

# Selekcija zaposlenika

---

**Marjanović, Ena**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:919826>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Ena Marjanović

**SELEKCIJA ZAPOSLENIKA**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Ena Marjanović

## **SELEKCIJA ZAPOSLENIKA**

Završni rad

**Kolegij: Upravljanje ljudskim resursima**

JMBAG: 0010237406

e-mail: enamarjanovic55@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Željko Požega

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Undergraduate Study Programme Economics and Business

Ena Marjanović


## **EMPLOYEE SELECTION**

Final paper

Osijek, 2024.

## IZJAVA

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

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

**JMBAG:** 0010237406

**OIB:** 38673064536

**e-mail za kontakt:** [enamarjanovic55@gmail.com](mailto:enamarjanovic55@gmail.com)

**Naziv studija:** Ekonomija i poslovna ekonomija

**Naslov rada:** Selekcija zaposlenika

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

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 25.06.2024. \_\_\_\_\_ godine

Potpis Ena Marjanović

## **Selekcija zaposlenika**

### **SAŽETAK**

Selekcija zaposlenika je važan proces u svakom poduzeću jer ima značajan utjecaj na njegovu uspješnost te dugoročnu stabilnost. Ovaj proces uključuje niz aktivnosti koje su usmjerene na pronalazak odgovarajuće radne snage koja svojim vještinama, sposobnostima i talentima može znatno doprinijeti daljnjem rastu i razvoju poduzeća. Prije same selekcije, vrlo je važno obaviti provjeru prošlosti kandidata kako bi se na taj način mogla jamčiti njihova kompetentnost i sigurnost poduzeća. Nadalje, selekcijski proces sastoji se od raznih metoda i tehnika kojima se kandidati ispituju za traženo radno mjesto. Ove metode mogu se podijeliti na konvencionalne, koje su široko prihvaćene i često se koriste, te nekonvencionalne metode, koje su manje uobičajene, ali mogu biti vrlo djelotvorne. Navedenim aktivnostima poduzeće osigurava da zapošljava kompetentne i motivirane zaposlenike koji će pružiti rast i uspjeh poduzeća na tržištu. U radu je opisana selekcija zaposlenika na primjerima poduzeća PBZ Grupe, INA Grupe i HEP-a. Navedena poduzeća predstavljaju praktični primjer kako različite organizacije mogu primijeniti metode selekcije zaposlenika. Unaprjeđenje selekcijskog procesa zaposlenika važno je za svako poduzeće jer omogućuje identifikaciju najkompetentnijih kandidata sa svim potrebnim znanjem i vještinama. Cilj rada je istražiti i analizirati proces selekcije zaposlenika, njegove ključne komponente, te metode i tehnike koje se koriste u praksi jer se tako doprinosi boljem razumijevanju i učinkovitijem provođenju selekcije zaposlenika, što je preduvjet za uspjeh i konkurentnost na tržištu.

**Ključne riječi:** selekcija zaposlenika, proces selekcije, metode

## **Employee selection**

### **ABSTRACT**

Employee selection is an important process in every company because it has a significant impact on its performance and long-term stability. This process includes a series of activities that are aimed at finding the appropriate workforce that, with its skills, abilities and talents, can significantly contribute to the further growth and development of the company. Before the actual selection, it is very important to check the background of the candidates in order to guarantee their competence and the security of the company. Furthermore, the selection process consists of various methods and techniques used to test candidates for the required position. These methods can be divided into conventional, which are widely accepted and often used, and unconventional methods, which are less common, but can be very effective. With the aforementioned activities, the company ensures that it hires competent and motivated employees who will ensure the growth and success of the company on the market. The paper describes the selection of employees on the examples of companies PBZ Grupa, INA Grupa and HEP. The listed companies represent a practical example of how different organizations can apply employee selection methods. Improving the employee selection process is important for every company because it enables the identification of the most competent candidates with all the necessary knowledge and skills. The aim of the paper is to investigate and analyze the employee selection process, its key components, and the methods and techniques used in practice, as this contributes to a better understanding and more effective implementation of employee selection, which is a prerequisite for success and competitiveness in the market.

**Keywords:** employee selection, selection process, methods

## Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	1
<b>2. Metodologija rada</b> .....	2
<b>3. Selekcija zaposlenika</b> .....	3
<b>3.1. Važnost i cilj selekcije zaposlenika</b> .....	3
<b>3.2. Proces selekcije zaposlenika</b> .....	4
<b>3.3. Provjera prošlosti djelatnika</b> .....	5
<b>4. Metode i tehnike selekcije zaposlenika</b> .....	7
<b>4.1. Konvencionalne metode</b> .....	7
4.1.1. Životopis .....	7
4.1.2. Prijava na natječaj .....	9
4.1.3. Preporuke bivših poslodavaca.....	9
4.1.4. testovi.....	10
4.1.5. Intervju.....	12
<b>4.2. Nekonvencionalne metode</b> .....	15
<b>5. Selekcija zaposlenika na primjeru „Privredna banka Zagreb d. d.“ – PBZ</b> .....	16
<b>6. Selekcija na primjeru Ina Grupe</b> .....	18
<b>7. Selekcija zaposlenika na primjeru „Hrvatska elektroprivreda d. d.“ – HEP</b> .....	20
<b>8. Rasprava</b> .....	21
<b>9. Zaključak</b> .....	22
<b>Popis literature</b> .....	23
<b>Popis slika</b> .....	24



## 1. Uvod

U današnjem poslovnom svijetu, pravilna selekcija zaposlenika ključna je za uspjeh i rast svake organizacije. Ovaj rad pruža sveobuhvatan pregled procesa selekcije, važnosti i ciljeva iste, te metoda i tehnika koje se koriste kako bi se osigurao odabir najadekvatnijih kandidata. Također, pažnja će biti usmjerena i na stvarne primjere iz prakse triju velikih hrvatskih kompanija: PBZ Grupe, INA Grupe te HEP-a.

