

# SELEKCIJA ZAPOSLENIKA

---

**Petrović, Damir**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*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:145:770256>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-24**



*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 (*Menadžment*)

Damir Petrović

## **SELEKCIJA ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij (*Menadžment*)

Damir Petrović

## **SELEKCIJA ZAPOSLENIKA**

Završni rad

**Kolegij: Menadžment ljudskih resursa**

JMBAG: 0010232735

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

Mentor: Prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Undergraduate Study (*Management*)

Damir Petrović

## **EMPLOYEE SELECTION**


Final paper

Osijek, 2023.

# IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

## 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 (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o 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:** Damir Petrović

**JMBAG:** 0010232735

**OIB:** 54483796263

**e-mail za kontakt:** damir.petrovic04@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij, Menadžment

**Naslov rada:** Selekcija zaposlenika

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

U Osijeku, 18.09.2023. godine

Potpis



## Selekcija zaposlenika

### SAŽETAK

Selekcija zaposlenika je složeni proces odabira najboljih kandidata koji raspolažu s potrebitim znanjima i vještinama pomoću koji bih doprinijeli organizaciji. Selekcija zaposlenika je proces koji dolazi nakon planiranja i privlačenja zaposlenika. Selekcija zaposlenika je jedan od osnovnih zadataka menadžmenta jer je jako važno izabrati kvalitetnoga radnika. U današnje vrijeme konkurencija na tržištu rada je jako velika i sve veći kadar sposobnih, kvalitetnih i visoko obrazovanih ljudi pristupa tržištu rada. Kako bi se došlo do selekcije prvo se mora obaviti zadatak planiranja. Planiranje je prvi zadatak u zapošljavanju novoga radnika, to je složen proces koji se bavi raspodjelom obujma posla unutar same organizacije. To je prva faza procesa zapošljavanja novih zaposlenika koja daje odgovor na pitanja: koliko zaposlenika zaposliti, kako će se zaposlenik prilagoditi na novu radnu okolinu, kako će trenutni zaposlenici reagirati na novoga radnika i koji je savršen profil radnika koji je organizaciji potreban. Nakon planiranja slijedi privlačenje zaposlenika. Uz samo privlačenje radnika povezuje se i pojam zadržavanja radnika u organizaciji. Tek nakon toga dolazi se do završne faze procesa zapošljavanja, do odabira zaposlenika to jest do procesa regrutacije te nakon toga do procesa selekcije zaposlenika. Cilj ovog rada je navesti i objasniti razne metode selekcije zaposlenika koje postoje, te također i probleme koji dolaze sa selekcijom zaposlenika.

**Ključne riječi:** selekcija zaposlenika, menadžment ljudskih resursa, organizacija, metode

## **Employee selection**

### **ABSTRACT**

Employee selection is a complex process of selecting the best candidates who have the necessary knowledge and skills to contribute to the organization. Employee selection is a process that comes after planning and attracting employees. Employee selection is one of the most crucial tasks of management because it is very important to choose a quality employee. Nowadays, the competition on the labor market is very high and an ever-increasing number of capable, high-quality, and highly educated people are entering the labor market. To reach the selection, the task of planning must be done first. Planning is the first task in hiring a new employee, it is a complex process that deals with the distribution of workload within the organization itself. It is the first phase of the new employee recruitment process that answers the questions: how many new employees to hire, how the employee will adapt to the new work environment, how the current employees will react to the new one and what is the perfect employee profile that the organization needs. Next phase after planning is the attraction of employees. In addition to attracting workers, the concept of retaining workers in the organization is also connected. Only after that comes the final stage of employee selection, i.e., the recruitment process and then the employee selection process. The aim of this paper is to list and explain the various employee selection methods that exist, as well as the problems that come with employee selection.

**Keywords:** employee selection, human resources management, organization, employee, methods

# Sadržaj

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Uvod</b> .....  | <b>1</b>  |
| <b>2. Metodologija</b> .....  | <b>2</b>  |
| <b>3. Zadatci koji prethode selekciji zaposlenika</b> .....                   | <b>3</b>  |
| <b>3.1. Planiranje zaposlenika</b> .....                                      | <b>3</b>  |
| 3.1.1. Metode planiranja.....   | 4         |
| <b>3.2. Privlačenje i zadržavanje zaposlenika</b> .....                       | <b>6</b>  |
| <b>3.3. Regrutiranje zaposlenika</b> .....                                    | <b>7</b>  |
| 3.3.1. Interno regrutiranje zaposlenika.....                                  | 7         |
| 3.3.2. Eksterno regrutiranje .....  | 8         |
| <b>4. Selekcija zaposlenika</b> .....   | <b>13</b> |
| <b>4.1. Ciljevi selekcije zaposlenika</b> .....                               | <b>13</b> |
| <b>4.2. Proces selekcije</b> .....  | <b>14</b> |
| <b>4.3. Metode selekcije</b> .....  | <b>15</b> |
| 4.3.1. Standardne metode selekcije .....                                      | 16        |
| 4.3.2. Alternativne metode selekcije .....                                    | 21        |
| <b>5. Paradoks selekcije zaposlenika</b> .....                                | <b>23</b> |
| <b>6. Odabir zaposlenika</b> .....  | <b>24</b> |
| <b>7. Selekcija zaposlenika na primjeru poduzeća Zračna luka Osijek</b> ..... | <b>25</b> |
| <b>8. Selekcija zaposlenika na primjeru poduzeća Transcom</b> .....           | <b>27</b> |
| <b>9. Selekcija zaposlenika na primjeru restorana Favorit</b> .....           | <b>29</b> |
| <b>10. Rasprava</b> .....   | <b>30</b> |
| <b>11. Zaključak</b> .....  | <b>32</b> |
| <b>Literatura</b> .....   | <b>33</b> |
| <b>Popis slika</b> .....  | <b>34</b> |



## 1. Uvod

U modernome poslovnome okruženju, uspješno upravljanje ljudskim resursima postalo je jedan od najbitnijih faktora za razvoj organizacije, stvaranje konkurentske prednosti te za uspjeh organizacije. Uzimajući u obzir da trenutno tržište rada predstavlja dinamičnu okolinu te da je u današnje vrijeme konkurentnije nego ikada prije, proces selekcije zaposlenika je postao krucijalan faktor u odabiru kvalitetnoga ljudskoga kadra. Selekcija je vremenski i kapitalno intenzivan proces, upravo iz toga razloga što uzima puno vremena i nije jeftin proces treba se kvalitetno odraditi, ako se odabrani novi radnik ne pokaže kvalitetnim i pogodnim za organizaciju cijeli proces se treba napraviti skroz ispočetka. To znači još dodatni financijskih troškova i dodatno utrošenog vremena u poslovanju, a vrijeme predstavlja novac. Kroz pravilno vođenje i nadgledanje selekcijskog procesa organizacije imaju jedinstvenu priliku odabrati najbolje pojedince, koji osim što posjeduju odgovarajuće vještine i sposobnosti također se s lakoćom uklapaju u organizacijsku kulturu i budu dobro prihvaćeni. Izuzetno je važno da se novi radnik uklopi u novu radnu okolinu, jer to dodatno utječe na motivaciju novoga zaposlenika i trenutnih radnika. Postoje razni problemi koji se javljaju prilikom selekcije zaposlenika, iz toga razloga potrebno je poznavati različite metode selekcije zaposlenika te znati koristiti različite alate i strategije pri odabiru radnika. Pri odabiru zaposlenika mogu se koristiti razne metode selekcije, važno je uzeti u obzir koja je metoda najbolja za određenu radnu poziciju jer svako radno mjesto zahtjeva različite vještine i sposobnosti te različiti tip osobnosti.

## 2. Metodologija

Predmet rada je jedna od glavnih funkcija menadžmenta ljudskih resursa, a to je selekcija zaposlenika. Selekcija zaposlenika je jedan od najvažnijih kriterija odabira zaposlenika, ona sužava izbor između potencijalnih budućih zaposlenika organizacije. Cilj rada je definirati pojam selekcije, objasniti ulogu menadžmenta ljudskih resursa u selekciji zaposlenika te objasniti procese koji prethode selekcije i kako utječu na nju, navesti vrste i metode selekcije, paradoks selekcije u moderno vrijeme te moguće probleme koji se javljaju prilikom selekcije zaposlenika. Bit će istraženi suvremeni i inovativni pristupi selekciji i kako oni utječu na potencijalnog zaposlenika te kako selekcija utječe na uspjeh organizacije. U radu je prikazana selekcija zaposlenika na primjeru tri poduzeća. Odabrana su tri poduzeća koja se po djelatnosti i načinu poslovanja razlikuju kako bi se pokazala različitost selekcije zaposlenika ovisno o vrsti radne pozicije i vrsti organizacije.

Prilikom pisanja rada korišteni su sekundarni podatci iz stručne literature i relevantnih internetskih izvora te interni podatci određenih organizacija. Korištena je metoda deskripcije pri definiranju i opisivanju selekcije i metoda selekcije, te je korištena metoda indukcije kako bi se rad objedinio.

### **3. Zadatci koji prethode selekciji zaposlenika**

Prije same selekcije zaposlenika, prvo se moraju obaviti ostali ključni zadatci pri odabiru zaposlenika, a to su planiranje, privlačenje i odabir zaposlenika. Zapošljavanje novoga radnika je opsežan proces i jedan od težih zadataka upravljanjem ljudskih resursa. Privući i zadržati kvalitetnog radnika je od iznimne važnosti poduzeću, jer ako se odabrani radnik pokaže kao lošom investicijom poduzeće trpi velike gubitke i sav proces se mora ponovno obavljati što je iznimno skupo i vremenski dugotrajno.

#### **3.1. Planiranje zaposlenika**

Planiranje zaposlenika je složen proces i predstavlja temelj za efikasno upravljanje ljudskim resursima. Osim planiranja novih zaposlenika, planiranje zaposlenika se bavi trenutnim zaposlenicima i njihovim mjestom u organizaciji. Cilj planiranja zaposlenika je pronaći optimalan broj djelatnika da ne bih došlo do preopterećivanja zaposlenika, ali isto tako da ne bih došlo do nedovoljnog opterećivanja zaposlenika. Planiranje predstavlja početnu fazu iz koje se kreće u daljnji proces zapošljavanja novih radnika. Kako navodi Goić (2008) „Planiranje ljudskih resursa se može definirati i kao proces kojim poduzeće osigurava pravi broj i vrstu ljudi na pravom mjestu, u pravo vrijeme, sposobnih za učinkovito i uspješno obavljanje zadataka koji omogućuju ostvarenje ciljeva poduzeća.“ Prema tome planiranje osigurava određen broj zaposlenika koji posjeduju odgovarajuća znanja, vještine i sposobnosti pomoću kojih će zadovoljiti trenutne i buduće potrebe organizacije. Organizacija treba prvo odgovoriti na nekoliko bitnih pitanja : u kojemu smjeru želi da se proces vodi, koliko zaposlenika je potrebno, kako će novi zaposlenik reagirati na radnu okolinu te kako će radna okolina reagirati na novoga zaposlenika te koji je idealan profil radnika, iz toga razloga jako je važno uzeti u obzir pozitivne i negativne strane. Zapošljavanje novog radnika spada u kompliciranije potrebe organizacije. „Potrebe u poduzeću koje iziskuju zapošljavanje novih zaposlenika nazivaju se pozitivnim potrebama, dok one koje iziskuju otpuštanje zaposlenika koji se smatraju viškom djelatnika vežu se uz negativne. (Požega, 2012: 47). Potrebno je prvo napraviti analizu i odrediti koji je potreban broj zaposlenih, gdje se na temelju analize rezultata donosi odluka, ako je rezultat analize pozitivan znači da organizacija treba zaposliti još radnika, a ako je rezultat analize negativan to predstavlja da organizacije treba otpustiti radnika. Do tih zaključka se dolazi putem detaljnog istraživanja i uzimanja u obzir financijskih faktora zaposlenih, analiza sadržava i plan troškova koji se sastoji od financijski izdataka zaposlenika : cijena radnog sata, trošak obroka, trošak prijevoza i trošak sredstava potrebnih za kvalitetno izvršavanje rada.

