zahtjevima određenog posla. Zapošljavanje obično provodi odjel ljudskih resursa, ali u manjim tvrtkama gdje ne postoji takav zasebni odjel, vlasnici i upravitelji moraju steći vještine potrebne za izvođenje procesa. Cilj je maksimiziranje buduće radne uspješnosti kandidata. Poželjno je privući kadrove koji mogu funkcionirati na radnom mjestu i uspješno se integrirati u radnu okolinu organizacije. Iako nema jamstva da će selekcija biti uspješna, ključno je učiniti sve kako biste povećali šanse za uspješno zaposlenje. Cilj ovog završnog rada je opisati pojam i važnost selekcije zaposlenika, teoriju o osobinama ličnosti te metode i tehnike selekcije zaposlenika kroz različite psihološke testove.

Ključne riječi: selekcija, metode, tehnike, zaposlenje, teorije osobina ličnosti

## **Employee selection**

### **ABSTRACT**

Employee selection is one of the most important activities in human resources management, mainly when the company selects candidates for a specific position, when they are just starting, expanding or needing to replace existing employees. We are looking for candidates who will best suit the requirements of a particular job. Recruiting is usually done by the human resources department, but in smaller companies where there is no such separate department, owners and managers must acquire the skills necessary to carry out the process. The goal is to maximize the candidate's future work performance. It is desirable to attract personnel who can function in the workplace and successfully integrate into the working environment of the organization. Although there is no guarantee that the selection will be successful, it is crucial to do everything to increase the chances of successful employment. The goal of this final paper is to describe the concept and importance of employee selection, the theory of personality traits, and the methods and techniques of employee selection through various psychological tests.

Keywords: selection, methods, techniques, employment, theories of personality traits

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. METODOLOGIJA RADA.....	1
2.1. Cilj i predmet istraživanja.....	2
3. TEORIJSKA PODLOGA SELEKCIJE ZAPOSLENIKA .....	2
3.1. Pojam selekcije zaposlenika .....	3
3.2. Važnost selekcije .....	3
3.3. Svrha i sam proces selekcije .....	4
3.4. Sposobnosti zaposlenika.....	4
4. TEORIJE OSOBINA LIČNOSTI.....	5
4.1. Eysenckova teorija ličnosti .....	5
4.2. Petodimenzionalni model osobina ličnosti (The Big Five).....	6
5. METODE I TEHNIKE SELEKCIJE ZAPOSLENIKA .....	8
5.1. Konvencionalne metode .....	10
5.1.1. Životopis.....	10
5.1.2. Prijava za natječaj .....	11
5.1.3. Preporuke .....	11
5.1.4. Testovi .....	11
5.1.5. Intervju.....	18
5.2. Nekonvencionalne metode.....	19
5.2.1. Poligrafsko testiranje .....	20
5.2.2. Grafologija.....	20
5.2.3. Astrologija .....	20
5.2.4. Probni rad.....	21
6. ZAKLJUČAK.....	21
LITERATURA .....	22
POPIS SLIKA.....	23



## 1. UVOD

Svrha ovog rada je pobliže objasniti čitatelju sam proces selekcije zaposlenika, proces koji je ključan za krajnju uspješnost, konkurentnost i profitabilnost organizacije. Ljudski potencijal je i dalje, unatoč znatnom tehnološkom napretku, ključan faktor za uspješnost i budućnost organizacije. Prvi korak koji vodi do pokretanja samog procesa selekcije je uočavanje potrebe za novim zaposlenikom na određenom radnom mjestu.

Selekcija zaposlenika vrlo je složen proces i potrebno je uložiti veliki napor u odabir i privlačenje najboljih kandidata koji posjeduju poželjna znanja, vještine, sposobnosti i ostale karakteristike važne za obavljanje tog posla. U svrhu što detaljnijeg i uspješnijeg provođenja procesa zapošljavanja razvijene su razne metode, tehnike i testovi koji olakšavaju put dolaska do željenih kadrova.

Ako je odabir temeljit i kvalitetan, poduzeće uvelike može smanjiti troškove, uštedjeti vrijeme i općenito poboljšati cjelokupno poslovanje. Profitabilnost i zarada raste s razinom profesionalnosti izbora potrebnih kadrova, no donosi i više mogućih problema kod praćenja kvalitete svake metode i tehnike.

U radu su, pokraj teorijskog predstavljanja samog pojma selekcije zaposlenika, detaljno objašnjene i teorije osobina ličnosti koje definiraju ključne osobine ličnosti i opisuju razlike u ličnosti među ljudima, to jest objašnjava individualne razlike između ljudi i tražitelja posla koje utječu na konačni izbor zaposlenika. Prirodno je da ljudi izražavaju veliki broj različitih osobina.

Dalje u radu opisane su moguće konvencionalne i nekonvencionalne metode koje poslodavcima stoje na raspolaganju, izborom pravih metoda smanjuje se mogućnost pogreške u odabiru kandidata. Na samom kraju može se reći da procesom selekcije započinje upravljanjem ljudskim potencijalima.

## 2. METODOLOGIJA RADA

Metodologija izrade završnog rada na temu Selekcija zaposlenika uglavnom je prikupljena iz sekundarnih izvora podataka, različite domaće i strane literature (knjige, znanstveni radovi, internetski izvori).

Metoda se obično odnosi na planirani postupak ispitivanja i proučavanja nekog fenomena, odnosno način rada za postizanje ciljeva u filozofskom, znanstvenom, političkom ili praktičnom području (Zelenika, 1998).

Jedna od korištenih metoda je metoda koja se koristi za detaljan opis teorijskih podataka relevantnih za temu istraživanja, a to je deskriptivna metoda. Osim navedene metode, indukcija će se koristiti za izvođenje zaključaka o općim sudovima na temelju pojedinačnih ili specifičnih činjenica, navodi Zelenica (1998). Također je primijenjena deduktivna metoda za izvlačenje logičkih zaključaka iz niza pretpostavki ili principa. Na samom kraju rada na temelju provedenih istraživanja cijeli rad će se sumirati i dati vlastito mišljenje.

### 2.1. Cilj i predmet istraživanja

Selekcija zaposlenika je jedna od važnijih aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima, uglavnom kada tvrtka odabire kandidate za određeno radno mjesto. Traže se kandidati koji će najbolje odgovarati zahtjevima određenog posla. Cilj je maksimiziranje buduće radne uspješnosti kandidata. Cilj ovog završnog rada je opisati pojam i važnost selekcije zaposlenika, teoriju o osobinama ličnosti te metode i tehnike selekcije zaposlenika kroz različite psihološke testove.

## 3. TEORIJSKA PODLOGA SELEKCIJE ZAPOSLENIKA

Kako bi osigurao da odgovarajući human resources uđe na rukovodeće pozicije i druga radna mjesta i pozicije, ravnatelj, voditelj odjela za ljudske resurse, slijedi 4 uzastopna koraka:

Potruga za ljudskim potencijalima,

1. Selekcija,
2. Edukacija,
3. Ocjenjivanje radnog učinka.

Traženje ljudskih resursa ili pronalaženje ljudskih potencijala početna je faza privlačenja i dubinske analize kako bi se osigurali raspoloživi ljudski resursi za popunjavanje slobodnih radnih mjesta. Svrha prvog koraka iznad je suziti izbor velikog broja potencijalnih kadrova na najmanju moguću grupu iz koje će netko u kraju dobiti posao, i pripremiti grupu za selekciju tj. biranje pojedinca kojeg će se zaposliti. Svi koraci se nadovezuju, tako i selekcija ovisi o potrazi za ljudskim potencijalima (C. Certo, Trevis Certo, 2009).