Prvi dio rada obuhvaća važnost i ciljeve selekcije zaposlenika. Razmatra kako pravilna selekcija može doprinijeti postizanju organizacijskih ciljeva, poboljšanju radne atmosfere i smanjenju fluktuacije zaposlenika. Također, detaljno se analiziraju koraci u procesu selekcije, od identifikacije potreba do konačnog odabira kandidata. Provjera prošlosti djelatnika, uključujući provjeru radne povijesti, obrazovanja i drugih relevantnih informacija, istaknuta je kao važan element koji pruža sigurnost i pouzdanost prilikom zapošljavanja kandidata.

U drugom dijelu rada, fokus se stavlja na različite metode i tehnike selekcije zaposlenika. Konvencionalne metode, poput životopisa, prijave na natječaj, preporuke bivših poslodavaca, različitih vrsta testova te intervju, predstavljaju ključne alate u procesu selekcije. Također, uz konvencionalne metode javljaju se i nekonvencionalne koje postaju sve popularnije u suvremenim organizacijama, a uključuju uporabu poligrafa, analizu podataka o kandidatovim ovisničkim navikama (alkohol, droge..), grafologiju, te druge inovativne pristupe.

Treći dio rada posvećen je primjerima selekcije zaposlenika iz prakse triju velikih hrvatskih kompanija (PBZ Grupe, INA Grupe te HEP-a). Kroz ove primjere prikazuju se specifične metode i prakse koje kompanije koriste kako bi privukle i zadržale zaposlenike. Analiziraju se strategije, kriteriji selekcije te procesi integracije novih zaposlenika u postojeći tim. Posebna se pažnja pridodaje osiguranju da novi zaposlenici posjeduju sva potrebna znanja, vještine te ostale kompetencije koje su potrebne za rad u ovim kompanijama.

Kroz ovaj rad, može se steći razumijevanje ključnih elemenata i prakse selekcije zaposlenika te pružiti potrebne informacije koje se mogu primijeniti u organizacijama kako bi se unaprijedio proces zapošljavanja.

## **2. Metodologija rada**

Selekcija zaposlenika je aktivnost koja ima za cilj osigurati odgovarajuću radnu snagu koja će doprinijeti postizanju strateških ciljeva poduzeća. U ovom radu istražiti ćemo i analizirati proces selekcije zaposlenika, njegove ključne komponente, te metode i tehnike koje se koriste u praksi. Također ćemo objasniti pojmove kao što su selekcija zaposlenika, proces selekcije zaposlenika, provjera prošlosti djelatnika, te razne metode i tehnike koje se koriste u selekcijskom procesu.

Za provođenje istraživanja koristit ćemo kombinaciju kvalitativnih i kvantitativnih metoda kako bismo osigurali cjelovitu analizu procesa selekcije zaposlenika. Kao sekundarne izvore podataka koristit ćemo znanstvene članke, knjige i stručne publikacije, dok ćemo primarne izvore podataka prikazati kroz studije slučaja organizacija PBZ Grupe, INA Grupe i HEP-a.

### **3. Selekcija zaposlenika**

Požega u svom radu navodi kako je ključna aktivnost u upravljanu ljudskim resursima selekcija zbog koje odabir najkompetentnijeg kandidata u sklopu same organizacije ili izvan nje značajno pojednostavljuje izvršavanje aktivnosti upravljanja ljudskim resursima. Do ubrzanja procesa i donošenja bitnih rezultata, minimalnih troškova dolazi zbog postavljanja kompetentnih kandidata na odgovarajuća radna mjesta. Najkraće rečeno, selekcija zaposlenika je izbor adekvatnih ljudskih potencijala za definiran posao. Postupak selekcije odvija se intenzivno unutar poduzeća kroz iskazivanje već zaposlenih radnika te izvan poduzeća gdje se kandidati mogu prijaviti putem natječaja ili samostalnim dolaskom na razgovor u poduzeće za koje smatra da bi njegova funkcija doprinijela rastu na njegovom poslovnom putu te tako povećava šansu kod poslodavca što se često naziva „lov na talente“ (Požega, 2012:68).

Prema mišljenju Bahtijarević – Šiber „Selekcija je proces kojim se detaljnom analizom i primjenom različitih metoda i tehnika utvrđuju osobine kandidata i odabiru oni koji najbolje udovoljavaju zahtjevima poslova ili mjesta za koje se traže“ (Bahtijarević – Šiber, 2014:193).

#### **3.1. Važnost i cilj selekcije zaposlenika**

Kroz adekvatnu selekciju, poduzeće osigurava kvalitetu svog rada. Zapošljavanjem kompetentnih kandidata koji su spremni obavljati svoje zadatke na efikasan i djelotvoran način, poslodavac osigurava uspjeh i kvalitetu rada poduzeća. Zapošljavanjem kompetentnih ljudi u poduzeću smanjuju se teškoće poslova u budućnosti, dolazi do smanjenja troškova zbog povećanog ukupnog prihoda i dobiti poduzeća. Također, nekompetentna selekcija može prouzročiti nove probleme poduzeća, što dovodi do otkaza i ponovne potrebe za selekcijom, te tako prouzrokuje dodatne troškove (Požega, 2012:68).

Selekcijom se odabiru kandidati koji će upotpuniti organizaciju rada, doprinijeti razvoju i znatno poboljšanju radnog tima, ojačati timsku povezanost i uklopiti se u pozitivno poslovno okruženje. Na taj način se povećava zadovoljstvo rada suradnika i ostvaruju zajednički ciljevi rada, što znatno doprinosi dugoročnom uspjehu poduzeća. Požega u svojoj knjizi "Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću" navodi kako je cilj profesionalne selekcije vrednovanje potencijalnog radnog postignuća, odnosno povećanje daljnje radne uspješnosti. Postupak selekcije provode menadžeri, psiholozi, agencije i slično, ali tehnike

selekcije i znanstvene metode jamče manju vjerojatnost pogrešaka i detaljnu procjenu svakog kandidata (Požega, 2012:69).