Nakon obavljene analize i kada je donijeta odluka o zapošljavanju novoga radnika dolazi se do planiranja internog i eksternog zapošljavanja.

Interno zapošljavanje se odnosi na trenutne zaposlenike, odnosno na unaprjeđenje radnog mjesta putem određenih edukacija trenutnih radnika. Prednosti internog planiranja su osobno poznavanje kandidata i njegovih sposobnosti također je prednost što kandidat poznaje organizaciju, te interno regrutiranje je manje kapitalno intenzivno.

Eksterno zapošljavanje se odnosi na istraživanje tržišta, to je komplicirani proces zato što je tržište rada jako konkurentna okolina.

Ciljevi planiranja prema Bahtijarević Šiber (1999;182) su : postizanje konkurentske prednosti, utvrđivanje potrebe za ljudskim faktorom, zaštita organizacijskih ulaganja i maksimalni povrat uloga u ljudske resurse, uspostavljanje neposredne veze između strategije i planova poslovanja i ljudskih resursa, te maksimalno pridonijeti ostvarenju strategijskih ciljeva i povezati sve potrebe za ljudskim resursima s ukupnim poslovnim aktivnostima i ciljevima organizacije.

Prednosti planiranja ljudskih potencijala su: zadržavanje najkvalitetnijeg ljudskog kadra, poboljšanje menadžmenta i poboljšanje organizacije te omogućavanje najboljeg postavljanja i razmještanja zaposlenika (Bahtijarević, Šiber,1999: 188).

### 3.1.1. Metode planiranja

Postoje razne metode planiranja od koje su neke preciznije i pouzdanije a neke se češće koriste od drugih. Kako navodi Požega (2012;51) metode se razvrstavaju na kvalitativne i kvantitativne metode. Kvalitativne metode su opisne i manje su preciznije i pouzdane dok se kvantitativne metode baziraju na matematici i statistici.

Delfi metoda spada pod kvalitativne metode. Delfi metoda nije specifična metoda planiranja novih radnika, već je to metoda za postizanje konsenzusa ili za donošenje odluka putem iterativnog procesa konzultacija s panelom stručnjaka ili sa stručnjacima u određenoj oblasti. Delfi metoda u kontekstu planiranja radne snage može se primijeniti kako bi se razmotrila buduća potreba za radnicima, posebno kada su potrebne stručne procjene i prognoze. Prvi korak u primjeni te metode je formiranje panela stručnjaka, to mogu biti menadžeri, stručne osobe za ljudske eksperte te analitičare radne snage. Skupini stručnjaka se postavljaju pitanja u vezi s trenutnim i budućim potrebama za radnicima, nakon što oni daju svoje odgovore ti odgovori idu na analizu. Zatim se rezultati vraćaju panelu stručnjaka na pregled, taj proces se može ponavljati više puta kako bi se postigao konsenzus ili kako bi se smanjila varijabilnost

odgovora. Prednost Delfi metode je omogućivanje da se uključe različiti stručnjaci iz različitih područja te da se uzmu u obzir različiti faktori i stajališta pri planiranju budućih radnih snaga. Ova metoda može biti posebno korisna u situacijama gdje se predviđaju promjene na tržištu rada te kada su potrebne stručne prognoze.

Normativna metoda planiranja ljudskih resursa fokusira se na postavljanje normi ili standarda za broj i vrstu zaposlenika potrebnih za postizanje određenih ciljeva organizacije. Ova metoda obično uključuje utvrđivanje optimalnih kvota za različite pozicije, na temelju analize podataka, ciljeva organizacije i eksternih faktora. Prednosti normativne metode planiranja ljudskih resursa su preciznost u postavljanju potrebnih kvota za tražene radne pozicije te usklađenost normativne metode s ciljevima same organizacije. Normativna metoda često zahtijeva kvalitetne informacije o trenutnom stanju organizacije i precizne analize kako bi se postavile odgovarajuće norme. Osim toga, potrebno je kontinuirano praćenje i reagiranje na promjene kako bi se održala relevantnost postavljenih normi i standarda.

Analiza trenda je kvantitativna metoda koja prema Požegi (2012: 52) procjenjuje kretanje zaposlenika u organizaciji za buduće razdoblje prema ranije prikupljenim podacima. Ova metoda sadrži pažljivo promatranje i analizu promjena u organizaciji, industriji i na tržištu rada kako bi se razumjele buduće potrebe za radnom snagom. Temelji se pomoću jednadžbe linearne regresije i jednadžbe multiple linearne regresije. Funkcionira na temelju da se proučava varijabla u odnosu na broj zaposlenih ljudi u organizaciji te onda detaljno proučavati kretanje tih dviju varijabli kroz duži vremenski period. Ključna prednost analize trendova je to što omogućuje organizaciji da bude proaktivna u planiranju ljudskih resursa, umjesto reaktivna. Na temelju povijesnih podataka i budućih prognoza, organizacija može donositi relevantne odluke o tome kako najbolje iskoristiti svoje ljudske resurse kako bi ostvarila svoje ciljeve.

Metoda scenarija razvija različite scenarije ili simulacije za buduće potrebe organizacije. Ona se koristi za prognozu menadžerskih odluka te na to kako su doprinijele organizaciji. Ona se bavi predviđanjem i opisivanjem potencijalnih budućih puteva na koje mogu utjecati određene odluke organizacije.

U današnje vrijeme moguće je koristiti umjetnu inteligenciju za analizu ogromnih količina podataka o zaposlenicima kako bi se identificirali trendovi i lakše predvidjele buduće potrebe organizacije.

Važno je uzeti u obzir da metode mogu varirati između različitih organizacija jer svaka organizacija izabire metode koje odgovaraju potrebama i trenutnim okolnostima.

### 3.2. Privlačenje i zadržavanje zaposlenika

Privlačenje i zadržavanje zaposlenika ključni su elementi uspješnog upravljanja ljudskim resursima u organizaciji. Ovi procesi su međusobno povezani i odnose se na privlačenje kvalificiranih kandidata na radna mjesta te održavanje visoke angažiranosti i zadovoljstva postojećih zaposlenika. Kvalitetan menadžer treba znati prepoznati dobrog radnika koji ima potencijal pozitivno doprinijeti organizaciji. Također treba znati prepoznati uspješnoga radnika te privući ga i zadržati. Uvijek treba gledati da potrebe s obje strane budu zadovoljene i da se pronađe optimalna sredina koristi. Privlačenje ljudskih potencijala je proces privlačenja kandidata s određenim sposobnostima, vještinama i osobinama potrebnim za obavljanje poslova na slobodnim radnim pozicijama. Privlačenje uključuje traženje, privlačenje i osiguravanje dovoljno kvalitetnih kandidata među kojima se biraju oni najpogodniji za obavljanje poslova na slobodnim radnim pozicijama. „Kako bi se odabrao određen broj novih zaposlenika, organizacije moraju osigurati više prijavljenih kandidata“ (Vujić, 2008;153). Proces privlačenja zaposlenika se sastoji od niza zadataka i aktivnosti. Prvi korak u privlačenju zaposlenika je jasno definiranje potreba za određenim profilima radnika. To uključuje identifikaciju vještina, iskustva i kompetencija koje su potrebne za obavljanje određenih poslova. Dalje organizacija mora stvoriti atraktivnu ponudu za potencijalne zaposlenike. To uključuje konkurentnu plaću, fleksibilne radne uvjete, razne pogodnosti kao rad od kuće, te mogućnost profesionalnog razvoja. Nakon toga slijedi oglašavanje otvorene pozicije za posao putem raznih kanala koji mogu biti interni i eksterni, u današnje vrijeme online oglašavanje se najčešće koristi. Nakon što se obrade prijave kandidata slijedi proces selekcije. Cilj privlačenja zaposlenika je da se uz najmanje moguće troškove zaposle najbolji mogući zaposlenici. Proces privlačenja zaposlenika se treba obavljati sigurno i oprezno jer u slučaju greške može skupo koštati organizaciju.

Koliko je za organizaciju važno privlačenje zaposlenika, jednako je važno i zadržavanje kvalitetnoga zaposlenika. Kako bi radnik ostao u organizaciji i pozitivno utjecao na nju potrebno ga je raznim tehnikama motivirati na to. Od ključne je važnosti da se novi zaposlenik osjeća dobrodošlim u novoj organizacijskoj okolini te da se što brže na nju prilagodi. Bitna je stavka daljnji razvoj karijere zaposlenika i mogućnost napretka u organizaciji. Važno je posjedovati u organizaciji kvalitetnog menadžera koji ima razvijene komunikacijske i motivacijske vještine. Zadržavanje zaposlenika je dugoročan proces koji zahtijeva kontinuirane napore i pažnju organizacije prema potrebama i očekivanjima njihovih zaposlenika.

Kombinirajući učinkovite strategije privlačenja i zadržavanja, organizacija može razviti snažnu i posvećenu radnu snagu koja doprinosi njezinom uspjehu.

### **3.3. Rekrutiranje zaposlenika**

Rekrutiranje zaposlenika je proces privlačenja potencijalnih kandidata za otvorene pozicije u organizaciji. Ovaj proces ima ključnu ulogu u stvaranju talentiranog i kvalificiranog radnog tima. Postoje izvori rekrutiranja unutar organizacije i oni se nazivaju interni izvori te izvan organizacije i oni se nazivaju eksterni izvori. Ovisi o vrsti radnog mjesta organizacija mora odlučiti kojim će se izvorom rekrutiranja koristiti.

#### **3.3.1. Interno rekrutiranje zaposlenika**

Interno rekrutiranje zaposlenika je proces unutar organizacije u kojemu se postojeći zaposlenici potiču ili omogućuju da se prijave na otvorene pozicije unutar iste organizacije. Ovaj proces omogućuje organizaciji da iskoristi postojeće resurse i talente, potiče razvoj karijere zaposlenika i pomaže u očuvanju motiviranih radnika. Interno rekrutiranje je jeftinije, trenutni zaposlenici su upoznati s radom organizacije i iz toga razloga lakše i brže se snalaze od potencijalnih eksternih kandidata. Prednosti internog rekrutiranja uključuju veće zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika, brži prijelaz na novu poziciju zbog poznatosti s organizacijom, uštedu u vremenu i resursima potrebnim za vanjsko rekrutiranje te razvoj talentiranih zaposlenika koji su već upoznati s organizacijskom kulturom. Važno je osigurati transparentnost u procesu kako bi se osigurala pravedna prilika za sve zaposlenike, izbjegavajući bilo kakvu objektivnost ili favoriziranje. Osim toga, organizacija mora biti svjesna da interno rekrutirani kandidati možda zahtijevaju dodatnu obuku kako bi se uspješno prilagodili na svojoj novoj poziciji. Uz sve dobre strane interne rekrutacije zaposlenika također postoje i loše strane. Postoji mogućnost da trenutni zaposlenici koji se jave na natječaj za novu radnu poziciju i ne dobiju je mogu razviti loše osjećaje prema organizaciji i biti nezadovoljni.