### 3.1. Pojam selekcije zaposlenika

Proces odabira najjednostavnije se može definirati kao proces odabira najboljih ljudi za određeno radno mjesto. Predstavlja trajan proces, bilo unutar tvrtke, gdje se zaposlenici dokazuju radom i borbom za promicanje i napredovanje, bilo izvan tvrtke, putem natječaja ili slobodnom potragom za određenom specijalnošću kako bi se pronašli novi kvalitetni kadrovi („lov na talente“ ili „head hunters“) (Požega, 2012).

Selekcija kandidata je proces u primanju kandidata na temelju kojeg se sužava broj prijavljenih kandidata i svodi na minimalnu prihvatljivu i realnu mjeru. Pojednostavljeno, od ukupnog broja prijavljenih osoba na oglas, na temelju provođenja određenih postupaka taj se broj smanjuje na definirani broj kandidata i selektiraju se oni koji su zainteresirani za daljnji postupak primanja (Gutić, Rudelj, 2012).

Proces odabira odnosi se na napore poduzeća da odabere kandidate s potrebnim znanjima i vještinama, kompetencijama i drugim karakteristikama koje će pomoći organizaciji u postizanju ciljeva. Poduzećima koji posluju na temelju različitih strategija trebaju različiti tipovi i različit broj zaposlenika. Strategija koju primjenjuju poduzeća ima izravan utjecaj na pribavljanje i selektiranje potrebnih tipova zaposlenika (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006).

### 3.2. Važnost selekcije

Kako navodi Požega (2019), „Selekcija je najvažnija aktivnost u upravljanju ljudskim resursima iz jednostavnog razloga što odabir najkvalitetnijih ljudi izvan ili unutar poduzeća zapravo uvelike olakšava obavljanje svih ostalih funkcija u upravljanju ljudskim resursima, tj. kada se najtalentiraniji ljudi postavljaju na određena, odgovarajuća radna mjesta i poslove. Znatno se olakšava i ubrzava proces na temelju njihovih znanja, sposobnosti i vještina uz niske troškove i skraćeno vrijeme koje prati ostvarenje velikih efekata.

Selekcija ima vrlo visok dugoročni utjecaj na profit i troškove organizacije, a pravilnim odabirom i izborom najboljih ljudi u organizaciji postoji velika vjerojatnost da će utjecati na najmanji broj problema u poslovanju organizacije. U budućnosti, smanjenje potrebe za kontrolom i nadzorom smanjuje ukupne troškove, povećava ukupni prihod i na kraju povećava ukupnu dobit tvrtke. S druge strane, pogrešni i netočni izbori mogu dovesti do nerješavanja

postojećih problema u organizaciji, stvaranja novih, te u konačnici dovesti do otpuštanja i novih selekcijskih procesa, što neizravno i značajno povećava troškove i značajno smanjuje krajnji rezultat tvrtke.”

Ljudi su uvjerljivo najvažniji elementi organizacije, ulaganje vremena i novca u kvalitetnu i ispravnu selekciju daje poduzeću mogućnost stvaranja konkurentske prednosti u smislu razvijanja novih ideja, vrijednosti, proizvoda, također za provođenje ideja i misli u dijela ključna je selekcija kako bi se odabrale najbolje i za to adekvatne osobe. Potrebno je pronaći osobe koje imaju sposobnost za određeni posao jer je ona uvijek ispred obuke, ni najbolja obuka neće pomoći nekoj osobi da bude najbolja u određenom poslu ako nema potrebnu sposobnost.

### 3.3. Svrha i sam proces selekcije

Svrha samog procesa selekcije je izabrati najprikladnijeg kandidata koji će najbolje odgovarati izazovima posla u organizaciji, kako bi se otkrilo tko je kandidat koji će biti uspješan ako bude izabran i zaposlen. Cilj tvrtke je prikupiti i procijeniti podatke o kandidatima u smislu dobi, kvalifikacija, vještina, iskustva i sl., potrebe posla su usklađene s profilom kandidata.

Nakon što se eliminiraju neprikladni kandidati kroz uzastopne utvrđene faze procesa odabira bira se najprikladnija osoba za traženi posao. Na količinu i kvalitetu rada zaposlenika te ukupni učinak i produktivnost organizacije izravno utječe koliko je zaposlenik usklađen s poslom i to je vrlo važan čimbenik. Svaka neusklađenost u tom pogledu može negativno utjecati na organizaciju, što u smislu troškova obuke i poslovanja, što u smislu novca, vremena i problema. Nakon određenog vremena zaposlenik može stvoriti negativno mišljenje i smatrati da je posao neukusan i otići, može čak širiti negativne glasine o tvrtki, nanoseći dugoročno nepopravljivu štetu tvrtki. Učinkoviti izbori zahtijevaju učestalo praćenje „prilagođavanja“ ljudi za posao.

Kako Požega (2012) navodi, “Vjerojatnost pogreške u procjeni budućeg radnog učinka može se smanjiti znanstvenim metodama i selekcijskim tehnikama koje su dosegle visoku razinu razvoja i mogu se provoditi s priličnom sigurnošću i pouzdanošću pri ocjenjivanju svakog kandidata pojedinačno”.

### 3.4. Sposobnosti zaposlenika

Kako Požega (2019) navodi „u procesu selekcije detaljno se promatraju sposobnosti kandidata (različite sposobnosti ovisno o vrsti posla) koje mogu biti intelektualne, perceptivne i psihomotorne. Intelektualne sposobnosti koje se promatraju tijekom selekcijskog postupka obično su raščlanjene na opću inteligenciju, emocionalnu inteligenciju i socijalnu inteligenciju. Emocionalna inteligencija se definira kao sposobnost pravilnog prepoznavanja i pravilnog upravljanja vlastitim i tuđim emocijama, emocijama drugih. Može se govoriti i o pasivnoj inteligenciji kao osobnom prilagođavanju određenoj situaciji. Postoje dvije dimenzije inteligencije a to su intrapersonalna kao sposobnost razumijevanja, samosvijesti i usmjeravanja vlastitih emocija, te interpersonalna kao sposobnost razumijevanja emocija drugih i upravljanja odnosa sa drugima.

Prema metodi autora Spearmana, postoji opći intelektualni čimbenik koji je odgovoran za uspješno obavljanje različitih vrsta zadataka, a postoje i specifični čimbenici koji objašnjavaju činjenicu da ljudi nisu u svemu jednako uspješni, već činjenicu da su dobri u određenim stvarima i aktivnostima.