Prema mišljenju Jambrek i Penića, „Znanje i inovacija postaju temeljni čimbenici opstanka i razvoja organizacije. Zahtijeva se sve više vještina i sposobnosti zaposlenih – raznovrsnih profila, visoko obrazovanih stručnjaka u kreiranju, dizajniranju, proizvodnji, marketingu i drugo. Težište rada se s fizičke prebacuje na intelektualnu i psihičku energiju ljudi. Najvažnije umijeće postaje zadržati kreativne, darovite ljude“ (Jambrek, Penić, 2008:1185).

### **3.2. Proces selekcije zaposlenika**

Prije same selekcije, potrebno je provesti opsežnu analizu radnog mjesta. Provedena analiza omogućuje utvrđivanje potrebnih karakterističnih osobina i vještina kandidata. Analiza radnog mjesta uključuje pronalaženje pouzdanih podataka o zadacima i dužnostima, kao i profesionalnim vještinama i mentalnim sposobnostima kandidata. Također, pruža informacije potrebne za izradu opisa i specifikaciju posla (Pavlović, 2011:9).

Kroz selekcijski proces, sagledavaju se pojedinačne razlike svakog kandidata, iskustvo, sposobnosti i tehnike, kao i karakterne osobine. Procjena se osobito zasniva na karakternim osobinama koje se mogu korigirati, s druge strane sposobnosti koje se naprosto ne mogu nadomjestiti predstavljaju ograničavajući faktor procesa selekcije i negativnu procjenu. Posebna važnost pridodaje se psiholozima pri provođenju selekcijskog postupka. Također, pri postupku profesionalne selekcije temeljito se analiziraju različite kompetencije kandidata koje proizlaze iz intelektualnih, perceptivnih i psihomotornih sposobnosti. Proučavane intelektualne sposobnosti u postupku pokušavaju se raščlaniti na opću, emocionalnu i socijalnu inteligenciju (Požega, 2012:69).

Pribavljanje i selekciju najlakše je zamisliti kao niz prepreka (Dessler, 2015:178):

1. Odlučite koja ćete radna mjesta popuniti, kroz *planiranje i predviđanje kadrova*.
2. Prikupite bazu kandidata za ta radna mjesta, kroz *pribavljanje* unutarnjih ili vanjskih kandidata.
3. Neka kandidati ispune *obrasce za prijavu*, a možete provesti i predseleksijske intervjue.
4. Služite se *selekcijskim alatima* poput testova, prikupljanja informacija o obrazovanju i fizičkih ispitivanja kako biste utvrdili koji su vam kandidati prihvatljivi.

5. Odlučite kome ćete ponuditi zapošljavanje, kroz *intervjue* kandidata s menadžerom i ostalima (prema potrebi).

### 3.3. Provjera prošlosti djelatnika

Provjera prošlosti djelatnika iznimno je važna u samom procesu selekcije. Tim postupkom može se osigurati da je kandidat kompetentan i vjerodostojan za traženi položaj i radno mjesto. Poduzeće provjerom prošlosti kandidata jamči sigurnost, jer postoji mogućnost da kandidat nema istinite informacije u svom životopisu. To uključuje formalno obrazovanje, iskustvo u radu, financijsku prošlost kandidata, dosje i razne druge detalje.

Dessler u svom radu navodi kako većina poslodavaca pregledava i potvrđuje autentičnost preporuka i povijesti kandidata za posao. Podaci koje poslodavci često provjeravaju uključuju pravnu sposobnost kandidata za zapošljavanje (usklađenost s imigracijskim zakonima), datume prethodnih zaposlenja, obrazovanje i identitet (uključujući datum rođenja i adresu radi provjere autentičnosti), informacije o vojnoj službi (uključujući status otpuštanja), lokalne kaznene evidencije (trenutačno i prethodna prebivališta), valjanost dozvola, kreditne obveze, povijest vlasništva vozila, provjeru preporuke kao i broj socijalnog osiguranja. Zbog sve češćih lažno izdanih diploma, poslodavci provjeravaju i akademsku pozadinu kandidata prije nego ga zaposle. Uz prethodnu suglasnost kandidata, neki poslodavci provjeravaju i građanske parnice u vezi s kandidatom za visoke pozicije (Dessler, 2015:236).

Dva bitna motiva za provjeru kandidatove prošlosti su provjera autentičnosti kandidatovih podataka i otkrivanje nepoželjnih informacija o kandidatu. Kao što Dessler (2015:236) dalje komentira, neke moćne tvrtke mogu postati mete zlonamjernih pojedinaca koje odluče zaposliti, djelomično zbog propusta u provjeri upravo tih pojedinaca koji su se na početku drugačije predstavili i nisu dali nikakav povod za detaljnu provjeru. Opseg provjere koji se provodi ovisi o specifičnostima radnog mjesta koje se popunjava. Na primjer, zahtjevnije provjere, poput financijske stabilnosti i obrazovne pozadine, bit će važnije kada se razmatra kandidat za računovodstvenu poziciju, dok su iste te provjere manje bitne za ulogu voditelja imanja. Također, preporučuje se povremena analiza kreditne sposobnosti za zaposlenike koji imaju pristup financijskim sredstvima tvrtke, kao i vozačkih dosjea za one koji često koriste službena vozila. Također, većina poslodavaca koja nastoji procijeniti vjerodostojnost trenutačne, odnosno prethodne pozicije te plaću nekog kandidata kod njegovog trenutnog, odnosno bivšeg

poslodavca u ovom modernom vremenu koristi telefon uz prethodno odobrenje kandidata za taj čin. Telefonska provjera uključuje poziv sadašnjeg, odnosno bivšeg poslodavca koji otkriva informacije koje se odnose na motivaciju kandidata, kao i njegovu odgovornost, tehničku sposobnost, sposobnost rada u grupi i slično. Postoji i obrazac za lakšu telefonsku provjeru kandidata. Uz provjeru putem telefonskog poziva tu su još i provjere na Google tražilici te na društvenim mrežama.