Bahtijarević-Šiber (1999) navodi da unutarnji izvori rekrutiranja zaposlenika su preporuke odijela za ljudske resurse, oglasi te preporuke menadžera.

Unutarnje oglašavanje za pronalaženje odgovarajućeg kandidata za određeni posao često je standardna procedura vođenja potrage za takvom osobom. Često prolazi neko vremensko razdoblje prije nego što se prijeđe na vanjsko oglašavanje. Ključno je osigurati da zaposlenici budu informirani o ovom procesu i da ga budu sposobni pratiti. Trebaju imati pristup

informacijama i uvjetima koje trebaju pravilno ispuniti za prijavu na radno mjesto, također trebaju imati pristup kriterijima za odabir, te ostalim relevantnim detaljima kako bi se osiguralo da se postupak pravilno provodi s ciljem privlačenja najkvalificiranijih kandidata.

Kvalitetan menadžer poznaje osobnosti i sposobnosti svojih podređenih, iz toga razloga on može dati relevantnu preporuku za najkvalificiranijeg radnika za novu radnu poziciju.

Proces internog regrutiranja započinje identifikacijom otvorenih pozicija. Prvi korak je prepoznavanje potrebe za novim zaposlenicima ili unutarnjim premještajem. To može biti zbog otvaranja nove radne pozicije, promocije, odlaska zaposlenika ili raznih drugih razloga. U nastavku organizacija mora jasno definirati specifične zahtjeve i kompetencije koje su potrebne za otvorenu poziciju.

Nakon toga slijedi postupak obavještanja zaposlenika, organizacija obavještava svoje zaposlenike o otvorenim pozicijama putem internog oglasa ili obavijesti na internim komunikacijskim platformama kao što su interna web stranica ili putem elektronske pošte. Zaposlenici koji su zainteresirani za otvorenu poziciju prijavljuju se putem internih prijava ili slanjem svojih životopisa i motivacijskih pisama. Naposljetku slijedi proces selekcije, koji uključuje pregled prijava, intervjuiranje kandidata i procjenu njihove stručnosti i kompatibilnosti s pozicijom. Nakon selekcije, organizacija donosi odluku o tome koji zaposlenik će biti odabran za otvorenu poziciju. Kandidatu se šalje formalna ponuda za posao koja sadrži uvjete zaposlenja, uključujući plaću, beneficije i uvjete rada. Novi zaposlenik prolazi kroz proces onboarding-a koji uključuje upoznavanje s organizacijskom kulturom, politikama, procedurama i obukom za njihovu novu ulogu. Nakon što novi zaposlenik preuzme svoju ulogu, organizacija ga kontinuirano prati kako bi osigurala njegov uspješan prijelaz i prilagodbu.

Interni regrutiranje potiče razvoj karijere zaposlenika, omogućujući im da napreduju unutar organizacije. To može uključivati promocije, prekvalifikaciju i razvoj novih vještina.

### 3.3.2. Eksterno regrutiranje

Eksterno regrutiranje zaposlenika je proces privlačenja i selektiranja novih zaposlenika izvan postojeće organizacije. Ovaj proces uključuje traženje, privlačenje i odabir vanjskih kandidata kako bi se popunile otvorene pozicije unutar organizacije. Eksterno regrutiranje je ključni proces za organizacije jer omogućuje unos svježeg talenta, različitih perspektiva i novih vještina u organizaciju. Ovaj proces također može pomoći organizaciji da se prilagodi promjenama u okruženju i ostvari svoje ciljeve. Eksterno regrutiranje se koristi kada organizacija odluči da



među trenutnim zaposlenicima nema zaposlenika koji njima treba za tu određenu poziciju. Zbog razvoja tehnologije i opće dostupnosti interneta pronalazak radnika danas, za razliku od prošlosti je puno jeftiniji i jednostavniji. Organizacije sve više koriste prijave putem interneta jer računalo može obraditi ogromnu količinu podataka ili prijava u kratkom roku. Prema Dessleru(2015) problemi koji se javljaju putem internetske prijave radnika jest diskriminacija i preopterećenost, problem diskriminacije uzima u obzir da svi ljudi nemaju pristup internetu niti se znaju služiti njime, a problem preopterećenosti se odnosi na moguću količinu prijava koje organizacije dobije i nije ih u mogućnosti sve detaljno obraditi. Eksterno regrutiranje se vrši putem raznih načina, neki od njih su preporuke relevantnih osoba. Iz relevantnih izvora se može saznati o kvaliteti potencijalnog kandidata za regrutaciju, ovaj način se ne može koristiti kao glavna regrutacijska metoda zato što je količinski ograničena i ne može se pristupiti velikoj količini preporuka kvalitetnih kandidata. Studenti su danas veliki dio radne snage, stoga oglašavanje putem studentskih servisa te na raznim sajmovima karijera ili u obrazovnim ustanovama se može pronaći kvalitetan radnik.

Organizacija može oglašavati otvoreno poziciju za posao putem raznih kanala, u današnje vrijeme najviše se koristi oblik internetskog oglašavanja. U moderno vrijeme, internet se neupitno nameće kao najdominantnije sredstvo za promoviranje otvorenih radnih pozicija. Ključni razlog za to je činjenica da vodeće web stranice u mnogim zemljama sada aglomeriraju ponudu i potražnju na jednom centralnom mjestu: vodeći poslodavci objavljuju svoje oglase, privlačeći najkvalificiranije kandidate, što dalje potiče veći broj oglasa i tako dalje. Osim toga, online oglasi imaju potencijal da imaju bogatiji sadržaj i pružaju dodatne informacije o samoj organizaciji, specifičnostima radnog mjesta i uvjetima zaposlenja. Kroz njih, postoji mogućnost povezivanja s korporacijskom web stranicom, pružajući pristup informacijama o djelatnosti tvrtke, njenom organizacijskom ustroju i pogodnostima za zaposlenike. Nadalje, oglasi za radna mjesta objavljeni na internetu dosežu znatno širi auditorij i ostaju vidljivi tijekom cijelog procesa zapošljavanja. Potencijalni kandidati koji se prijavljuju na oglase putem interneta često samim tim činom pokazuju svoju pro aktivnost i kompetenciju u korištenju računalnih tehnologija. Uz internet oglašavanje direktno se veže i oglašavanje putem službenih stranica organizacije. Web stranice korporacija predstavljaju izuzetno učinkovit alat za promociju raspoloživih radnih mjesta s nizom prednosti. One omogućuju efikasnu interakciju između poslodavaca i potencijalnih zaposlenika, igrajući ključnu ulogu u oblikovanju identiteta poslodavca na tržištu rada. Preko korporacijskih web stranica, potencijalni zaposlenici jednostavno mogu dobiti uvid u poslovne aktivnosti tvrtke, njezin organizacijski okvir, temeljne

vrijednosti i pogodnosti koje nudi svojim zaposlenicima. U mnogim slučajevima, kandidatima se pruža prilika da samostalno ostave svoje informacije na web stranicama tvrtke, čak i kad nema trenutno otvorenih pozicija za zapošljavanje. Ovaj proaktivni pristup svjedoči o njihovoj motiviranosti i interesu za buduće mogućnosti zaposlenja. Međutim, prikupljanje prijave putem korporacijskih web stranica nosi i svoje izazove. Nedostatak direktnog ljudskog kontakta znači da kandidati često ne dobivaju povratne informacije na način na koji bi to bilo moguće tijekom osobnih interakcija. Također, dijelovi web stranica posvećeni karijerama ponekad nisu redovito ažurirani ili nisu intuitivno organizirani, što može dovesti do tehničkih poteškoća poput opterećenih servera, a elektronička pošta ponekad ne stigne do odredišta. Unatoč tim izazovima, internet omogućuje brz i stalno dostupan pristup informacijama o slobodnim radnim mjestima, omogućujući jednostavno pretraživanje, prijavu i slanje životopisa jednostavnim klikom miša, bez obzira na vrijeme. Prijave koje se zaprimaju putem korporacijskih web stranica često su visokokvalitetne, što potvrđuje važnost ulaganja ozbiljnih organizacija u razvoj i promociju ovog segmenta svoje web stranice posvećenog procesima zapošljavanja. Uz moderno oglašavanje putem interneta, također postoji oglašavanje putem dnevnih novina. Dnevne novine imaju tendenciju da obično objavljuju oglase za poslove sredinom tjedna ili tijekom vikenda. Ovisno o lokaciji tvrtke i prirodi posla, organizacija se može usredotočiti na nacionalne dnevne novine koje pokrivaju cijelu Hrvatsku ili na lokalne dnevne novine. Ovaj konvencionalni oblik oglašavanja nekad je privlačio znatan broj potencijalnih kandidata zbog svoje prepoznatljivosti i jednostavnosti korištenja. Međutim, u današnjem vremenu, oglašavanje na internetu često privlači znatno veći broj prijava u usporedbi s tradicionalnim medijima. Važno je napomenuti da zbog troškova oglasnog prostora u novinama često se moraju ograničiti informacije koje se uključuju u oglas. Stoga, ti oglasi ponekad nisu dovoljno selektivni, što znači da može doći do velike količine nerelevantnih prijava za određene pozicije. Unatoč svim prednostima oglašavanja putem interneta, oglašavanje u novinama često se koristi i od strane agencija za regrutiranje osoblja, jer se u okviru ovih projekata troškovi oglašavanja obično podmiruju od strane klijenta. Također uobičajeno je da poslodavci angažiraju agencije za regrutiranje kadrova, kako bi aktivno pomogle u pronalasku odgovarajućeg kandidata za popunjavanje otvorenih radnih pozicija. Poslodavac obično plaća agenciji proviziju za njihov trud u procesu pronalaska i predstavljanja potencijalnih zaposlenika. Agencije koriste različite pristupe u procesu popunjavanja radnih pozicija, što ovisi o vrsti poslova koje trebaju ispuniti i njihovom načinu rada. Primjerice, agencije mogu oglašavati otvorene pozicije, pretraživati svoju vlastitu bazu podataka, aktivno tražiti kandidate ili kombinirati te metode. Obično se pozicije srednjeg menadžmenta, specijalista i administrativnog osoblja oglašavaju putem

agencija, ali agencije također koriste svoju bazu podataka kako bi pronašle kandidate za te pozicije. Kada se radi o popunjavanju viših pozicija, neke agencije primjenjuju aktivnu potragu poznatu kao "headhunting". Nakon što završi selekcijski proces, agencije obično preporučite tri ili četiri kandidata za određenu poziciju, ali finalni izbor kandidata ostavljen je poslodavcu.