Sve je veći naglasak na identificiranju kreativnosti kandidata kao sposobnosti sagledavanja stvari i problema na nove i drugačije načine te pronalaženja novih i neobičnih rješenja za probleme. "

## 4. TEORIJE OSOBINA LIČNOSTI

Osobnost se definira kao relativno trajan skup karakteristika koje razlikuju iskustva i ponašanja pojedinaca i čine ih jedinstvenima (John i Srivastava, 1999.).

Prema Guy, Kim, Lin i Manocchi (2011.), "Osobnost se može definirati u smislu izražajnog intenziteta svake od osnovnih crta ličnosti koje predstavljaju uobičajene obrasce ponašanja, mišljenja ili emocija pojedinca." Ljudi izražavaju prirodno velik broj različitih osobina, a samo se neke od njih smatraju bitnima za osobnost pojedinca. Teorija crta ličnosti definira ključne crte ličnosti koje opisuju razlike u osobnosti među ljudima”.

Teorije osobina ličnosti koje će se obraditi u radu ujedno su najpoznatije i najčešće korištene teorije a to su Eysenckova teorija i Petodimenzionalni model osobina ličnosti (The Big Five).

### 4.1. Eysenckova teorija ličnosti

Eysenckov model temelji se na postojanju tri velika faktora ličnosti, to su P- psihoticizam, E- ekstraverzija i N- neuroticizam, s povremenim korištenjem L- skale ili skale laži (Francis,

1991). Milas (2004) nagađa da je "najveća važnost Eysenckove teorije u biološkom determinizmu, zapravo otkrivanju genetskih čimbenika i određivanju općenitosti dimenzija oblikovanja ličnosti i vremenske održivosti promatranja ličnosti".

Prema Eysenck i Eysenck (1976) „prvi faktor psihoticizma konceptualizira se kao sklonost shizofreniji i bipolarnom afektivnom poremećaju tj. psihozi s psihopatijom (antisocijalnim ponašanjem). Takvu vrstu osoba Eysenck promatra različitima od normalnih samo po stupnju, ali ne i kvalitativno. Osobe koje su visoko na ljestvici psihoticizma opisani su kao hladni, bezosjećajni, neprijateljski, nepovjerljivi, čudni, neemocionalni, s paranoidnim idejama. Osim toga, ljudi s visokim psihijatrijskim rezultatima imali su veću vjerojatnost da će razviti mentalnu bolest.“

Eysenck i Eysenck (1991) „opisuju velikog ekstraverta kao društvenog, voli zabave, ima mnogo prijatelja, treba imati ljude s kojima razgovara i ne voli biti sam. Neke od uobičajenih osobina ekstraverzije su toplina, društvenost, veselost, pričljivost, samopouzdanje i dr.

Ekstroverti pokretačku snagu za djelovanje, percepciju i pogled pronalaze u vanjskim čimbenicima. Dok je introverzija apsolutna suprotnost ovog reda stvari.“

Požega (2012) navodi „da treći odnos osobina predstavlja odnos neuroticizma i emocionalne stabilnosti, pri čemu pojam neuroticizam označava tjeskobnost, potištenost, osjećaj krivnje, nisko samopouzdanje, napetost, emotivnost, dok suprotan pojam, emocionalna stabilnost, predstavlja visoko samopouzdanje, smirenost i sigurnost“. Osobe koje imaju visoku razinu neuroticizma uglavnom imaju i veću vjerojatnost da će se osjećati tjeskobno, depresivno, anksiozno i krivim za sve. Često situacije doživljavaju kao prijeteće i stresne. Aspekti ovih osobina kao što su anksioznost, ekstraverzija, vidljivi su već u prvim godinama života. Neuroticizam se s godinama smanjuje, dok je ekstraverzija stabilna. I genetski utjecaji i utjecaji okoline mogu objasniti razvoj osobnosti u slučaju neuroticizma i ekstraverzije.

#### 4.2. Petodimenzionalni model osobina ličnosti (The Big Five)

Petodimenzionalni model osobina ličnosti (The Big Five) dijeli osobnost na 5 širokih dimenzija a to su ekstraverzija, neuroticizam, ugodnost, pouzdanost i radoznalost tj. otvorenost. Ovaj model je razvijen za predstavljanje što je moguće više varijabilnosti u osobnosti pojedinca, koristeći samo mali skup dimenzija osobina.

Ekstraverzija je klasična dimenzija koja održava količinu i intenzitet odnosa s okolinom

(posebno društvenom okolinom), i odnosi se na sklonost traženju kontakata s okolinom punom energije, dobrog duha, entuzijazma, samopouzdanja, te pozitivno proživjeti iskustva. Također, ova dimenzija je definirana i kao osobina koju karakterizira veliki interes za druge ljude i vanjske događaje zbog izražene društvenosti, komunikativnosti, pričljivosti, eksplozivnosti i samopouzdanja na temelju kojeg s povjerenjem odlazi u nepoznato.

Druga dimenzija je neuroticizam (nasuprot prilagodbi) također zastupljena u većini modela. Uzima u obzir individualne razlike u sklonosti da se stvarnost konstruira, percipira i osjeća kao problematična, prijeteća i teška, s druge strane osjećati negativne emocije kao što su sram, strah, ljutnja i sl.

Ljudi koji su postigli visoke rezultate na testu neuroticizma općenito su bili zabrinuti, nervozni, nesigurni i osjećali su nepodudarnost, dok su oni koji su postigli niske rezultate na testu neuroticizma općenito bili smireniji, opušteniji, staloženiji, otporniji, sigurniji i zadovoljniji. U poslovnom smislu, oni imaju više uspona i padova i skloniji su suzdržavanju, podcjenjivanju i stvaranju velikih prepreka svojim postignućima (Larsen, Buss, 2008).

Sljedeći je pojam ugodnost, koji, kako kaže Požega (2012), "pokazuje u kojoj je mjeri osoba društveno prihvatljiva i kooperativna koju karakteriziraju ljubaznost, dobronamjernost, tolerancija, pomirljivost i suradljivost". Prema Larsenu i Bussu (2008), "Jedan od važnih ciljeva sretne osobe je harmonična društvena interakcija i suradnja u obiteljskom životu. Ljudi s nižom razinom sreće općenito su agresivniji i upuštaju se u mnogo sukoba".

Pouzdanost je iduća osobina, a karakterizira ju stupanj savjesti, odgovornosti, povezanosti, organiziranosti, temeljitosti, zainteresiranosti i želje za postizanje dogovorenih ciljeva i rokova (Požega, 2012). Rezultat je niz povoljnih životnih ishoda kao što su viši prosjek ocjena, veće zadovoljstvo poslom, veća sigurnost posla i bolji međuljudski odnosi, s druge strane, niske razine pouzdanosti dovode do neuspjeha posla itd. (Larsen, Buss, 2008).

Zadnja dimenzija je otvorenost koja je neovisna o kognitivnim sposobnostima i grupira različite tipove ponašanja vezanih uz aktivnu potragu i ljubav prema novim iskustvima. Očituje se u širokom rasponu interesa i želji da se traže i proživljavaju nova i neobična iskustva bez tjeskobe, pa čak i sa zadovoljstvom.