## **4. Metode i tehnike selekcije zaposlenika**

Metode i tehnike selekcije zaposlenika odnose se na različite procedure i instrumente kojima se ispituju kandidati za traženo radno mjesto u poduzeću. Kandidat dobiva traženo radno mjesto ako ostvari najbolji rezultat određene metode ili tehnike ispitivanja, jer se prema dobivenim rezultatima smatra najadekvatnijim za prijavljeno radno mjesto.

Različite metode i vještine selekcije dostupne poduzećima omogućuju odabir odgovarajućih i optimalnih tehnika, koje ovise o strukturi slobodnog radnog mjesta za koje se selekcija provodi, također, kao i o percepciji kandidata koji se prijavljuju na radno mjesto. Seleksijske metode mogu biti konvencionalne, koje su široko prihvaćene i uobičajene, ili nekonvencionalne, koje se rijetko koriste i nisu često primjenjive (Požega, 2012:75).

### **4.1. Konvencionalne metode**

Konvencionalne metode selekcije zaposlenika uključuju pregled životopisa, prijave na natječaj, preporuke te razne testove, kao što su testovi sposobnosti, testovi ličnosti, testovi znanja i slično. U nastavku rada će biti detaljnije objašnjene ove standardne metode selekcije zaposlenika.

#### **4.1.1. Životopis**

Životopis dolazi od latinske riječi curriculum vitae i predstavlja zapis i pregled osnovnih podataka, obrazovanja, radnog iskustva i sl., odnosno glavna svrha životopisa je potencijalno pružiti poslodavcu pregled bitnih informacija o kandidatu. Požega (2012:76) definira „Životopis je tekst kandidata u obliku eseja u kojem поближе upisuje sam sebe...“. Navedena konvencionalna metoda koju opisuje Požega sastoji se od upisivanja datuma i mjesta rođenja, opisa obrazovnog puta, formalnog obrazovanja, prijašnjih poslovnih iskustava, te različitih vrsta neformalnog obrazovanja i savladanih edukacija. Također, opisuje se trenutna radna i obiteljska situacija. Bitne karakteristike životopisa su navođenje potencijala kandidata, hobiji, kompetencije, tehnike, iskazivanje želje za radom, kao i poznavanje rada na računalu, razumijevanje stranog jezika u pismu i govoru, itd. Važno je naglasiti kako životopis i prijava

na natječaj nisu isti pojmovi te kako svakog kandidata koji uđe u uži krug izbora treba temeljito provjeriti zbog mogućih netočnih informacija koje je naveo u svom životopisu (Požega, 2012:76).

	address: Street XY 101, Zagreb mobilite: +385 91 xxx xxxx e-mail: posaonadlanu@gmail.com												
<h2>Posao na dlanu</h2> <hr/>													
SUMMARY	Experienced HR consultant with strong analytical skills and 4 year learning and coaching experience. Professional Interests: <b>HR strategy management</b> and helping people to <b>overcome unemployment</b> .												
WORK EXPERIENCE	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;"> <b>CEO at Posao na dlanu</b>            Responsible for strategy, interview and resume advisory, workshops and seminars.         </td> <td style="text-align: right; vertical-align: top;">2008 - present</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Achieved 100% success rate in individual interview advisory.</li> <li>▪ Writing a book on interview skills development and successful strategies for finding and keeping a job.</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <hr/> </td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;"> <b>Marketing controller at telecom operator</b>            Responsible for management support in decision making, profitability analysis, product launch and development support, business planning and business analysis.         </td> <td style="text-align: right; vertical-align: top;">2010 - present</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Improved BC calculations, IC revenue modelling, helped to steer business products, worked on main product launch and developments as decision making support.</li> </ul> </td> </tr> </table> </td> </tr> </table>	<b>CEO at Posao na dlanu</b> Responsible for strategy, interview and resume advisory, workshops and seminars.	2008 - present	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Achieved 100% success rate in individual interview advisory.</li> <li>▪ Writing a book on interview skills development and successful strategies for finding and keeping a job.</li> </ul>		<hr/>		<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;"> <b>Marketing controller at telecom operator</b>            Responsible for management support in decision making, profitability analysis, product launch and development support, business planning and business analysis.         </td> <td style="text-align: right; vertical-align: top;">2010 - present</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Improved BC calculations, IC revenue modelling, helped to steer business products, worked on main product launch and developments as decision making support.</li> </ul> </td> </tr> </table>		<b>Marketing controller at telecom operator</b> Responsible for management support in decision making, profitability analysis, product launch and development support, business planning and business analysis.	2010 - present	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Improved BC calculations, IC revenue modelling, helped to steer business products, worked on main product launch and developments as decision making support.</li> </ul>	
<b>CEO at Posao na dlanu</b> Responsible for strategy, interview and resume advisory, workshops and seminars.	2008 - present												
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Achieved 100% success rate in individual interview advisory.</li> <li>▪ Writing a book on interview skills development and successful strategies for finding and keeping a job.</li> </ul>													
<hr/>													
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;"> <b>Marketing controller at telecom operator</b>            Responsible for management support in decision making, profitability analysis, product launch and development support, business planning and business analysis.         </td> <td style="text-align: right; vertical-align: top;">2010 - present</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Improved BC calculations, IC revenue modelling, helped to steer business products, worked on main product launch and developments as decision making support.</li> </ul> </td> </tr> </table>		<b>Marketing controller at telecom operator</b> Responsible for management support in decision making, profitability analysis, product launch and development support, business planning and business analysis.	2010 - present	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Improved BC calculations, IC revenue modelling, helped to steer business products, worked on main product launch and developments as decision making support.</li> </ul>									
<b>Marketing controller at telecom operator</b> Responsible for management support in decision making, profitability analysis, product launch and development support, business planning and business analysis.	2010 - present												
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Improved BC calculations, IC revenue modelling, helped to steer business products, worked on main product launch and developments as decision making support.</li> </ul>													
EDUCATION	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;"> <b>M.A. in Finance, University of Zagreb</b>            ▪ Gained significant knowledge through working papers, research and lectures on macroeconomy, public finance, corporate finance, market research.         </td> <td style="text-align: right; vertical-align: top;">2002 - 2007</td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <hr/> </td> </tr> <tr> <td colspan="2"> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;"> <b>TAG Business School</b>            ▪ Part of Group talent program with lectures and practical assignments on strategy, innovation, diffusion, marketing, business decision-making in intercultural setting.         </td> <td style="text-align: right; vertical-align: top;">2011 - 2012</td> </tr> </table> </td> </tr> </table>	<b>M.A. in Finance, University of Zagreb</b> ▪ Gained significant knowledge through working papers, research and lectures on macroeconomy, public finance, corporate finance, market research.	2002 - 2007	<hr/>		<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;"> <b>TAG Business School</b>            ▪ Part of Group talent program with lectures and practical assignments on strategy, innovation, diffusion, marketing, business decision-making in intercultural setting.         </td> <td style="text-align: right; vertical-align: top;">2011 - 2012</td> </tr> </table>		<b>TAG Business School</b> ▪ Part of Group talent program with lectures and practical assignments on strategy, innovation, diffusion, marketing, business decision-making in intercultural setting.	2011 - 2012				
<b>M.A. in Finance, University of Zagreb</b> ▪ Gained significant knowledge through working papers, research and lectures on macroeconomy, public finance, corporate finance, market research.	2002 - 2007												
<hr/>													
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;"> <b>TAG Business School</b>            ▪ Part of Group talent program with lectures and practical assignments on strategy, innovation, diffusion, marketing, business decision-making in intercultural setting.         </td> <td style="text-align: right; vertical-align: top;">2011 - 2012</td> </tr> </table>		<b>TAG Business School</b> ▪ Part of Group talent program with lectures and practical assignments on strategy, innovation, diffusion, marketing, business decision-making in intercultural setting.	2011 - 2012										
<b>TAG Business School</b> ▪ Part of Group talent program with lectures and practical assignments on strategy, innovation, diffusion, marketing, business decision-making in intercultural setting.	2011 - 2012												
SKILLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Achieved 100% success rate in individual interview advisory.</li> <li>▪ Writing a book on interview skills development and successful strategies for finding and keeping a job.</li> <li>▪ Financial modelling and analysis, company valuation, business planning and analysis, process improvement, reporting.</li> <li>▪ Organised, structural, efficient, likes challenges and likes to challenge.</li> <li>▪ Great communication skills, excellent presentation skills developed via college lectures, trainings and workshops.</li> <li>▪ Advanced Excel, Powerpoint, Word, SAP, Bloomberg user.</li> </ul>												