Proces „headhunting“, poznat i kao pronalaženje kadrova, predstavlja proces usmjeren na pronalazak savršenog spoja između potreba poslodavca i kvalifikacija kandidata. Osobe zadužene za pronalazak kadrova pristupaju ovom zadatku tako da prvo detaljno analiziraju zahtjeve klijenta i karakteristike radnog mjesta, nakon čega aktivno tragaju za iznimnim kandidatima koji posjeduju potrebne kompetencije. U fokus se stavlja selekcija visokokvalificiranih ili "top kandidata", čija bi interakcija s poslodavcem donijela pozitivan utjecaj na tvrtku i potaknula njen razvoj. Uobičajeni proces selekcije, nasuprot tome često se ograničava na biranje najboljih između prijavljenih kandidata, iako među njima ne moraju nužno biti kvalitetni kandidati. Tijekom procesa, poslodavci imaju priliku diskretno sudjelovati u procesu ili usmjeravati, iako to nije učestala praksa. U klasičnom selekcijskom procesu, poslodavci su često pasivni sve do završnih intervjua. U razvijenim ekonomijama i na većim tržištima rada, obično postoje specijalizirani „headhunteri“ za svaki podsektor industrije. Ovo im omogućuje da izgrade mrežu kontakata u određenoj struci, pristupaju informacijama o visokokvalitetnim kandidatima i bolje razumiju tržište rada. Unatoč tome što su honorari za taj proces obično nešto veći od troškova uobičajenog selekcijskog procesa, pruža se veća kvaliteta usluge. Kandidati se temeljito procjenjuju, provjerava se njihova profesionalna pozadina i reference, a može se pružiti visoka razina sigurnosti. Također, pružaju garancije za zaposlenike u određenom razdoblju, obično 4-6 mjeseci, i u slučaju nezadovoljstva poslodavca ili zaposlenika, traže nove kandidate. Kvalitetan proces u konačnici donosi profit tvrtki. Također, treba uzeti u obzir da troškovi obično nisu značajno veći od troškova oglašavanja i vremena utrošenog u samostalni selekcijski proces. Samostalno provođenje selekcije povećava rizik od odabira neprikladnih zaposlenika koji će na kraju morati biti zamijenjeni. Konačno, iako i "recruiteri" i "headhunteri" mogu uspješno pronaći zaposlenike, „headhunteri“ su često preferirani izbor za popunjavanje viših pozicija ili u slučajevima kada je izazovno pronaći visokokvalitetne kandidate.

Također postoje agencije koje se bave privremenim zapošljavanjem radnika. Agencije za privremeno zapošljavanje igraju značajnu ulogu kao posrednici na tržištu rada, donoseći sa sobom niz prednosti. Koncept privremenog zapošljavanja u Hrvatskoj se zakonski uređuje tek 2003. godine putem zakona o posredovanju pri zapošljavanju i pravima za vrijeme

nezaposlenosti, što ga čini relativno novim u ovom okruženju. Mnoge tvrtke i zaposlenici tek upoznaju prednosti ovakvog načina zapošljavanja. Agencije za privremeno zapošljavanje regrutiraju zaposlene različitih struka i stavljaju ih na raspolaganje poslodavcima prema trenutačnim potrebama za privremenim radom. Ovaj pristup pruža niz prednosti, uključujući brzo zapošljavanje kvalificiranih kandidata, smanjenje rizika povezanih s lošim zapošljavanjem jer odgovornost za kvalitetu radnika leži na agenciji. U slučaju lošeg radnika, poslodavac može jednostavno vratiti radnika agenciji, što potiče agencije da osiguraju visoku kvalitetu zaposlenika. Također mogućnost zapošljavanja radnika za privremene projekte ili potrebe, kao što su zamjena za radnike na dugom bolovanju ili porodiljnom dopustu. Savršene su za povećanje potrebe za radnom snagom kod poslodavaca koji imaju ograničenja u broju stalno zaposlenih radnika, uslijed poslovnih planova ili proračunskih ograničenja.

Zaposlenici ustupljeni putem agencija za privremeno zapošljavanje formalno su zaposleni kod same agencije, koja preuzima sve administrativne i računovodstvene obveze vezane uz njihovo zapošljavanje. Osim toga, agencija se brine za ispunjenje svih prava i beneficija zaposlenika prema zakonu o radu. Ako tvrtka odluči trajno zaposliti radnika koji je prvotno bio ustupljen, obvezna je platiti agenciji određenu naknadu za taj proces.

Postoje svima dostupne baze životopisa na internetu. Baze podataka životopisa koje posloprimci dijele putem web stranica su javno dostupne i dostupne su svim potencijalnim poslodavcima, što ih čini ključnim kanalom za regrutaciju. Često se koriste ključne riječi specifične za određene struke kako bi se brzo identificirali životopisi koji odgovaraju traženim kriterijima. Mnoge tvrtke često počinju svoju potragu za novim zaposlenicima pregledavanjem ovih baza podataka.

Prednosti ovog pristupa regrutaciji uključuju dostupnost potencijalnih zaposlenika koji trenutačno nisu aktivno u potrazi za poslom, ali bi razmotrili bolju ponudu, brzinu procesa regrutacije, te mogućnost održavanja tajnosti regrutacije, pri čemu se otvorena radna mjesta ne oglašavaju široj javnosti.

## **4. Selekcija zaposlenika**

Selekcija je proces koji dolazi nakon regrutacije u kojem se zapravo sužava izbor potencijalnih budućih zaposlenika. Bahtijarević-Šiber (1999) definira profesionalno selekciju kao postupak koji se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima. Selekcija zaposlenika je proces koji organizacija koristi kako bi odabrala najprikladnije kandidate iz grupe potencijalnih zaposlenika koji ispunjavaju određene kriterije i zahtjeve za određeno radno mjesto. Ovaj proces uključuje prikupljanje, pregled i analizu informacija o kandidatima kako bi se donijela odluka o tome tko će biti primljen za rad u organizaciji. Osnovna svrha selekcije zaposlenika je pronaći pojedince koji najbolje odgovaraju potrebama i zahtjevima posla i organizacije. Selekcija se provodi kako bi se osiguralo da će zaposlenik biti kompetentan, motiviran i sposoban izvršavati svoje poslovne zadatke učinkovito. Osim toga, selekcija također ima cilj minimizirati rizik od lošeg zapošljavanja, što može prouzročiti financijske i organizacijske probleme. Proces selekcije zaposlenika uključuje različite korake kao što su prikupljanje prijave, provođenje intervjua, testiranje kandidata, provjeru referenci i pozadine te konačno donošenje odluke o tome tko će biti zaposlen. Važno je napomenuti da selekcija treba biti pravedna, objektivna i u skladu s pravnim propisima kako bi se izbjegla diskriminacija i osiguralo pravilno postupanje prema svim kandidatima. Požega (2012) smatra da je selekcija najvažniji proces kojim se menadžment ljudskih resursa bavi, zato što ako se odabere kvalitetan radnik to olakšava i poboljšava svaku drugu funkciju kojom se bavi menadžment ljudskih resursa.

### **4.1. Ciljevi selekcije zaposlenika**

Jedan od glavnih ciljeva selekcije zaposlenika je optimizacija usklađenosti ljudskih resursa s organizacijskim ciljevima. Selekcija zaposlenika ima za svrhu postizanje najboljeg mogućeg odgovarajućeg skupa zaposlenika u organizaciji, čime se usklađuje ljudski kapital s potrebama i strategijama organizacije. Cilj je postići sinergijski učinak između vještina, kompetencija i motivacije zaposlenika te organizacijskih ciljeva i potreba, što rezultira poboljšanim izvršenjem, produktivnošću i konkurentnošću organizacije na tržištu.

Selekcija ima za cilj smanjiti rizik od zapošljavanja kandidata koji nisu u mogućnosti ili nisu voljni izvršavati svoje radne zadatke na zadovoljavajući način. To uključuje identifikaciju i eliminaciju kandidata koji ne zadovoljavaju minimalne zahtjeve za određeno radno mjesto te one koji nisu kompatibilni s organizacijskom kulturom ili vrijednostima. Ovaj cilj pomaže

organizaciji da izbjegne troškove i negativne posljedice lošeg zapošljavanja, uključujući smanjenje produktivnosti, visoku fluktuaciju i potencijalne pravne probleme.

Selekcija zaposlenika ima za cilj stvaranje i očuvanje konkurentske prednosti organizacije putem angažiranja i zadržavanja visokokvalificiranih i motiviranih radnika. Odabir kandidata s odgovarajućim vještinama i kompetencijama koji se savršeno uklapaju u organizaciju može stvoriti konkurentske prednosti kao što su inovacija, efikasnost te povećati kvalitetu proizvoda i usluga.

Selekcija također može imati cilj promicati raznolikost u organizaciji tako da se zapošljavaju kandidati različitih pozadina, iskustava i perspektiva. Ovo može doprinijeti boljoj kreativnosti, prilagodljivosti i boljem razumijevanju različitih tržišta i klijenata te povećati ugled organizacije u zajednici te na međunarodnoj razini.

#### 4.2. Proces selekcije

Požega(2012) navodi kako se u procesu selekcije uspoređuju osobine i individualne sposobnosti kandidata, procjenjuje se karakteristike ličnosti koje su promjenjive, dok kod sposobnosti nisu toliko promjenjive te nedostatak sposobnosti predstavlja problem koji se ne može nadoknaditi, u ovome procesu izuzetno važnu ulogu imaju psiholozi koji mogu napraviti detaljnu procjenu ličnosti i kolika je ona u skladu s ciljevima organizacije.

|                                  | SELEKCIJSKA ODLUKA                     |   |
|----------------------------------|--|---|
| Uspješnost kandidata/zaposlenika | ODBITI                                 | PRIMITI                                 |
| Uspješan kandidat/zaposlenik     | II.<br>Loša odluka(Pogrešno-negativna) | I.<br>Dobra odluka                      |
| Neuspješan kandidat/zaposlenik   | III.<br>Dobra odluka                   | IV.<br>Loša odluka (pogrešno-pozitivna) |

*Slika 1. Mogući ishodi procesa selekcije*

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing. Zagreb, str.317.

Požega(2012) govori kako u procesu selekcije, potrebno je posebno obratiti pažnju na dvije važne pojave, koje su poznate kao razumna prilagodba i obrnuta diskriminacija. Razumna prilagodba ističe važnost odvajanja određenog vremenskog intervala koji treba biti dostupan svakom novozaposlenom pojedincu kako bi se omogućila uspješna adaptacija na novo radno okruženje, opću dinamiku tvrtke i interakciju s kolegama na radnom mjestu. Naglasak se stavlja na činjenicu da se procjena radne učinkovitosti treba odgoditi dok novi zaposlenik potpuno ne prebrodi period prilagodbe. Krajnji cilj selekcijskog procesa ostaje izbor najkvalificiranijeg kandidata za posao između dostupnih opcija u tom trenutku, s ciljem postizanja optimalnih radnih performansi. Međutim, iznimno je važno napomenuti da se u tom procesu ne smije tolerirati nijedan oblik diskriminacije na temelju spola, dobi, vjerske pripadnosti, etničke pripadnosti ili bilo kojih drugih karakteristika, kao što su boja kože i slično.

S druge strane, obrnuta diskriminacija opisuje situaciju u kojoj se kandidati koji nisu uspjeli dobiti posao žale tvrdeći da su bili diskriminirani tijekom selekcijskog procesa. Iako postoje slučajevi u kojima se takve optužbe opravdano podupiru činjenicama, često se događa da su takve pritužbe neopravdane i da kandidati teško prihvaćaju činjenicu da nisu bili najbolji u postupku selekcije.