Mogući razlog otvorenosti leži u individualnim razlikama u procesuiranju informacija. Rezultati su pokazali da ljudi visoko na ovoj dimenziji različito reagiraju i procesuiraju informacije iz okoline, odnosno ti ljudi percipiraju i procesuiraju informacije kao da su

"otvoreni" za podražaje iz različitih izvora. U različitim kulturama postoji određena nedosljednost u definiranju i testiranju dimenzije otvorenosti prema iskustvu, odnosno različite kulture različito definiraju ovu osobinu ličnosti (Larsen i Buss, 2008).

Požega (2012) zaključuje „da osobine ličnosti imaju izniman utjecaj na radnu uspješnost kandidata, a pouzdanost (savjesnost) je u pravilu u najvećoj korelaciji sa uspješnim radnim osobinama i rezultatima djelatnika.

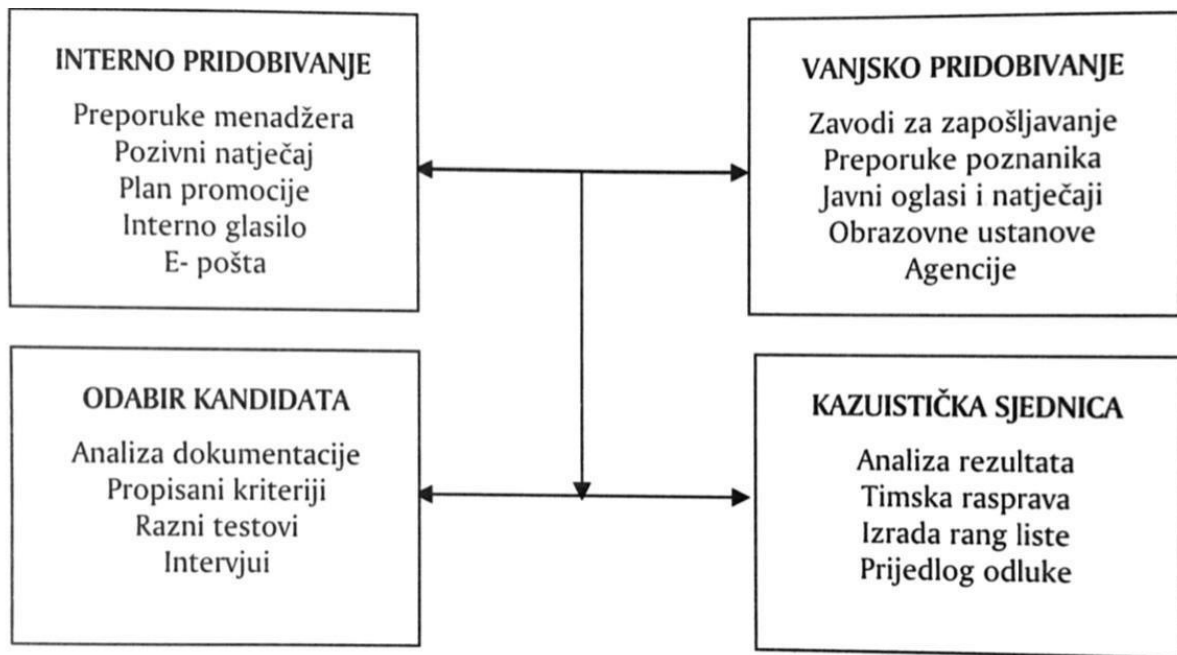
## 5.METODE I TEHNIKE SELEKCIJE ZAPOSLENIKA

Cilj kvalitetne selekcije je evaluacija, odnosno predviđanje budućeg radnog učinka kandidata, odnosno maksimiziranje njegovog budućeg radnog učinka. Procjenu provodi jedna ili više osoba koje provode proces selekcije, a to može biti menadžer, psiholog, agencija koja se bavi selekcijom i sl. Postoje razne znanstvene metode i tehnike selekcije koje smanjuju vjerojatnost pogreške u provođenju samog procesa, sigurne su i pouzdane. Za uspješno provođenje procesa selekcije posebno su važni psiholozi (Požega, 2012).

Kako navodi Bahtijarević, Šiber (1999), "svrha kvalitetne selekcije je postići maksimalnu usklađenost zahtjeva posla s osobnim karakteristikama, odnosno pronaći one kandidate koji točno odgovaraju zahtjevima posla, njihovim potencijalima i karakteristikama".

Selekcija kadrova složen je proces koji zahtijeva poznavanje i osposobljenost iz područja te primjenu određenih metoda. Primarno se radi o pridobivanju odgovarajuće i sposobne osobe, koja će uvelike pridonijeti poslovnoj izvrsnosti poduzeća. Pravilnim odabirom i izborom najboljih kandidata mogu se izbjeći greške koje kasnije utječu na poslovne rezultate poduzeća (Vujić, 2004).





*Slika 1. Pridobivanje i odabir kadrova*

Izvor: : Izrada autorice prema prikazu iz knjige (Vujić, 2004.) Menadžment ljudskog kapitala Kako navodi Požega (2012.), „poduzećima su na raspolaganju mnoge metode i tehnike, a odabir prave i najbolje metode uvelike ovisi o strukturi otvorenih radnih mjesta i poslova, kao i strukturi kandidata s konkurentskim potencijalom. Metode se tradicionalno dijele na konvencionalne i nekonvencionalne.

Konvencionalne i široko korištene:

- a) Prijava na natječaj,
- b) Životopis,
- c) Preporuke
- d) Psihologijski testovi,
- e) Testovi sposobnosti,
- f) Testovi ličnosti,
- g) Testovi znanja i vještina
- h) Testovi interesa.

Nekonvencionalne, manje uobičajene i rjeđe se koriste:

- a) Poligrafsko ispitivanje,
- b) Testove poštenja,
- c) Testove na upotrebu droga,

- d) Grafologiju,
- e) Astrologiju“.

### 5.1. Konvencionalne metode

Odabir kandidata temelji se na informacijama i podacima koje tvrtke prikupljaju na različite načine i iz različitih izvora. Početni odabir obično počinje čitanjem i pregledom prijava i preporuka kandidata. Najčešći izvori informacija o kandidatima su životopisi, prijave na natječaj, svjedočanstva te razna uvjerenja o inovativnom znanju i (a ne) kažnjavanju (Vujić, 2004).

#### 5.1.1. Životopis

Životopis je, kako Požega (2012) navodi „esejski oblik testa kandidata u kojem detaljnije opisuje sam sebe, kao što su datum i mjesto rođenja, opis stečenog stupnja školovanja i formalnog obrazovanja, dosadašnje radno iskustvo, razne edukacije i sve vrste neformalnog obrazovanja, sve do danas, uz obiteljski i radni status. Sadrži i podatke o hobijima i interesima, procjenu vlastitih sposobnosti i vještina, procjenu ukupne motivacije za posao i podatke o poslovima za koje se kandidat natječe, poznavanje rada na računalu, poznavanje stranog jezika i pisanja, posjedovanje određenih vrsta vozačke dozvole itd. Kao što se i ovdje dogodilo, kao i kod natječajnih prijava, kandidati pišu vrlo različite životopise po obliku i strukturi, sve više koriste standardizirane životopise ili biografske upitnike u kojima kandidati daju osnovne podatke i potrebne informacije o svakom kandidatu za pojedino radno mjesto na temelju onoga što tvrtke želi i procjenjuje. Postoje kandidati koji će u svom životopisu navesti niz netočnih podataka o sebi i svojim znanjima i sposobnostima, pa se za ograničeni broj kandidata podaci provjeravaju“.