*Slika 1 Primjer životopisa*

Izvor: Posao na dlanu, <https://posaonadlanu.wordpress.com/2012/04/03/cv-template-ponuda-dizajniranih-zivotopisa/#jp-carousel-270> , (09.05.2024.)



#### 4.1.2. Prijava na natječaj

Prijava na natječaj uključuje postupak kojim poslodavci otvaraju mogućnost kandidatima za dobivanje radnog mjesta na koje se prijavljuju. Požega u svojoj knjizi "Menadžment ljudskih resursa - upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću" objašnjava da natječaj može biti interni ili eksterni, te kako prijava na natječaj uključuje osnovne podatke o kandidatu (ime, prezime, kontakt informacije...) kao i podatke o radnom mjestu na koje se kandidat prijavljuje. S obzirom na to da dolazi do velikog broja prijava na natječaj, sve češće se događa da kandidati zanemaruju pisanje potrebnih podataka, kao što su kontakt podaci. Zbog toga se sve više koriste točno određeni obrasci koje poduzeće izdaje, gdje kandidati moraju upisati tražene podatke (Požega, 2012:75-76).

#### 4.1.3. Preporuke bivših poslodavaca

Preporuka je pismo u kojem osobe s kojima je kandidat u prošlosti surađivao potvrđuju njegova znanja i kvalitete. Preporuke piše osoba (bivši šef, profesor, poslodavac...) koja može sa sigurnošću potvrditi kakav je kandidat kao radnik. Požega (2012:76-77) komentira kako u situacijama kada profesor piše preporuku, treba navesti informacije o znanju, kompetencijama, tehnikama te želji za radom i entuzijazmu koje je kandidat pokazao tijekom nastavnih i izvannastavnih programa. Zbog mogućih lažnih preporuka, sve više poslodavaca zahtijeva da se navede razlog zbog kojeg kandidat više ne radi u tom poduzeću, uz to traže da se navede broj bivšeg poslodavca kako bi sadašnji potencijalni poslodavac mogao provjeriti autentičnost navedenih podataka i razgovarati s bivšim poslodavcem o potencijalnom kandidatu. U najkvalitetnije preporuke svrstavaju se one u kojima poslodavac razmatra različite segmente kandidata, kao što su teorijsko znanje, mogućnosti, vještine, stavovi, samodisciplina, radna sposobnost i radna uspješnost kandidata, često koristeći ocjene od 1 do 5. Navedeni pristup omogućuje jasnije i detaljnije prikazivanje kandidata, za razliku od standardnih preporuka koje su često općenite i pohvalne. Sve je češća upotreba standardiziranih preporuka koje, prema točno određenim smjernicama, uključuju samo zahtijevane podatke o kandidatu te procjenjuju relevantna znanja, obilježja i vještine potrebne za traženo radno mjesto.

#### 4.1.4. testovi

Kako bi se smanjili troškovi, organizacije koriste psihološka testiranja prilikom zapošljavanja novih ljudi. Ova testiranja omogućuju kvalitetniju procjenu potrebnih kompetencija i sposobnost brzog učenja određenih radnih zadataka za određeno radno mjesto. Predseleksijska psihološka testiranja smanjuju vrijeme potrebno za pregled životopisa i provođenje intervjua. Psihološki testovi se također koriste za praćenje uspjeha dosadašnjih zaposlenika. Provođenjem ovih testova povećava se šansa da budući zaposlenici budu profesionalni i kompetentni na pozicijama na koje se prijavljuju. Svrha ovakvih testiranja je donošenje učinkovitih odluka, smanjenje rizika od zapošljavanja neadekvatnih kandidata i bolje prepoznavanje kandidatovih potrebnih vještina (Selekcija.hr, 2019).