### **4.3. Metode selekcije**

Metode selekcije variraju ovisno o vrsti posla i mogu se podijeliti na standardne i alternativne, odnosno konvencionalne i nekonvencionalne.

Standardne metode uključuju objavu natječaja, prikupljanje i pregled životopisa kandidata, traženje preporuka od trenutnih zaposlenika, provođenje intervjua i upućivanje kandidata na probni rad.

Alternativne metode, s druge strane, često su nekonvencionalne i mogu varirati između poslodavaca. Ove metode se ponekad smatraju jedinstvenima i prilagođenima specifičnim potrebama radnog mjesta. Neki primjeri alternativnih metoda uključuju astrološke analize, posebne testove koje poslodavci sami razvijaju za procjenu kandidata za određeno radno mjesto, testiranje na prisutnost droga i grafološke analize.

Ove alternativne metode često se primjenjuju s oprezom i biraju se sukladno potrebama i filozofiji poslodavca te specifičnim zahtjevima radnog mjesta.

#### 4.3.1. Standardne metode selekcije

Standardne metode selekcije zaposlenika predstavljaju klasičan pristup odabiru potencijalnih kandidata za radna mjesta unutar organizacije. Ove metode su temeljni koraci u procesu selekcije koji su usvojeni kao praksa u većini organizacija.

Životopis je danas jedna od najkorišteniji metoda selekcija zaposlenika. Kandidati šalju svoje životopise kako bi se prijavili za radno mjesto. Životopis sadrži informacije o obrazovanju, radnom iskustvu, vještinama i kvalifikacijama kandidata. Nakon prikupljanja životopisa, osoblje za selekciju provodi njihov pregled kako bi utvrdilo koje kandidate pozvati na razgovor. U današnje vrijeme kada su životopisi postali standardna procedura prijave za posao, postoje razne šprance kako bi životopis trebao izgledati. U Europi se najviše koristi Europass životopis i predstavlja standard formata životopisa.

Kako se navodi na službenoj stranici Europass-a(2018) upute za izradu dobrog životopisa su sljedeće. U nastojanju da prikaže svoje iskustvo na primjeren način, kandidat bi trebao jasno demonstrirati svoje kompetencije i praktično iskustvo relevantno za radno mjesto za koje se prijavljuje. Naglasak bi trebao biti na konkretnim primjerima koji ilustriraju razvoj vještina i iskustva. Kroz taj proces, ključni pojmovi i zahtjevi iz oglasa za posao trebali bi se odraziti u prilagođenom životopisu.

U dijelu životopisa poznatom kao "O meni", kandidat bi trebao jasno istaknuti razloge zbog kojih smatra da je idealan izbor za određeno radno mjesto. U tom dijelu, suvišni detalji trebaju biti izbjegavani, a fokus treba biti na činjenicama i ključnim aspektima posla za koji se kandidira.

Bitno je da životopis bude strukturiran i čitljiv. Koristeći jednostavan i koncizan jezik te jake glagole kao što su "upravljati," "razviti," i "povećati," kandidat će olakšati razumijevanje svog iskustva i vještina.

Što se tiče organizacije, koristi se obrnuti kronološki red, pri čemu se najnovija iskustva i aktivnosti ističu prije starijih. Ako postoji razdoblje bez aktivnog rada ili učenja, preporučuje se pružiti objašnjenje za to razdoblje, ističući kako je to doprinijelo profesionalnom razvoju kandidata.

Na kraju, prije nego što životopis bude poslan, potrebno je pažljivo pregledati i ispraviti sve pravopisne i gramatičke pogreške. Također, važno je osigurati da su kontakt podaci navedeni, a često se preporučuje dodavanje profesionalne fotografije kako bi životopis bio potpun.



The image shows a screenshot of the Europass Curriculum Vitae form. The form is titled 'europass Curriculum Vitae' and includes a placeholder 'Replace with First name(s) Surname(s)'. The form is divided into several sections:

- PERSONAL INFORMATION:** Includes fields for address, telephone number, mobile number, e-mail address, personal website(s), and IM service. It also has fields for sex and date of birth.
- JOB APPLIED FOR POSITION PREFERRED JOB STUDIES APPLIED FOR PERSONAL STATEMENT:** A section for describing the job or studies.
- WORK EXPERIENCE:** A section for listing work experience, with instructions to add separate entries and start from the most recent.
- EDUCATION AND TRAINING:** A section for listing education and training, with instructions to add separate entries and start from the most recent.
- PERSONAL SKILLS:** A section for listing personal skills, including mother tongue(s) and other language(s). The other language(s) section includes a table for understanding (listening and reading) and speaking (spoken interaction and spoken production), as well as a writing section. It also includes a section for communication skills and organisational/managerial skills.

At the bottom of the form, there is a copyright notice: '© European Union, 2020-2016 | europass.cedefop.europa.eu' and a page number: 'Page 1 / 2'.

Slika 2 Primjer Europass životopisa

Izvor: Službena stranica Europass-a Dostupno na: <https://www.europass.hr/europass-dokumenti/zivotopis> [13.08.2023.]

Intervjui su ključna metoda selekcije. To su razgovori između predstavnika organizacije i kandidata koji omogućuju dublje razumijevanje kvalifikacija i osobnosti kandidata. Intervjui se mogu provoditi pojedinačno ili u panelima, a pitanja se obično usmjeravaju prema kvalifikacijama, iskustvu, motivaciji i odgovarajućim kompetencijama kandidata za određeno radno mjesto. Postoji nekoliko različitih vrsta intervjuja kao metoda selekcije zaposlenika, a svaka od njih ima svoj specifičan pristup i svrhu:

- **Strukturirani intervju:** u strukturiranom intervjuu postavljaju se unaprijed pripremljena pitanja koja su ista za svakog kandidata. Ova metoda omogućuje uspoređivanje odgovora različitih kandidata i objektivniju procjenu njihovih sposobnosti. Strukturirani intervjui su često korisni kad se traže određene kompetencije ili vještine.

- Nestrukturirani intervju: nasuprot strukturiranom intervjuu, nestrukturirani intervju ne koristi unaprijed definirana pitanja. Umjesto toga, osoba koja vodi intervju slobodno razgovara s kandidatom i postavlja pitanja koja mu padnu na pamet. Ova vrsta intervjuja može pružiti dublji uvid u osobnost kandidata, ali je skloniji subjektivnom tumačenju i teže je usporediv.
- Polustrukturirani intervju: on kombinira elemente strukturiranog i nestrukturiranog intervjuja. Iako postoji unaprijed definiran skup pitanja osoba koja vodi intervju ima slobodu postavljati dodatna pitanja ili tražiti dodatne informacije tijekom razgovora. Ova metoda pruža ravnotežu između konzistentnosti i fleksibilnosti.
- Panelni intervju: uključuje sudjelovanje više ispitivača, obično iz različitih odjela ili pozicija unutar tvrtke. Ova vrsta intervjuja pruža više perspektiva i ocjena kandidata, ali može biti izazovnija za kandidata jer se suočava s više ispitivača.
- Grupni intervju: uključuje više kandidata koji su istovremeno prisutni na ispitivanju. Ova metoda može se koristiti za procjenu kako kandidati komuniciraju i surađuju u grupnoj dinamici. Grupni intervjui često se koriste za pozicije koje zahtijevaju timski rad.
- Situacijski intervju: postavlja kandidate u hipotetske radne scenarije i traži od njih da opišu kako bi reagirali ili rješavali određene probleme. Ova metoda pomaže procijeniti kako kandidati primjenjuju svoje vještine i znanje u stvarnim radnim situacijama
- Studij slučaja ili radni test: ova vrsta intervjuja uključuje davanje kandidatu stvarnih zadatka ili problema koje bi trebao rješavati. To može uključivati analizu stvarnih poslovnih slučajeva ili izvođenje praktičnih testova, poput programiranja ili rada na konkretnim projektima.
- Telefonski ili video intervju: ovi intervjui obavljaju se putem telefona ili video poziva. Posebno su korisni kad kandidat nije lokalno prisutan ili kada je potreban brz inicijalni pregled. Važno je osigurati dobru komunikaciju i tehničke uvjete za ovu vrstu intervjuja.
- Neformalni intervju: takva vrsta intervjuja može se dogoditi tijekom neformalnih sastanaka ili događaja, poput kave ili ručka. Ovi razgovori pružaju priliku da se kandidat bolje upozna izvan službene postavke i mogu pomoći u procjeni osobnosti i interesa kandidata.

Izbor odgovarajuće vrste intervjuja ovisi o specifičnim potrebama posla, ciljevima selekcijskog procesa i resursima koji su dostupni za provođenje intervjuja. Kombinacija

različitih vrsta intervjua i dodatnih metoda može pružiti cjelovitu sliku o kandidatima i pomoći u donošenju informirane odluke o zapošljavanju.

Tijekom intervjua u procesu selekcije zaposlenika, mogu se dogoditi različite pogreške koje mogu negativno utjecati na kvalitetu odabira kandidata. Neke od uobičajenih pogrešaka tijekom intervjua su:

- Nedostatak strukture: intervjui trebaju biti strukturirani i temeljiti se na unaprijed pripremljenim pitanjima koja se postavljaju svim kandidatima. Nedostatak strukture može dovesti do nepotpunih ili nepotrebnih informacija.
- Sudski efekt ili predrasude: ovo se događa kada ispitivač ima predrasude prema kandidatu, na primjer, na temelju spola, dobi ili etničke pripadnosti. Sudski efekt može značiti da se kandidat ocjenjuje na temelju osobnih karakteristika umjesto na temelju relevantnih vještina i iskustava.
- Nadziranje intervjuiranog: ispitivač može stvoriti stresno okruženje za kandidata ili ga previše nadzirati, što može dovesti do nelagode i smanjiti sposobnost kandidata da pokaže svoje stvarne vještine i osobnost.
- Nedostatak objektivnosti: nedostatak objektivnosti može se očitovati u ocjenjivanju kandidata na temelju osobnih preferencija ispitivača umjesto na temelju objektivnih kriterija relevantnih za posao.
- Pristranost prema prvom dojmu: ispitivači često donose brze prosudbe na temelju prvog dojma, što može dovesti do propuštanja kvalificiranih kandidata koji nisu odmah ostavili snažan dojam.
- Nedostatak jasnih kriterija: nedostatak jasno definiranih kriterija za ocjenjivanje kandidata može dovesti do subjektivnog donošenja odluka i neujednačenog pristupa svim kandidatima.
- Pozitivna pristranost: ovo se događa kada ispitivač favorizira kandidate koji su slični njima samima ili imaju slične karakteristike, što može dovesti do nedostatka raznolikosti u timu.

Kako bi se smanjila mogućnost ovih pogrešaka, važno je provesti obuku za ispitivače, koristiti strukturirane intervjue s unaprijed definiranim pitanjima i kriterijima ocjenjivanja, te pažljivo dokumentirati i analizirati odgovore kandidata kako bi se donosile informirane odluke o zapošljavanju. Također, važno je da ispitivači budu svjesni svojih predrasuda i rade na održavanju objektivnosti tijekom intervjua.