### 5.1.2. Prijava za natječaj

Prijava za natječaj siguran je način prikupljanja potrebnih podataka i informacija o kandidatu. Dobivaju se informacije o školovanju i usavršavanju, zaduženjima u društvenom radnom angažiranju. Preporučeni elementi koje bi trebala sadržavati prijava su:

- Osobni podatci- ime, prezime, adresa, tel./mob. broj, faks i mail,
- Ciljevi zapošljavanja- sposobnosti, vještine i ranija iskustva u poslu za koji je izdan natječaj,
- Obrazovanje- obrazovne ustanove, diplome, preporuke mentora, ocjene tijekom obrazovanja, izvanškolske aktivnosti, nagrade i stipendije,
- Radno iskustvo- opisati tijek radnog angažiranja od prvog do posljednjeg, odrađene projekte te dobrovoljni i volonterski rad,
- Društvene aktivnosti- osim školovanja, bitno je istaknuti i vlastite hobije,
- Reference- mogućnost prilaganja preporuka (Vujić, 2004).

### 5.1.3. Preporuke

Preporuke bivših poslodavaca, a moguće i bivših srednjoškolskih i sveučilišnih profesora, atraktivne su u inozemstvu, odnosno u razvijenijim zemljama svijeta, a u Hrvatskoj su sve važnije i predstavljaju kratki pregled potencijalnih kandidata, opisuje njegova znanja i vještine, sposobnosti i motivacije, radni potencijal i radni učinak, što je prikazano u tvrtki poslodavca koji je napisao i potpisao pismo preporuke. Isto vrijedi i za preporuke profesora. Kako bi se izbjegle lažne informacije i preporuke, od autora se zahtijeva da navede zašto kandidat više ne radi u tom poduzeću, i preferira se ocjenjivanje kandidata ocjenama od 1 do 5 zbog preciznijeg i konkretnijeg predstavljanja kandidata. Danas se uglavnom koriste standardizirane preporuke u kojima se prema posebnim uputama ocjenjuje samo informiranost željenog kandidata te znanja, kvalitete i vještine potrebne za upražnjeno radno mjesto (Požega, 2012).

### 5.1.4. Testovi

Kada govorimo o testovima, smatraju se jednim od najvažnijih i najrazvijenijih instrumenata pri odabiru zaposlenika, smatra se valjanim mjernim instrumentom namijenjen ispitivanju različitih znanja, osobina i sposobnosti ljudi. Testovi se koriste kako bi se procijenila

razvijenost nekih karakteristika ljudi, a pri provođenju psihološkog testiranja treba imati na umu:

- Testove koristiti kao dodatak ostalim tehnikama selekcije
- Testove primjenjuju za to ovlašteni diplomirani psiholozi
- Mora postojati prikladan prostor za testiranje
- Potrebno je dobro poznavati uvjete i zahtjeve radnog mjesta
- Provjeriti valjanost testova
- Voditi bilješke o testiranju

U praksi se koristi nekoliko vrsta testova, prije nego što se neki test počne koristiti, bilo bi dobro testirati ga na trenutačno zaposlenom osoblju u poduzeću (Vujić, 2004).

Kao što Buble (2006) navodi: „postoje različite klasifikacije testova, od kojih su najvažniji, za potrebe ovog rada, dokazni testovi, prema kojima postoje četiri glavne kategorije testova, a to su:

1. Testovi sposobnosti,
2. Testovi ličnosti,
3. Testovi znanja i
4. Testovi interesa“.

Testovi sposobnosti služe za utvrđivanje mogućnosti kandidata da obavlja zadanu radnu aktivnost, njegove kompetencije, vještine i intelektualne sposobnosti. Postoje različite vrste testova, i to testovi inteligencije, testovi kreativnosti, testovi mehaničkih sposobnosti, testovi senzornih sposobnosti, testovi psiho-motoričkih sposobnosti, testovi specifičnih sposobnosti, testovi perceptivnih sposobnosti, testovi spacijalnih sposobnosti, testovi numeričkih sposobnosti i na kraju testovi jezičnih sposobnosti. U radu će se detaljnije opisati neki od testova

a) Testovi inteligencije testovi su koji testiraju opću sposobnost kandidata da se nosi s problemskim situacijama i postojeće razlike u snalaženju. Sastoje se od niza različitih sadržaja i razina složenosti koje kandidati moraju obraditi. Zadaci su sastavljeni od simbola, brojeva i sl., a predstavljaju prezentacije temeljene na problemima koji se mogu riješiti logičkim razmišljanjem. Testovi inteligencije visoko su genetski uvjetovani i dobra su osnova za predviđanje uspjeha u obrazovanju i bavljenje širokim spektrom poslova i karijere. U primjeru zadatka testa inteligencije na donjoj slici potrebno je odrediti koji od četiri lika s desne strane na najlogičniji način dovršava sliku s lijeve strane.

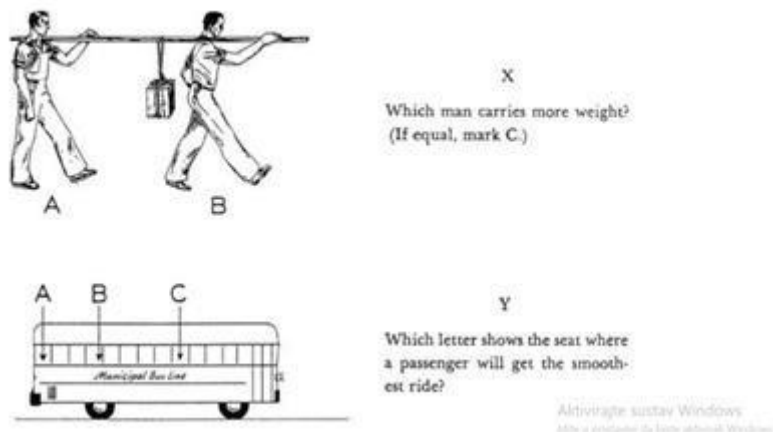


*Slika 2. Primjer testa inteligencije*

Izvor: preuzeto sa: <https://www.scribd.com/document/177187168/Europski-TestInteligencije>,  
pristupljeno: 20.6.2022.

b) Testovi kreativnosti su testovi koji postavljaju pitanja kandidatima i traže nova i neobična rješenja za ta pitanja. Danas tvrtke traže i cijene zaposlenike koji su kreativni i sposobni smišljati nova i neobična rješenja različitih poslovnih situacija, Iako se smatra da zaposlenici koji svaki problem pokušavaju riješiti na poznat, generički način zapravo ne trebaju određeno obrazovanje ili specifična znanja i vještine. Potrebno je jasno ih uputiti o mogućim rješenjima i zamoliti ispitanike da postave što više originalnih rješenja i identificiraju nove načine rada, korištenje poznatih predmeta, postizanje radnog uspjeha i organizaciju rada. Znati kreirati i dizajnirati nove načine rada, inovacijski rad, marketinški rad, rad upravljanja proizvodnim procesom.