Kada govorimo o psihološkom testiranju, zapravo govorimo o velikom broju psiholoških testova koji premašuju brojku od pet tisuća. Ovi testovi se mogu podijeliti na različite podvrste. Prva podjela je na testove brzine, koji imaju vremensko ograničenje za rješavanje, i testove snage, koji nemaju određeno vremensko trajanje i kandidati ih rješavaju u vlastitom ritmu. Druga podjela je na verbalne i neverbalne testove, ovisno o načinu odgovaranja na pitanja. Treća podjela je na individualne i grupne testove, ovisno o tome rješavaju li ih pojedinci ili se rješavaju u timu. Mnogi psihološki testovi se rješavaju u pisanom obliku i nazivaju se "papir-olovka" testovi. Osim ovih podjela, psihološko testiranje se još dijeli na testove sposobnosti, ličnosti, znanja i vještina, testove interesa, radnih uzoraka i intervju (Požega, 2012:77).

U svom radu Požega komentira kako testovi sposobnosti služe za procjenu mogućnosti kandidata da izvrši zadane radne zadatke, što uključuje njegov intelektualni kapacitet, kompetencije i tehnike. Požega (2012:77-78) navodi „Testovi sposobnosti obuhvaćaju testove inteligencije, testove kreativnosti, testove mehaničkih sposobnosti, testove senzorskih sposobnosti, testove psihomotornih sposobnosti, testove specifičnih sposobnosti, testove perceptivnih sposobnosti, testove spacijalnih sposobnosti, testove numeričkih sposobnosti te testove verbalnih sposobnosti.“

Testovi inteligencije su testovi koji mjere kognitivne sposobnosti kandidata kroz različite situacije. Oni ispituju kandidatovo shvaćanje i rješavanje različitih problemskih zadataka, kao i njegove vještine i znanje. Požega u svom radu komentira kako su testovi inteligencije zapravo testovi koji testiraju vještinu snalaženja kandidata u problemskim situacijama i različite pristupe tim situacijama. Testovi se sastoje od mnoštva zadataka različitog sadržaja i kompleksnosti,

koje ispitanici trebaju riješiti. Zadaci se baziraju na predstavljanju problema koji se rješava logičkim promišljanjem, mogu biti znakovni, numerički i slično. Inteligencija, koja je u velikoj mjeri genetski određena, pruža dobru osnovu za predviđanje uspjeha u stručnom usavršavanju i poslu kroz mnoga radna mjesta i zanimanja (Požega, 2012:78).

Testovi kreativnosti ocjenjuju sposobnosti kandidata da riješe zadatke na nekonvencionalan način. Kroz rješavanje tih zadataka, poduzeće može procijeniti razinu kreativnosti i originalnosti kandidata, što je izuzetno važno za svako poduzeće. Ovi zadaci nemaju stroge upute, pa kandidat ne mora imati posebna znanja kako bi ih riješio. Testovi kreativnosti su neophodni za zanimanja koja zahtijevaju kreativnost, inovativnost i sposobnost osmišljavanja novih načina rada, kao što su poslovi u marketingu, upravljanju proizvodnjom i slično (Požega, 2012:79).

Testovi mehaničkih sposobnosti provjeravaju kandidatovu sposobnost razumijevanja mehaničkih principa rada i rješavanja zadataka koji su povezani s tehničkim problemima. Ovi testovi se koriste u tehničkim i inženjerskim poslovima i slično.

Testovi senzornih sposobnosti mjere osjetila kandidata i sposobnost mozga da procesira dobivene podatke iz osjetila potrebne za obavljanje određenog posla. Ovi testovi ispituju vid, sluh, miris, osjetljivost na dodir i slično, ali se ne koriste na velikom broju poslovnih mjesta.

Testovi psihomotornih sposobnosti mjere kandidatovu sposobnost da uskladi pokrete i reakcije tijela na vanjske utjecaje. Ovi testovi procjenjuju koordinaciju tijela, brzinu reakcije i razne pokrete ruku i slično. Psihomotorne sposobnosti mogu biti naslijeđene kod nekih kandidata, dok kod drugih nisu. Ovi testovi se koriste na radnim mjestima koja zahtijevaju fizičku spretnost kandidata (Požega, 2012:80).

Požega u svom radu navodi kako testovi specifičnih sposobnosti predstavljaju testove koji se koriste da bi se identificirala sposobnost kandidata za izvođenje određenih radnih zadataka. Obuhvaćaju testove različitih aspekata mogućnosti, uključujući testove perceptivnih sposobnosti, testove spacijalnih sposobnosti, numeričke i verbalne sposobnosti, te testove verbalne fluentnosti (Požega, 2012:81).

Požega navodi da su testovi ličnosti testovi koji se koriste za procjenu osobnih karakteristika kandidata. Među najpoznatijim testovima ličnosti su projektivni testovi. Projektivni test koristi nestrukturirani, višeznačni materijal kako bi ispitanici mogli dati svoje tumačenje, pojašnjenja ili priče na temelju onoga što vide ili doživljavaju. Kod projektivnih tehnika pretpostavlja se da

će osoba u situacijama koje su premalo strukturirane projicirati svoje težnje, entuzijazam i osobne karakteristike. Široko primijenjeni testovi ličnosti javljaju se posebno u selekciji za visoke pozicije u hijerarhiji, kao što je menadžment. U projektivnim testovima nema točnih odgovora, što omogućuje iskrenije reakcije kandidata. Među najčešće korištenim projektivnim testovima su Rorschachov test mrlje, test tematske percepcije, Rosenzweigov test frustracije te test nedovršenih rečenica (Požega, 2012:83-84).