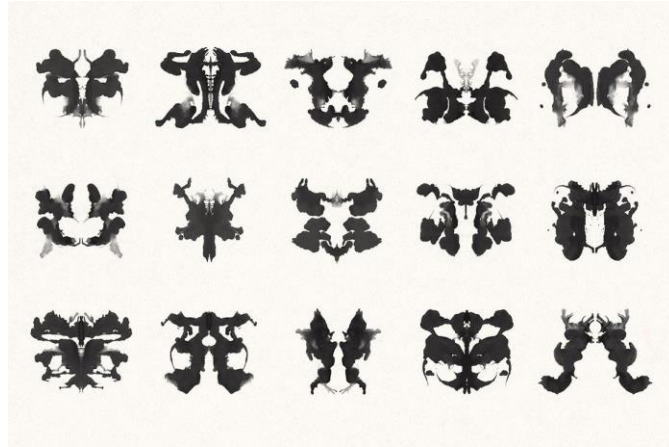
Bahtijarević-Šiber(1999) navodi korisne savjete pri održavanju intervjua, kako bi intervju prošao najbolje moguće potrebno je: savjetovati se s nadređenim o izboru kandidata za intervju, osigurati da kandidati razumiju značaj provedbe intervjua, strukturirati intervju prema dostupnim resursima te postavljati bitna pitanja tijekom intervjua i pripremiti se temeljito za taj proces.

Uz intervju također objava natječaja je jedna od standardni metoda selekcija zaposlenika koja se često koristi. Ova metoda uključuje stvaranje oglasa za otvoreno radno mjesto. Oglas obično sadrži informacije o poslovima, kvalifikacijama i iskustvu koje se traže, kao i informacije o tome kako se kandidati mogu prijaviti. Oglas se često objavljuje na internetskim stranicama tvrtke, na internetskim oglasnicima za posao ili u tiskanim medijima.

Kao standardne metode selekcije zaposlenika često se koriste razni psihološki testovi i testovi sposobnosti. Psihološki testovi predstavljaju posebne alate koji se primjenjuju tijekom procesa selekcije zaposlenika kako bi se evaluirale raznolike psihološke karakteristike i kompetencije kandidata. Ovi instrumenti omogućuju dublju analizu osobnosti, kognitivnih sposobnosti, vještina i stavova kandidata, te imaju potencijal pružiti relevantne informacije za donošenje informiranih odluka u kontekstu zapošljavanja.

Testovi osobnosti provode analizu osobnih karakteristika kandidata, s ciljem razumijevanja kako bi se kandidat mogao integrirati u radno okruženje i timsku dinamiku. Primjeri takvih testova uključuju mjerenje faktora kao što su emocionalna stabilnost, otvorenost prema novim iskustvima, savjesnost te druge dimenzije osobnosti. Dobiveni rezultati često se uspoređuju s profilom osobnosti koji je optimalan za određeno radno mjesto. Neki od najpoznatijih testova osobina su zapravo slike ili različiti dijagrami.

Rorschachov test mrlje je prikaz mrlja ili boja koje ispitanik mora iskreno i detaljno interpretirati što on vidi. Osnovna ideja Rorschachovog testa mrlje je proučiti kako pojedinac percipira apstraktne, nejasne oblike, obično mrlje tinte, te kako se te percepcije odražavaju na njihov unutarnji emocionalni i kognitivni svijet. Ovaj test razvijen je od strane Hermanna Rorschacha, švicarskog psihijatra, u ranom 20. stoljeću.



*Slika 3 Rorschachov test mrlja*

Izvor: IQ TESTOVI Dostupno na: <https://iq-testovi.com/rorschach-test/> [19.08.2023.]

Osim Rorschachovog testa mrlje poznat je i Rosenzweigov test frustracije. Rosenzweigov test frustracije se koristi za procjenu emocionalne reakcije na frustraciju to jest situacije koje dovode do frustracije. Razvio ga je Saul Rosenzweig, američki psiholog, kako bi bolje razumio kako ljudi reagiraju na frustraciju i kako se ta reakcija može povezati s njihovim emocionalnim stanjem.

Uz psihološke testove i testove sposobnosti, također se često koriste i testovi inteligencije. Testovi inteligencije su psihološki instrumenti koji se koriste u svrhu mjerenja kognitivnih sposobnosti i intelektualnih kapaciteta pojedinca. Ovi testovi su razvijeni kako bi se procijenila razina kognitivne funkcionalnosti, uključujući razumijevanje, zaključivanje, rješavanje problema, apstraktno mišljenje te sposobnost učenja. Testovi inteligencije često se koriste kao metoda selekcije zaposlenika kako bi se procijenila njihova sposobnost za rješavanje složenih zadataka, brzo donošenje odluka i prilagodba promjenjivim situacijama na radnom mjestu. Ovi testovi pomažu poslodavcima u identifikaciji kandidata s visokim intelektualnim potencijalom, što može biti od suštinskog značaja za određene poslove. Najpoznatiji test inteligencije je IQ test (test koeficijenta inteligencije), koji se koristi za procjenu opće inteligencije pojedinca. Osim toga, postoje i drugi specifični testovi koji mjere različite aspekte kognitivnih sposobnosti, kao što su verbalna i neverbalna inteligencija, sposobnosti rješavanja problema, pamćenje i druge.

#### 4.3.2. Alternativne metode selekcije

Alternativne metode često variraju i mogu biti prilagođene specifičnim potrebama svakog poslodavca. Među tim metodama se nalaze nekonvencionalni pristupi, kao što je astrologija,

kreiranje vlastitih testova za procjenu kandidata u skladu s potrebama radnog mjesta, testiranje na prisutnost droga, te uporaba grafoloških testova. Sve ove metode imaju svoje karakteristike i mogu biti prilagođene kako bi zadovoljile jedinstvene zahtjeve svakog poslodavca.

Organizacije sve češće koriste testiranje na upotrebu droga kod potencijalnih kandidata. Ova metoda ima za cilj procijeniti i osigurati da potencijalni kandidati nisu uključeni u nezakonitu upotrebu droga, što bi moglo negativno utjecati na njihovu radnu učinkovitost, sigurnost na radu i općenito funkcioniranje radne okoline. Ova metoda selekcije zaposlenika obično se primjenjuje u industrijama u kojima je sigurnost izuzetno važna, kao što su vojska, zrakoplovstvo, promet, policijske i vatrogasne službe te drugi sektori gdje je potrebno očuvati visok stupanj koncentracije, preciznosti i sigurnosti.

Astrologija kao metoda selekcije zaposlenika je pristup koji se temelji na vjerovanju da se osobine, vještine i potencijali kandidata za posao mogu predvidjeti i analizirati kroz astrološke tehnike, posebno kroz interpretaciju položaja i kretanja planeta i zvijezda u trenutku rođenja kandidata. Ovaj pristup smatra da je osoba sudbinom povezana s nebeskim tijelima i da se karakteristike i sklonosti mogu otkriti putem astrološkog kartiranja. Unatoč svojoj popularnosti u nekim krugovima, astrologija kao metoda selekcije zaposlenika nije široko prihvaćena u poslovnom svijetu i smatra se pseudoznanstvenom ili nelogičnom praksom. Bahtijarević Šiber (1999) smatra da ne postoji nikakva znanstveno povezana veza između astrologije i osobnosti to jest ličnosti potencijalnog kandidata.

Jedna od kontroverznijih metoda selekcije je ispitivanje putem poligrafa. Poligrafsko testiranje, poznato i kao detektor laži metoda je selekcije zaposlenika koja se temelji na upotrebi poligrafa, uređaja za mjerenje fizioloških reakcija osobe tijekom postavljanja pitanja. Ovaj test ima za cilj utvrditi istinitost izjava i otkriti eventualno skrivanje informacija ili lažno predstavljanje. Poligraf djeluje tako da prati i bilježi različite fiziološke parametre kao što su puls, krvni tlak disanje te znojne žlijezde. Poligrafsko testiranje provodi posebno obučeni poligrafski ispitivač koji postavlja pitanja osobi koja se testira. Tijekom testiranja, ispitivač analizira i bilježi reakcije na postavljena pitanja. Nakon završetka testa, stručnjak procjenjuje rezultate kako bi utvrdio postoji li indicija laži ili prikrivanja informacija. Upotreba poligrafa nije opće prihvaćena praksa u selekciji zaposlenika zbog kršenja privatnosti i prava potencijalnih kandidata, uz to nije ni potpuno pouzdana pošto postoje razni primjeri kako prevariti poligraf. U nekim slučajevima kao što su sigurnosne ili tajne agencije kojima je prioritet sigurnost, poligrafsko testiranje može biti obavezna metoda selekcije.

## 5. Paradoks selekcije zaposlenika

U današnje vrijeme postoji paradoks selekcije zaposlenika da je ona zapravo lakša nego prije zbog velike ponude ali u isto vrijeme nikada nije bila teža zbog velikog broja visokoobrazovnih ljudi koji si međusobno konkuriraju za radno mjesto.

Paradoks selekcije zaposlenika, također poznat kao „narcissism of minor differences“ ili paradoks malih razlika, predstavlja koncept koji se odnosi na situaciju u kojoj organizacija ili poslodavac primjenjuje proces selekcije kandidata za zapošljavanje, ali usprkos tome na kraju zapošljava osobe koje su vrlo slične postojećim zaposlenicima ili ne donose značajno drugačije sposobnosti, vještine i perspektive u organizaciju. Ovaj paradoks ilustrira situaciju u kojoj se, unatoč naporima organizacije da odabere nove kandidate temeljem njihovih kompetencija i iskustva, na kraju često biraju kandidati koji su vrlo slični postojećim zaposlenicima u smislu obrazovanja, iskustva, interesa i drugih karakteristika. To može rezultirati time da organizacija ne dobiva puni potencijal raznolikosti i perspektiva koje bi mogla unijeti u svoj tim. Taj paradoks se događa ako se ne pazi na moguće greške prilikom selekcije potencijalnog kandidata.

Paradoks selekcije zaposlenika može se dogoditi iz nekoliko razloga:

- Skupi procesi selekcije: procesi selekcije, kao što su testiranja, intervjui i pozadinske provjere, mogu biti resursno i vremenski zahtjevni. Organizacije se često odlučuju za kandidate koji su najbliži idealnom profilu kako bi smanjile rizik od neuspjeha selekcije.
- Konformizam i kognitivna udobnost: ljudi imaju tendenciju birati kandidate s kojima se osjećaju ugodno i koji su im slični u načinu razmišljanja i komunikacije. Ovo može rezultirati odabirom kandidata koji imaju slične stavove i iskustva kao i postojeći zaposlenici.
- Strah od promjene: organizacije se često boje rizika koji dolazi s novim i nepoznatim faktorima koje donose kandidati koji su znatno različiti od trenutnih zaposlenika. Stoga se može preferirati sigurnost i poznatost.