- c) Test mehaničke sposobnosti utvrđuje sposobnost kandidata za razumijevanje mehaničkih principa i metoda rješavanja tehničkih praktičnih problema. Ovi testovi služe isključivo za odabir za inženjerske, građevinske, strojarske i druge poslove. U primjeru testnog zadatka za mehaničke sposobnosti na donjoj slici potrebno je odrediti i pokazati koja osoba nosi najveći teret u gornjem zadatku, te u kojem položaju autobusu je ugodnije sjediti u donjem zadatku.



Slika 3. Primjer zadatka iz testa mehaničkih sposobnosti

Izvor: preuzeto sa:

<https://www.springfield.il.us/Departments/HumanResources/Documents/FiremanOiler2017TestingApplicationPacket.pdf>, pristupljeno: 20.6.2022.

- d) Test percepcijskih sposobnosti osmišljen je kako bi se utvrdilo koliko brzo ispitanici mogu točno identificirati oblike i predmete te uočiti male sličnosti koje se razlikuju među njima. Percipirana sposobnost nije visoko genetski određena, ti se testovi koriste za odabir dosta poslova i radnih mjesta gdje je uzrok uspješnog obavljanja poslova i zadataka dobra koncentracija, percepcija i brzina reakcija. U primjeru zadatka testa perceptivne sposobnosti na donjoj slici potrebno je što prije uočiti male razlike između istih redaka u stupcima A i B.

A	B
170 - CU - 7Z25B43 - W47	170 - CU - 7Z25B43 - W47
248 - RT - 67F896H - T62	248 - RT - 76F896H - T62
991 - PP - 943G56V - 55J	991 - PP - 943G56U - 55J
114 - NX - 621FP5U - 7HC	114 - NX - 621FP5U - 7HC
693 - LD - T754DF9 - BB6	693 - LD - T754DF9 - BB6

Slika 4. Primjer zadatka iz testa perceptivnih sposobnosti

Izvor: Požega Željko (2012.), Upravljanje ljudima i znanjima u poduzeću

- e) Test numeričkih vještina koristi se za testiranje razine sposobnosti izvođenja jednostavnih matematičkih i brojevanih zadataka i operacija. Brojčanu sposobnost ne određuju geni, ovi se testovi koriste za relativno velike količine poslova i poslova koji zahtijevaju poznavanje računalnih operacija za uspješno obavljanje posla na dnevnoj bazi. U primjeru numeričkog testa stručnosti na donjoj slici, nalazi se numerički zadatak u kojem kandidati trebaju izračunati razliku u potrošnji goriva između dva kamiona na temelju informacija o potrošnji goriva za svaki dostupan kamion. kilometara i ukupno kilometara. U primjeru zadatka testa perceptivne sposobnosti na donjoj slici potrebno je što prije uočiti male razlike između istih redaka u stupcima A i B.

Dva kamiona su prešla put od 1680 kilometara (km).  
 Prvi kamion je u prosjeku prešao 14 km po litri  
 benzina, dok je drugi u prosjeku prešao 12 km po litri.  
 Koliko je više litara benzina potrošio drugi kamion?

A 10  
 B 20  
 C 30  
 D 40  
 E Ne može se zaključiti na temelju danih  
 informacija

Slika 5. Primjer zadatka iz testa numeričkih sposobnosti

Izvor: Požega Željko (2012.), Upravljanje ljudima i znanjima u

poduzeću

- f) Testovi verbalnih sposobnosti koriste se za određivanje razine sposobnosti ispitanika da brzo i lako razumiju govorne simbole, kao i njihovu sposobnost lakog i brzog izražavanja riječi. Verbalna sposobnost također nije izrazito genetski uvjet, a ti se testovi koriste u relativno malom broju poslova i radnih mjesta, posebice onih koji zahtijevaju visoku razinu razgovora i komunikacije na dnevnoj bazi. Testovi verbalne tečnosti zapravo su dio skupa jezičnih sposobnosti, ispitujući lakoću korištenja riječi i bogatstvo govora ispitanika. U primjeru zadatka provjere verbalne sposobnosti na donjoj slici, kandidati bi trebali što prije pronaći dvije riječi u svakoj skupini od četiri riječi koje imaju najbližnje ili suprotno značenje (Požega, 2012).

Zadatak: U svakom nizu od 4 riječi treba pronaći one dvije koje su najviše slične ili suprotne po svome značenju			
1. A. velik	B prostran	C suh	D spor
2. A cm	B sitan	C bistar	D krupan
3. A blag	B točan	C pogrešan	D sličan
4. A otvor	B pad	C početak	D svršetak
5. A obmana	B borba	C heroj	D prijevara
6. A oda	B osebnost	C pažnja	D karakter
7. A bilateralan	B koristan	C jednostran	D privremen
8. A majestičan	B fermentiran	C grandiozan	D temperamentan
9. A predgovor	B uvod	C pogovor	D dogovor
10. A proturječje	B razvođe	C neprijatelj	D suglasnost

Slika 6. Primjer zadatka iz testa verbalnih sposobnosti

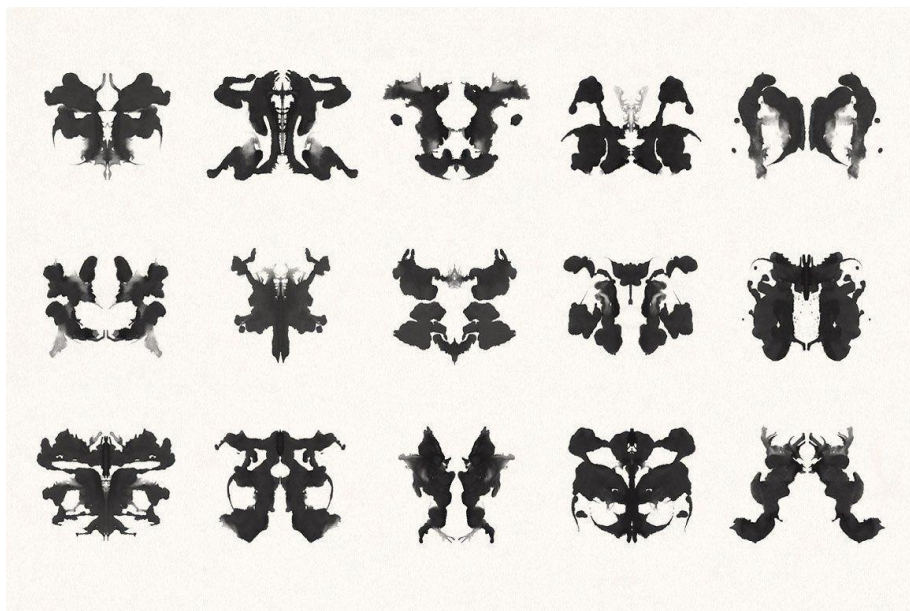
Izvor: Požega Željko (2012.), Upravljanje ljudima i znanjima u poduzeću

Sljedeća posebna skupina psiholoških testova su testovi osobnosti, kojima se procjenjuju osobine ličnosti kandidata. Najpoznatiji test osobnosti je projektni test koji se sastoji od slika, dijagrama i sl., na temelju kojeg kandidat treba definirati i protumačiti što materijal predstavlja, što vidi iz percepcije, pričati priče o slikama ili dijagramima, te nastaviti rečenice. Projekcijski testovi naširoko se koriste u odabiru poslova i pozicija, posebice na rukovodećim pozicijama.