#### 4.1.5. Intervju

Intervju je koncipiran kao razgovor između dvije ili više osoba, pri čemu jedna osoba postavlja pitanja (intervjuer), a druga osoba odgovara na ta pitanja (intervjuirana osoba). Razgovor, odnosno intervju, sastoji se od pažljivo postavljenih pitanja, slušanja i zapažanja te zapisivanja odgovora i mogućih kritika. Cilj intervjuja je prikupljanje informacija koje se odnose na posao, zaposlenje, proces selekcije, procjenu sposobnosti i znanja kandidata (intervjuirane osobe), kao i prikupljanje informacija o načinu razmišljanja, ponašanju, mogućnostima procjene, motivaciji, općem životu kandidata i slično. Na temelju provedenog razgovora, donose se određeni zaključci o kandidatu i formira se mišljenje o tome u kojoj mjeri kandidat odgovara za traženo radno mjesto. Požega također navodi da intervju može imati različite oblike, broj sudionika i vrijeme obavljanja procesa selekcije (Požega, 2012:87).

Intervju je najčešće korištena metoda u selekciji zaposlenika i ima značajan utjecaj na konačnu odluku intervjuera, odnosno osobe koja provodi intervju. Često se događa da kandidat koji ostavi negativan dojam tijekom intervjuja neće biti zaposlen, bez obzira na njegove izuzetne kompetencije, dosadašnje poslovno iskustvo ili značajne rezultate na testovima. Kandidat koji ostavi pozitivan dojam tijekom intervjuja često ima veće šanse za odabir, bez obzira na ostale faktore koji bi možda preporučili drugačiju odluku (Miljković, Rijavec, 1999:4).

##### *4.1.5.1. Intervju prema obliku*

Prema obliku, intervju se dijeli na strukturirani, nestrukturirani ili slobodni intervju, te polustrukturirani intervju.

Miljković, Rijavec u svom radu komentiraju kako se strukturirani intervju provodi prema unaprijed definiranom planu. Intervjuer savjesno prati unaprijed definirani plan kako bi proces držao pod kontrolom, te sustavno prikuplja sve relevantne informacije. Prednost navedenog intervjuja je što svi kandidati daju odgovore na identična pitanja (Miljković, Rijavec, 1999:8).

Miljković i Rijavec također navode da nestrukturirani intervju ne prati prethodno osmišljen niz pitanja te se često postavljaju otvorena pitanja koja glase: „Možete li mi reći nešto o svom prethodnom radnom iskustvu?“. Kod ovakvih intervjuja često se potkradaju pogreške. Intervjuer ima tendenciju stvaranja pozitivnog dojma o kandidatu koji je nalik njemu. Pozitivne informacije se često zanemaruju, dok negativne informacije dobivaju veći značaj. Redoslijed intervjuiranja kandidata, također može utjecati na samu procjenu intervjuera. Podaci postignuti navedenim oblikom intervjuja nisu vjerodostojni pokazatelji nadolazećeg uspjeha na poslovnom mjestu (Miljković, Rijavec, 1999:8). Nadalje, u svom radu Dessler (2015:256) tvrdi da intervjuer tijekom intervjuiranja kandidata ne prati posebnu strukturu. Često nema službenih smjernica za vrednovanje odgovora kandidata. Nekoliko pitanja može biti unaprijed definirano, ali to nije pravilo. Isto tako nestrukturirani oblik intervjuja može se doživjeti kao složenija vrsta od standardnog razgovora.

#### *4.1.5.2. Intervju prema broju sudionika*

Kategorije intervjuja s obzirom na broj sudionika dijele se na individualni, sekvencijalni, panel i grupni intervju.

Kako navodi Požega, individualni intervju je dijalog između dvije osobe - intervjuera i intervjuiranog kandidata. Ovaj oblik intervjuiranja je najidealniji za kandidata jer mu omogućuje veću koncentraciju na razgovor. Mana ovog tipa intervjuiranja je što samo jedan intervjuer ocjenjuje kandidata, što može rezultirati većom subjektivnošću (Požega, 2012:87).

U svom radu, Požega navodi da sekvencijalni intervju predstavlja oblik intervjuja koji se sastoji od nekoliko nizova individualnih intervjuja. To su intervjui koji se provode jedan za drugim, a mogu uključivati psihologe, menadžere odjela ljudskih resursa i slično. Sekvencijalni intervju je široko primjenjiv jer zadržava pogodnosti individualnog intervjuja, ali također uklanja njegove nedostatke, odnosno smanjuje subjektivnost (Požega, 2012:87).

Požega u svom radu navodi kako je panel-intervju oblik razgovora u kojem jedan kandidat biva ispitan od strane nekoliko intervjuera, obično od tri do pet. Ovaj često korišteni tip intervju pruža prednost prisustva više intervjuera, što omogućuje objektivniju i pouzdaniju procjenu kandidata. Međutim, nedostatak je što veći broj intervjuera može utjecati na dinamiku razgovora, što čini razgovore formalnijima i povećava nervozu i napetost kod kandidata (Požega, 2012:87-88). Miljković i Rijavec (1999:9) navode „Dvije ili više osoba vode intervju – strukturirani ili nestrukturirani – s jednim kandidatom.“

Požega definira grupni intervju kao razgovor jednog ili više intervjuera s grupom kandidata istovremeno. Prednost ovog tipa intervju je bolja procjena određenih osobina i ponašanja kandidata, kao i mogućnost usporedbe s drugim kandidatima tijekom skupne rasprave i odgovaranja na postavljena pitanja (Požega, 2012:88). Miljković i Rijavec (1999:9) navode „Više kandidata za posao zajedno se intervjuira kroz grupnu raspravu koja također može biti i strukturirana i nestrukturirana.“

#### *4.1.5.3. Intervju prema vremenu obavljanja*

Kada govorimo o intervjuu prema vremenu obavljanja onda oni mogu biti preliminarni, odnosno inicijalni, dijagnostički te prijamni (Požega, 2012:88).