## 6. Odabir zaposlenika

Finalni korak u selekciji zaposlenika je odabir najprikladnijeg kandidata za određeno radno mjesto. Važno je procijeniti kandidatove sposobnosti i znanje, ali također razmotriti njihove motivacije i osobne interese, jer ti čimbenici utječu na njihovu buduću učinkovitost u organizaciji. Pri donošenju konačne odluke o zapošljavanju, bitno je uzeti u obzir širok spektar faktora. To uključuje kandidatovo dosadašnje radno iskustvo, osobnost, te kako se uklapa u tim i organizaciju. Konačna odluka o izboru kandidata može se temeljiti na različitim čimbenicima, uključujući radno iskustvo, karakterne osobine, socijalni kontekst, obiteljske i društvene veze te utjecaj u društvu. Iz tog razloga, ključno je precizno definirati potrebe organizacije, kako bi se izabrao najpogodniji zaposlenik. Nakon provedenog selekcijskog procesa, važno je pažljivo razmotriti izbor kandidata. Cijeli selekcijski proces zahtijeva znatna financijska i vremenska ulaganja, te odabrati kandidata koji ne ispunjava očekivanja i ne obavlja svoj posao na zadovoljavajući način može negativno utjecati na organizaciju. To može rezultirati ponovnim provođenjem selekcijskog procesa, što dodatno generira troškove. Uloga stručnjaka za ljudske resurse je ključna u ovom procesu, jer donošenje odluka o zapošljavanju treba biti temeljeno na objektivnim kriterijima i profesionalnoj procjeni kandidata. Osobni osjećaji i pristranost ne bi smjeli utjecati na donošenje konačnih odluka kako bi se osiguralo da odabrani kandidati najbolje odgovaraju potrebama organizacije.



## **7. Selekcija zaposlenika na primjeru poduzeća Zračna luka Osijek**

Zračna luka Osijek d.o.o. je društvo za pružanje usluga u zračnom prometu. Zračna luka Osijek spada u četvrtu kategoriju prema ICAO (Međunarodna organizacija za civilnu avijaciju) klasifikaciji i opremljena je prvoklasnim instrumentalnim pristupnim sustavom. Njena uzletno-sletna staza ima duljinu od 2500 metara i širinu od 45 metara, što omogućuje prihvat i otpremu najvećih putničkih i teretnih zrakoplova. Putnička zgrada ima kapacitet za rukovanje između 150 i 200 tisuća putnika svake godine. Zračna luka Osijek djeluje kao operator i jedini handling agent na osječkoj zračnoj luci. Pruža visokokvalitetnu uslugu opsluživanja svih zrakoplova opće avijacije, uključujući koordinaciju zračnog prometa kao što su najava letova, potvrde i organizacija otpreme i dočeka zrakoplova. Također, obavlja operativne zadatke kao što su nadzor nad opsluživanjem, praćenje kretanja zrakoplova, koordinacija s pružateljima teretnih i sanitarnih usluga, planiranje utovara i istovara tereta, obračunavanje usluga, te organizacija prijevoza i smještaja posade.

Kako se navodi na službenoj stranici Zračne luke Osijek (2023) misija Zračne luke Osijek sastoji se od aktivnog sudjelovanja u prometnim i ekonomskim tokovima unutar Hrvatske, Europe i svjetske zajednice, kroz stalna ulaganja u infrastrukturu prilagođenu potrebama rasta prometa i osiguranju sigurnog i neprekidnog odvijanja zračnog prometa. Također, misija uključuje implementaciju suvremenih tehnologija, a poseban naglasak stavlja se na obuku i usavršavanje svih zaposlenika kako bi se postigla stručnost i profesionalnost u obavljanju osnovne djelatnosti.

Vizija Zračne luke Osijek je postati međunarodno prepoznatljiva regionalna zračna luka koja održava kontinuirani promet tijekom cijele godine. Ona ima za cilj poticanje i promicanje gospodarskog rasta i razvoja Istočne Hrvatske i šire regije, istovremeno osiguravajući iznimno visoku kvalitetu i pridržavanje najviših standarda u svim aspektima svojih usluga.

Selekcijski postupak u Zračnoj luci Osijek varira ovisno o konkretnoj radnoj poziciji koja se traži. Obično započinje kada se prepozna potreba za novim zaposlenikom, bilo zbog povećanog obujma posla ili potrebe za zamjenom postojećeg zaposlenika. Glavni fokus politike zračne luke Osijek leži na aspektima sigurnosti kako zaposlenika, tako klijenata i putnika. S obzirom na tu predanost sigurnosti, ključno je da se proces selekcije zaposlenika izvede s visokom razinom kvalitete.

Prvi korak u ovom procesu uključuje objavu javnog natječaja za otvorenu radnu poziciju. Oglas se distribuira putem različitih kanala, uključujući službenu web stranicu tvrtke te servise poput

studentskog servisa Osijek. Kandidati zatim šalju svoje životopise i motivacijska pisma. Nakon detaljnog pregleda svih pristiglih životopisa od strane odjela ljudskih resursa, pozivaju se kandidati koji najbolje odgovaraju potrebama poduzeća na razgovor ili intervju. Intervju može biti individualan ili grupni, a provodi ga voditeljica ljudskih resursa u prisutnosti menadžera svih odjela, te potencijalno direktora, ako je dostupan. Tijekom intervjuja, kandidati se bolje upoznaju, a njihove sposobnosti i kompatibilnost s radnom okolinom, misijom i vizijom tvrtke ocjenjuju se temeljito. Na kraju se odabire kandidat koji najbolje odgovara potrebama tvrtke i specifičnoj radnoj poziciji. Taj odabrani kandidat obično prolazi probni rad kako bi se utvrdilo kako će se snaći u organizaciji. Važan aspekt ovog selekcijskog procesa je takozvani "security check". Svi kandidati moraju proći detaljne provjere uključujući provjeru njihove prijašnje radne povijesti te donijeti potvrdu o nepostojanju sudskih postupaka protiv njih. Ove provjere se provode suradnjom zaštitarske i policijske službe prisutne na zračnoj luci. Da bi dobili identifikacijsku iskaznicu koja im omogućuje pristup određenim dijelovima zračne luke, svi zaposlenici moraju proći policijsku provjeru. Policija obavlja detaljnu istragu, uključujući posjet kandidatovom domu i razgovor s osobama iz njihovog okruženja. Svi zaposlenici moraju nositi svoju identifikacijsku iskaznicu tijekom boravka na zračnoj luci, na kojoj su navedeni njihovo ime, prezime i naziv radne pozicije.

Dodatno, proces selekcije je dugotrajan i skup zbog potrebe da svaki zaposlenik položi određene testove i certifikate kako bi bio kvalificiran za rad na zračnoj luci. Svi zaposlenici moraju položiti test pod nazivom SMS (Security Management System), jer je poznavanje i pridržavanje SMS-a od ključne važnosti za siguran rad na zračnoj luci Osijek. Također, svaki zaposlenik posjeduje službenu akreditaciju koja sadrži magnetni čip za pristup određenim dijelovima zračne luke. Svaki ulazak u ove dijelove zračne luke podložen je rendgenskoj kontroli i pregledu džepova kako bi se osigurala sigurnost.

Rad na Zračnoj luci mora se obavljati prateći visoke sigurnosne standarde te sukladno utvrđenim protokolima kako bi se osigurala sigurnost svih prisutnih. Poznavanje zakona i protokola, te njihova dosljedna primjena, ključno je kako bi se izbjegli potencijalni rizici za sigurnost. Radna mjesta koja uključuju rukovanje zrakoplovima i kontrolu leta nose posebno veliku odgovornost, budući da pogreške na tim pozicijama mogu imati katastrofalne posljedice. Iz tih razloga, selekcijski proces zaposlenika mora biti vrhunske kvalitete kako bi se osiguralo da samo najbolji i najkvalificiraniji kandidati dobiju priliku za rad. To minimizira rizik od pogrešaka uzrokovanih ljudskim faktorom u ovom izuzetno rizičnom okruženju.

## **8. Selekcija zaposlenika na primjeru poduzeća Transcom**

Švedska investitorska organizacija Kinnevik 1995. godine osnovala je organizaciju pod nazivom Transcom. Tijekom sljedećeg desetljeća, Transcom se proširio po Europi, a uskoro nakon toga uveo je rad od kuće u Sjevernoj Americi te je proširio poslovanje u SAD-u, Kanadi i Filipinima. Ova ekspanzija bila je rezultat njihovog odlučnog pristupa offshoringu, onshoringu i nearshoringu, što Transcom naziva smartshoringom. Također, njihova neiscrpna znatiželja, otvorenost prema različitim kulturama i nepokolebljiva posvećenost postizanju uspjeha za svoje klijente igrali su ključnu ulogu u ostvarenju ovog puta.

Transcom u Hrvatskoj počeo je s radom 2005. godine te trenutno broji preko 1500 zaposlenika koji komuniciraju s klijentima na globalnoj razini na 9 jezika.

Tvrtka Transcom s ponosom ističe raznolikost svog osoblja, a njezin moto je promicanje različitosti. U okviru Transcoma, naglasak se stavlja na timski rad i poticanje timskog duha. Stoga ističu nekoliko ključnih karakteristika koje osoba treba posjedovati prije nego se prijavi za otvorenu poziciju. Naglasak se stavlja na visok stupanj ambicioznosti, otvorenost prema različitim idejama i pristupima, prilagodljivost te fleksibilnost. Posebna pažnja usmjerena je na osobe koje žele raditi u dinamičnom i natjecateljskom okruženju.

Većina poslova u Transcomu usmjereni su na tele-prodaju i podršku korisnicima, pri čemu se plaća često temelji na postignutim prodajnim rezultatima. Fiksni dio plaće obično je znatno manji od varijabilnog, koji ovisi o ostvarenim prodajama u skladu s postavljenim ciljevima.

Proces selekcije započinje objavljivanjem javnog natječaja na službenim stranicama i komunikacijskim kanalima tvrtke. Nakon što se zaprimi odgovarajući broj prijava i životopisa, potencijalni kandidati podvrgavaju se testiranju sposobnosti. Prvi test provjerava poznavanje engleskog jezika, uključujući gramatiku, čitanje i pisanje. Drugi test ocjenjuje kandidatove vještine rada s računalom i korištenje Microsoft Office paketa. Treći test, takozvani „multitasking“ test, provjerava kandidatove sposobnosti obavljanja više zadataka istovremeno, što je od izuzetne važnosti za agente telefonske prodaje koji često moraju istovremeno voditi razgovor s korisnicima, komunicirati putem chata i pronalaziti rješenja za upite.

Nakon uspješno položenih testova, potencijalni kandidati pozivaju se na intervju s voditeljem tima. Tijekom intervjua, voditelj razgovara s kandidatom o njegovom dosadašnjem radnom iskustvu i interesima. Kandidati za poziciju agenata telefonske prodaje podvrgavaju se

testiranju komunikacijskih i prodajnih vještina, gdje moraju uvjeriti voditelja tima da kupi određeni proizvod ili uslugu. Nakon uspješnog prolaska kroz ove faze, odabrani kandidati prolaze kroz obuku koja traje tjedan ili mjesec dana, ovisno o poziciji.

Nakon završene obuke, kandidati moraju položiti završni ispit znanja prije nego što postanu zaposlenici tvrtke. Po zapošljavanju, prvo se radi na "probnom radu" u trajanju od mjesec dana, tijekom kojeg voditelj tima prati napredak novozaposlenih i njihovo prilagođavanje radnoj okolini.

## **9. Selekcija zaposlenika na primjeru restorana Favorit**

Restoran Favorit, smješten u Novom Sadu, svojom jedinstvenom koncepcijom spaja brzu i tradicionalnu kuhinju. Iako većina dnevnog prometa podrazumijeva dostavu hrane i princip "uzmi sa sobom" (take out), restoran također nudi ugodno iskustvo uživanja u hrani zbog svojih 64 sjedećih mjesta.