Smisao projektivnog testa je da nema pravog odgovora niti kandidat može pogoditi što bi trebao odgovoriti kako bi ostavio bolji dojam i dobio prednost nad konkurencijom i kako bi dobio posao. U tom slučaju ljudi obično odgovaraju iskreno i bilježe što zapravo vide na slici. Potom u svoje odgovore projiciraju vlastite želje, interese i ponašanja, što može biti vrlo dragocjeno onima koji prolaze selekcijski proces, na temelju kojih mogu napraviti vrlo točne i pouzdane karakterne osobine kandidata. Najpoznatiji projektivni testovi su Roschachov test mrlje, test percepcije teme, Rosenzweigov test frustracije i na kraju test nedovršene rečenice (Požega,2012).

- Roschachov test mrlje je niz mrlja tintom, nekih u boji, a nekih crno-bijelih, promatrajući sliku mrlje ispitanik mora odgovoriti što vidi, odnosno iznijeti svoje mišljenje o tome što se mrlja predstavlja. Važan dio testa je utvrđivanje i interpretacija odgovora. Na primjer, introvertne osobe će češće isticati u mrljama ljudske pokrete nego boje, dok s druge strane ekstrovertne osobe će dati prednost bojama.



*Slika 7. Primjeri zadatka iz Roschachovog testa mrlje*

Izvor: preuzeto sa: <https://iq-testovi.com/rorschach-test/>, pristupljeno: 20.6.2022.

- Test tematske percepcije (TAT) nastao je iz niza slika u kojima su se sudionici našli u sugestivnoj, ali nejasnoj situaciji. Kandidati su davali svoje opise slika, ne znajući što sudionici rade, ali sugerirajući što bi trebali učiniti.

- Rosenzweigov test frustracije srodan je TAT testu, s glavnom razlikom što slike prikazuju ljude u nejasnom stanju frustracije, a na temelju onoga što vide kandidati moraju dati svoj opis slike i opisa razgovora koji pokazuje angažman.



*Slika 8. Primjer zadatka iz Rosenzweigovog testa frustracije*

Izvor: Požega Željko (2012.), Upravljanje ljudima i znanjima u poduzeću

- Test nedovršenih rečenica podrazumijeva testove koji se sastoje od nedovršenih rečenica, te ih kandidati prema osobnoj procjeni dovršavaju i pišu u cijelosti. Dijelovi rečenica su smišljeno napisani kako bi se iz odgovora kandidata mogla procijeniti njihova osobnost, promatrajući kakvom završetku kandidat naginje (pesimističnom, agresivnom, poniznom, korektnom, destruktivnom) (Požega, 2012).

Kao što je rekao Buble (2006.), testovi znanja "koriste se za utvrđivanje radnih navika, vještina i znanja koje je kandidat stekao. Primjenjuju se tamo gdje kandidat ima prethodno radno iskustvo, što znači prilikom premještanja osoblja i utvrđivanja je li potrebna dodatna obuka.

Testovi interesa ispituju koliko su profesionalni interesi kandidata usklađeni s onima koji su uspješno obavljali srodne poslove; oni ukazuju na poslove za koje je kandidat najviše zainteresiran.“

#### 5.1.5. Intervju

Intervjui su najčešća metoda odabira osoblja. Za razliku od testova, intervjui procjenjuju, putem razgovora, karakteristike i ponašanje kandidata, uključujući izraze lica, odijevanje, smirenost ili nervozu i druge karakteristike. Stručnjaci koji postavljaju pitanja moraju se za to dobro pripremiti kako ne bi utjecali na ponašanje kandidata tijekom intervjuja. U gospodarskoj praksi

najčešće se koriste strukturirani intervjui, zatim sekvencijalni intervjui, skupni intervjui i stresni intervjui.

Sekvencijalni ili serijski intervjui sastoje se od niza pojedinačnih intervjua koji se provode uzastopno. Prvi krug ovog intervjua je eliminirajući. Nakon obavljenih intervjua, osoba koja vodi intervjui uspoređuje i odlučuje koje će kandidate uputiti neposrednom menadžeru koji donosi konačnu odluku. Najveće ograničenje ovog postupka je što je to dugotrajan i relativno skup način selekcije kadrova.

Grupni razgovori se provode tako da više predstavnika poduzeća istovremeno intervjuiira kandidate. Pitanja su neplanirana i spontana. Nakon intervjua, anketari zajednički odlučuju koga će odabrati. Skupni intervjui minimiziraju vrijeme koje provedu menadžeri i kandidati u tom procesu.

Stresni intervjui rijetko se koriste. Temelje se na neobičnim pitanjima koja pokušavaju zbuniti kandidate. Ova vrsta intervjua koristi se samo kada je predviđen stresan poslovni zadatak, odnosno kada se želi utvrditi kada je stresan poslovni zadatak predviđen, odnosno kada se želi odrediti kako će kandidat na njega odgovoriti. Mnogi autori tvrde da je intervjui sam po sebi stresna situacija za kandidata i da ne mora postati stresnija.

Poslodavci koji žele osigurati pokriće svih relevantnih područja i prikupili sve relevantne informacije preferiraju strukturirane intervjue. Njegova prednost je što omogućuje jednostavnu usporedbu kandidata: svima se postavljaju ista pitanja istim redoslijedom. On je prikladniji nego nestrukturiran jer su pitanja unaprijed određena (Vujić, 2004).

## 5.2. Nekonvencionalne metode

Odabir potrebnih kadrova je dvosmjernan proces: potencijalni poslodavci i potencijalni kandidati za posao donose odluke. Odaberite kombinaciju različitih testova za odabir osoblja na temelju složenosti posla. Međutim, treba biti oprezan jer njihova korelacija s kasnijim uspjehom nije 100%. Iz tog razloga moderne tvrtke često koriste nekonvencionalne i alternativne metode provjere kandidata, poput poligrafa i testova poštenja, testiranja na droge, grafologije i astrologije (Vujić, 2004.)

### 5.2.1. Poligrafsko testiranje

U poligrafskom ispitivanju, poligraf ili detektor laži se koristi za utvrđivanje istinitosti izjava koje je dala osoba. Prvotno je bio namijenjen kriminalističkoj obradi pa se postavilo logično pitanje otkud ideja da se koristi za selekciju kadrova u poslovnim sustavima. Treba znati da su korporativni gubici zbog zlouporabe povjerenja zaposlenika, odnosno krađe i pronevjere, industrijske špijunaže, odavanja poslovnih tajni, nepoštene konkurencije i drugih oblika zlouporabe povjerenja, značajni u gotovo svim industrijama i poslovnim sustavima. Povećanjem spoznaja i upotrebom raznih sredstava ovisnosti i njihovim štetnim učincima na opće i radno ponašanje, raste i potreba da tvrtke takve provjere ugrade u proces selekcije. Istraživanja pokazuju da mnoge tvrtke koriste ovu vrstu testa, a korištenje tih testova raste. Istraživanje je također pokazalo da ove vrste testova mogu predvidjeti određene oblike kasnijeg radnog ponašanja.

Budući da u tom smislu postoje brojne etičke dileme i rasprave o kršenju ljudskih prava, kandidati moraju odobriti takvu vrstu provjere. Vjeruje se da su programi testiranja na droge tijekom procesa zapošljavanja značajno pridonijeli smanjenju njezine uporabe (Vujić, 2004).

### 5.2.2. Grafologija

Grafologija je karakterističan proces analize i prepoznavanja rukopisa. Polazi od činjenice da je rukopis osobe relativno dosljedan i prepoznatljiv. Polazište u svrhu odabira je da stručnjaci za rukopis vjeruju da rukopis otkriva neku tipičnu osobnost na temelju koje se mogu izvući zaključci o ponašanju osobe. Analiza pokazuje da se ovaj postupak široko koristi u mnogim zemljama (Vujić, 2004).

### 5.2.3. Astrologija

Astrološka predviđanja temelje se na spoznaji da položaji i kretanja zvijezda i planeta pri rođenju na neki način određuju osobnost i ponašanje ljudi. Budući da mnogi ljudi prate svoje

horoskope, neke tvrtke su sklone koristiti horoskope kandidata, posebice za rukovodeća mjesta – s ciljem predviđanja ponašanja na poslu (Požega, 2012) .

#### 5.2.4. Probni rad

Iako postoji velik broj selekcijskih metoda i tehnika dostupnih onima koji provode proces selekcije, te njihova općenito vrlo visoka pouzdanost, uvijek se mogu napraviti pogreške prilikom odabira kandidata za određeno radno mjesto u smislu da nije odabran najbolji kandidat od svih prijavljenih. Uvijek se predlaže probni rok kao dodatna provjera i potvrda izbora, tijekom kojeg će odabrani kandidati uvjeriti menadžment u svoje kvalitete, odnosno posjedovanje znanja, vještina i sposobnosti. U procesu odabira, naravno, vrijedi spomenuti dva fenomena koji se često javljaju u odabiru kandidata za posao, odnosno razumnu prilagodbu i obrnutu diskriminaciju. Razumna prilagodba je zapravo nepisano pravilo. Svakom novom zaposleniku potrebno je dati određeno i razumno vrijeme za prilagodbu tvrtki, radnoj poziciji, kolegama i sl., kao i radnom učinku. Može se ocijeniti i zaključiti da se kvaliteta njegovog rada može iskazati tek nakon isteka roka, uz razumne prilagodbe u danom trenutku. Temeljna zadaća svakog selekcijskog postupka mora biti odabir najboljeg kandidata ili najboljeg kandidata za određeno radno mjesto, naravno, među kandidatima koji su tada i dostupni, i naravno, ne smije se dopustiti nikakav oblik diskriminacije, bez obzira na osnovu (spol, dob, nacionalnost, vjerska ispovijest, boja kože). Obrnuta diskriminacija je zapravo pojava u kojoj se nakon prolaska selekcije i odabira najboljih kandidata za određeno radno mjesto, kandidati koji nisu odabrani, i nisu dobili posao, žale i optužuju poslodavca da nisu primljeni jer su diskriminirani, iako to nije bio slučaj . Naravno, većinu vremena ovi kandidati su uvjereni da su bolji od ostalih kandidata zbog osobne subjektivnosti, zapravo je teško objasniti i opravdati da su zaposleni najbolji i on/ona nije u ovom procesu selekcije najbolji izbor za posao (Požega, 2012).

## 6.ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme, velika razina kvalificiranosti što mladih, što starijih ljudi, otežava sam proces selekcije odnosno odabir zaposlenika. Kako na tržištu postoji velik broj poduzeća i velika je konkurentnost, važno je ulagati u povećanje vlastite konkurentnosti. Bitna stavka koja poduzeće može činiti znatno konkurentnim i istaknutim među ostalima su upravo zaposlenici, odnosno uspješno privlačenje najboljih i uspješno zadržavanje istih.

U radu su navedene i objašnjene brojne metode i tehnike koje pomažu da rezultati procesa budu visoko zadovoljavajući i najbolji mogući za organizaciju. Unatoč već istraženim i provjerenim metodama, nije nemoguće da proces završi negativno za poduzeće, kako bi se to spriječilo poslodavci, menadžeri i ovlaštene osobe za provođenje postupka zaposlenja moraju detaljno istražiti i informirati se o metodama i tehnikama koje planiraju koristiti jer će tako osigurati krajnju profesionalnu i kvalitetnu selekciju.

Poduzeća trebaju znati iskoristiti prednosti koje im nudi suvremeni svijet, napredna tehnologija, prilično laka dostupnost svih potrebnih informacija, dobrih i loših iskustava koji im omogućuju da ne uče na vlastitim greškama, nego da izbjegnju moguće loše procjene, gubitke financijskih sredstava i vremena, povećanje troškova, ugroženost poslovanja poduzeća i sl. Isplati se i poželjno je ulagati u privlačenje novih, ali i postojećih kadrova jer oni određuju uspješnost organizacije.

## LITERATURA

- Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
- Certo, S. C. (2009). *Moderni menadžment*. Zagreb: Mate d.o.o.
- Eysenck, H., & Eysenck, S. (1976). *Psychoticism as a Dimension of Personality*. New York: Crane, Russak i Co. Dohvaćeno iz <https://genepi.qimr.edu.au/contents/p/staff/CV084.pdf>
- Eysenck, H., & Eysenck, S. (1991). *Manual of the Eysenck Personality Scales*. London: Hodder i Stoughton.
- Gutić, D., & Rudelj, S. (2012). *Menadžment ljudskih resursa*. Osijek: Grafika.
- Guy, S., Kim, S., Lin, M., & Manocha, D. (2011). *Simulating Heterogeneous Crowd Behaviors*. Eurographics/ ACM SIGGRAPH Symposium on Computer Animation. Dohvaćeno iz <https://gamma.cs.unc.edu/personality/Personality.pdf>
- John, O., & Srivastava, S. (1999). *The Big-Five Trait Taxonomy*. University of California. Dohvaćeno iz <https://pages.uoregon.edu/sanjay/pubs/bigfive.pdf>

Larsen, R., & Buss, D. (2008). *Psihologija ličnosti*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

Milas, G. (2004). *Ličnost i društveni stavovi*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*.  
Zagreb: Mate d.o.o.

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

Vujić, V. (2004). *Menadžment ljudskog kapitala*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Pridobivanje i odabir kadrova .....	9
Slika 2. Primjer testa inteligencije .....	14
Slika 3. Primjer zadatka iz testa mehaničkih sposobnosti .....	14
Slika 4. Primjer zadatka iz testa perceptivnih sposobnosti .....	15
Slika 5. Primjer zadatka iz testa numeričkih sposobnosti .....	16
Slika 6. Primjer zadatka iz testa verbalnih sposobnosti .....	16
Slika 7. Primjeri zadatka iz Roschachovog testa mrlje .....	17
Slika 8. Primjer zadatka iz Rosenzweigovog testa frustracije .....	18