Selekcijski proces za zapošljavanje novih radnika započinje putem objavljivanja javnog natječaja. Naglasak je stavljen na prethodno iskustvo kandidata u određenim ulogama, bilo da se radi o poziciji kuhara ili konobara. S obzirom na dinamičnu prirodu posla, testiranje radnih sposobnosti potencijalnih zaposlenika ima ključnu ulogu. Kandidati su podvrgnuti provjeri svojih kulinarskih vještina ako se radi o poziciji kuhara, dok se za poziciju konobara provjeravaju konobarske vještine i komunikacijske sposobnosti. Nakon uspješno obavljenih testiranja, potencijalni kandidati ulaze u fazu probnog rada koja traje sedam dana.

Tijekom probnog rada, kandidati imaju priliku pokazati svoju vrijednost, sposobnosti i kvalitetu rada te sklonost prema napretku. Ako se u tom periodu pokažu kao vrijedni, sposobni i predani zaposlenici, dobivaju ugovor na duži vremenski period. Ključno je da kandidati posjeduju potrebna znanja i vještine, budući da rad u dinamičnom okruženju poput restorana brze hrane zahtijeva stalnu pažnju i posvećenost. Unatoč povećanju obujma posla, detaljnost i predanost osoblja ključni su kako bi kvaliteta usluge ostala na visokoj razini bez obzira na povećani broj narudžbi i promet u restoranu.

## 10. Rasprava

Menadžment ljudskih resursa je jedna od najvažnijih sastavnica organizacije jer se oni odnose na sve trenutne i buduće zaposlenike organizacije. Kako bi se privukao, zaposlio i zadržao kvalitetan radnik važno je imati kvalitetan odjel menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji. Najbitniji faktor organizacije su ljudi, s razvijanjem ljudskog kadra dolazi i do daljnjeg razvijanja organizacije. Menadžment ljudskih resursa igra ključnu ulogu u oblikovanju organizacije, njezinom uspjehu i održivosti. Kroz regrutaciju, razvoj, motivaciju i upravljanje ljudskim potencijalom te doprinosi ostvarenju ciljeva organizacije i očuvanju njezine konkurentske prednosti na tržištu. Kako su glavni zadatci menadžmenta ljudskih resursa zapravo planiranje, privlačenje i zadržavanje te odabir ljudi, to su koraci koji se moraju detaljno i kvalitetno provesti kako bi osigurali uspjeh organizacije. Kako bi se provelo kvalitetno planiranje zaposlenika organizacija mora znati svoju trenutnu situaciju u poslovanju i njene mogućnosti. Ako je organizacija loše stojeća ne smije si priuštiti grešku pa čak ni u početnoj fazi zaposlenja novih kadrova to jest planiranju. Privlačenje zaposlenika je jako bitan proces o kojemu uvelike ovisi zapošljavanje novoga radnika, organizacija mora jasno definirati svoje ciljeve i imati jasnu viziju budućnosti. Kvalitetan radnik se privlači tek nakon što organizacija ima jasnu sliku trenutne situacije i može reagirati na pozitivne i negativne promjene. Koliko je bitno privlačenje radnika jednako je bitno i zadržavanje kvalitetnoga radnika. Važno je da organizacija motivira svoje zaposlenike kako i one koji se duže nalaze u organizaciji tako i nove zaposlenike. Lako je napraviti pogrešku i dovesti do nezadovoljstva radnika koji se duže nalaze u organizaciji ako novi radnici imaju bolje radne uvijete i benefite od njih.

Važno je da organizacije poznaje svoje potrebe i svoju misiju kako bi se odlučila na interno ili eksterno regrutiranje zaposlenika. Interna i eksterna regrutacija zaposlenika imaju svoje prednosti i nedostatke i ovisno o potrebama organizacije će se odabrati najbolji način ovisno o prednostima. Interna regrutacija je bolja u slučaju kada organizacija ima spremnog „nasljednika“ za određenu poziciju, te ako su ostali zaposlenici svjesni svojih sposobnosti i shvaćaju tko najviše zaslužuje tu određenu radnu poziciju. Interna regrutacija nije dobra u slučajevima kada se zbog nedostatka ljudi na radnoj poziciji na tu poziciju stavljaju ljudi s više hijerarhijske strukture. Eksterna regrutacija je dobra u slučajevima kada se na tržištu rada nude sposobni i kvalitetni potencijalni kandidati koji bi se dobro snašli u postojećoj organizacijskoj okolini i doprinijeli njenome razvoju. Trenutno tržište rada je jako konkurentno i puno sposobnih i visoko obrazovanih ljudi, iz toga razloga jako je važno odabrati radnika kompatibilnoga s organizacijom.

Selekcija zaposlenika je dug i kompliciran proces krucijalan za organizaciju i njen napredak. Važno je da se selekcija odvija pravedno, objektivno i u skladu s propisima. Pošto su greške prilikom selekcije zaposlenika učestale, organizacije trebaju ulagati u menadžment ljudskih resursa te ulagati u voditelje selekcijskog procesa. Ako se selekcijski proces pokaže loše odrađenim dolazi do velikih financijskih gubitaka te ponavljanja cijeloga procesa, što može uveliko unazaditi i oslabiti organizaciju i njenu strukturu. Uspjeh selekcijskog procesa uvelike ovisi o metodama selekcije zaposlenika koje su korištene. Organizacija sama bira metode selekcije koje smatra najboljima za nju. Svakoj organizaciji odgovaraju različite metode selekcije jer svaka metoda je bolja za određenu vrstu radne pozicije. U svijetu su raširenije i više se koriste standardne metode selekcije i one su osnove svakog zapošljavanja. U današnje vrijeme i dolaskom novih generacija sve više se koristi nekonvencionalni pristup poslovanju. Iz toga razloga postoje i alternativne metode selekcije zaposlenika koje još uvijek nisu toliko zastupljene zbog nedostatka znanstvenih dokaza te zbog određenih moralnih pravila te zakona o narušavanju privatnosti. Odabir metode koje će se koristiti ovisi o menadžeru i voditelju selekcijskog procesa, važno je da se koriste pravilne metode za određene radne pozicije i da se umanju mogućnost nastajanja pogrešaka. Odabir zaposlenika je završni korak, do odabira su doveli svi gore navedeni proces i kada se odabere konačni zaposlenik važno je da je odabir opravdan i da se zaposlenik isplati samoj organizaciji.

## 11. Zaključak

Selekcija zaposlenika je ključan korak u cjelokupnom procesu zapošljavanja novoga radnika. Kako bi se došlo do procesa selekcije zaposlenika prvo se mora detaljno planirati i privući potencijalni kandidati. Važno je izabrati pravog radnika jer kvalitetan radnik može značajno doprinijeti uspjehu i razvoju organizacije. Selekcija zaposlenika predstavlja ključan proces u upravljanju ljudskim resursima te ima dubok i širok utjecaj na uspjeh organizacija. Kroz analizu različitih metoda selekcije, kao što su intervjui, testiranja, psihološki testovi, i alternativne metode poput testiranja na drogu ili grafoloških testova, postaje jasno da se odabir pravilnih kandidata za radna mjesta ne može shvatiti olako. Metode selekcije, kao što su psihološki testovi, pomažu organizacijama da bolje razumiju osobnost, karakter, i kvalifikacije kandidata te olakšavaju donošenje informiranih odluka o zapošljavanju. Međutim, važno je primijetiti da i ove metode imaju svoje granice i potrebno ih je koristiti uz ostale informacije o kandidatima. Pojavljujući se kao ključan faktor u selekcijskom procesu, menadžment ljudskih resursa ima značajnu ulogu u pravilnoj provedbi selekcije zaposlenika. Od pravilne komunikacije s menadžerima radi razumijevanja potreba organizacije, pripreme kandidata za intervjue, do vođenja strukturiranih razgovora, uloga menadžmenta ljudskog resursa postaje neprocjenjiva. Proces selekcije zaposlenika nije samo o odabiru najboljeg kandidata za određeno radno mjesto, također pridodaje stvaranju pozitivnog iskustva za sve sudionike. Dobar proces selekcije koristi kandidatima da bolje razumiju organizaciju i posao za koji se prijavljuju, a također doprinosi pozitivnom ugledu organizacije na tržištu rada. Na temelju svega navedenog, selekcija zaposlenika je ključna funkcija u upravljanju ljudskim resursima koja zahtijeva pažljivu analizu i primjenu različitih metoda kako bi se osiguralo da organizacije privlače, odabiru i zadržavaju najbolje kandidate. Pravilno provedena selekcija zaposlenika donosi brojne koristi, uključujući povećanje produktivnosti, smanjenje fluktuacije zaposlenika i unapređenje organizacijske kulture. Stoga, organizacije bi trebale uložiti resurse i pažnju u razvoj učinkovitih procesa selekcije kako bi osigurale svoju konkurentsku prednost i uspjeh na tržištu.



## Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menagement ljudskih potencijala*. Golden marketing. Zagreb
2. Buble, M. (2009.) Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split.
3. Dessler, G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. MATE d.o.o. Zagreb.
4. Detektiv mreža (2023.) Poligrafsko testiranje. Dostupno na: <https://detektiv-mreza.hr/hr/specijalnost/poligrafsko-testiranje-2> [Pristupljeno: 21.8.2023.].
5. Europass (2018.) Dostupno na: <https://www.europass.hr/europass-dokumenti/zivotopis> [Pristupljeno: 13.8.2023.].
6. Goić, S. (2008.) Menadžment ljudskih resursa: Ekonomski fakultet Split.
7. Interni izvori restorana Favorit.
8. Interni izvori Zračne luke Osijek.
9. IQ testovi (2023.) Rorschach test. Dostupno na: <https://iq-testovi.com/rorschach-test/> [Pristupljeno: 19.8.2023.].
10. Moj posao (2011.) Regrutacijski kanali. Dostupno na: <https://www.moj-posao.net/Savjet/9800/Regrutacijski-kanali/47/> [Pristupljeno: 14.8.2023.].
11. Sainte Anastasie (2023.) Različite vrste intervjua i njihove karakteristike. Dostupno na <https://hr.sainte-anastasie.org/articles/organizaciones-recursos-humanos-y-marketing/los-distintos-tipos-de-entrevista-y-sus-caractersticas.html> [Pristupljeno: 14.8.2023.].
12. Selekcija.hr (2019). Headhunting, Dostupno na: <https://selekcija.hr/2019/08/headhunting/> [Pristupljeno: 14.8.2023.].
13. Transcom(2023). Dostupno na: <https://www.transcom.com/hr/> [Pristupljeno: 08.09.2023.].
14. Požega, Ž. (2012). *Menadžment ljudskih resursa: Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Ekonomski fakultet (Osijek: Grafika). Osijek
15. Vujić, V. (2008). *Menadžment ljudskog kapitala*. Sveučilište u Rijeci. Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija.
16. Zračna luka Osijek (2023). Dostupno na: <https://osijek-airport.hr/> [Pristupljeno: 08.09.2023.].

## **Popis slika**

|  |    |
|--|----|
| Slika 1. Mogući ishodi procesa selekcije ..... | 14 |
| Slika 2 Primjer Europass životopisa.....       | 17 |
| Slika 3 Rorschachov test mrlja.....            | 21 |