Preliminarni, odnosno inicijalni intervju je vrsta intervju koja obično predstavlja prvi korak u selekcijskom procesu. Njegova svrha je efikasno procijeniti osnovne kvalifikacije i kompatibilnost kandidata s pozicijom ili zadatkom. Često se fokusira na opće informacije o kandidatu, poput radnog iskustva, obrazovanja i motivacije za posao.

Dijagnostički intervju može uključivati postavljanje složenih pitanja kako bi se donijela odluka o kompatibilnosti kandidata.

Prijamni intervju je intervju koji označava konačnu fazu procesa selekcije kada je već odlučeno o tome je li kandidat kompetentan ili ne. Dakle, cilj je donijeti odluku o prihvaćanju ili odbijanju kandidata na temelju prijašnjih intervju i procjena. Prijamni intervju, u slučaju nesigurnosti kada ostanu dva do tri kandidata, može uključivati dublju analizu sposobnosti svakog kandidata, razmatranje potencijalnog doprinosa kolektivu te procjenu kako se koji kandidat uklapa u postojeći tim.

## 4.2. Nekonvencionalne metode

Najčešće korištene nekonvencionalne metode su testovi poštenja koji provjeravaju podložnost ispitanika nekorektnom poslovnom ponašanju i manipulaciji položaja na poslu. Testovi mogu biti otvorenog ili zatvorenog tipa, a cilj im je testirati stavove kandidata o nepravednom i asocijalnom postupanju. Ispitivač može zaključiti kako bi se kandidat mogao ponašati na poslu na temelju dobivenih odgovora, no prognostička točnost ovih testova još uvijek nije visoka.

Druga nekonvencionalna metoda je ispitivanje s pomoću poligrafa, gdje se proučavanjem iskrenih i neiskrenih povratnih odgovora prikupljaju podaci o kandidatu kako bi se zaključila njegova osobnost. Također, testovi za droge se koriste za provjeru ima li kandidat tragove određenih opijata u svom organizmu. Ovi testovi se obično provode analizom krvi, dlake ili urina. Međutim, u mnogim zemljama je zakonski zabranjeno koristiti ispitivanje s pomoću poligrafa i testove za droge u procesu selekcije zbog kršenja prava na privatnost kandidata.

Grafologija je još jedna metoda selekcije koja se bavi analiziranjem rukopisa radi identifikacije određenih psiholoških karakteristika kandidata. Astrologija se također koristi kao metoda selekcije, pri čemu se koriste datum rođenja, položaj planeta i zvijezda u sunčevom sustavu tijekom rođenja kandidata kako bi se utvrdile njegove psihološke karakteristike. Međutim, obje ove metode se rijetko koriste u procesu selekcije zbog nedostatka povjerenja u njihovu pouzdanost (Požega, 2012:89-90).

## **5. Selekcija zaposlenika na primjeru „Privredna banka Zagreb d. d.“ – PBZ**

Privredna banka Zagreb d. d. (PBZ), članica je Intesa Sanpaolo Grupe te atraktivna financijska institucija na samom vrhu hrvatskog bankarstva. Privredna banka Zagreb (PBZ) svojom poslovnom strategijom usmjerena je na jedinstvene oblike bankarskog poslovanja i nove inovativne proizvode, također, sustavno održava vodeću poziciju kroz primjenu novih tehnologija u bankarskom sektoru čime potvrđuje ugled inovativne i moderne europske banke koja prati zahtjeve tržišta kao i svojih klijenata. Također, posebno prepoznatljiva institucija, kroz dobro postavljenu metodologiju i profesionalno vođenje obuke i selekcije zaposlenika koja se provodi efikasno za sve kandidate. Misija PBZ je trajno i učinkovito korištenje raspoloživih izvora za konstantni napredak poslovanja institucije u svim dijelovima, počevši od ljudskog kapitala, tehnologije pa sve do poslovnih procesa. Svakodnevne aktivnosti PBZ institucije oslanjaju se na korporativne vrijednosti koje uključuju postizanje poslovnog uspjeha, brigu za klijente i okoliš te stalno unaprjeđenje kvalitete života zajednice u kojoj institucija posluje (PBZ- Intesa Sanpaolo Grupa).

Prilikom izbora novih kandidata za određenu poziciju, ključno je utvrditi kompetencije koje kandidat mora posjedovati kako bi se njegov učinak prepoznao prilikom prijave na radno mjesto. PBZ grupa organizira online proces selekcije za kandidate koji ne mogu prisustvovati selekcijskom postupku u Zagrebu. Ovaj proces uključuje psihologijsko testiranje putem partnerskog portala i intervju preko Skype platforme. Kako bi procjene vještina kandidata bile što objektivnije i vjerodostojnije, koriste se različite tehnike. Svaki kandidat koji dobije priliku pristupiti selekcijskom postupku prisustvuje u tri ili više selekcijskih krugova, gdje mora zadovoljiti određene kriterije za nastavak idućeg koraka. U prvom krugu, kandidat obavlja psihologijsko testiranje koje uključuje kognitivne testove i rješavanje upitnika osobnosti. Ovaj dio traje otprilike dva i pol sata, ali elektronsko testiranje se završava za sat i pol. Idući korak uključuje razgovor s predstavnikom Ljudskih resursa, dok se treći selekcijski krug odnosi na razgovor s direktorima organizacijskog dijela za koji se kandidat prijavio.





*Slika 2 Krugovi selekcijskog postupka*

Izvor: PBZ- Intesa Sanpaolo Grupa Dostupno na: <https://www.pbz.hr/gradjani/Nas-svijet/Posao-i-karijera.html> (20.5.2024.)

Na kraju svakog selekcijskog postupka, svaki kandidat koji je prisustvovao u jednom od krugova selekcijskog postupka dobiva relevantne informacije o rezultatima selekcije. Podaci kandidata se čuvaju u PBZ bazi kako bi ih mogli koristiti za ponovno kontaktiranje kandidata ako se ukaže prilika za njegovo buduće zaposlenje na poziciji koja odgovara samom kandidatu. Također, važno je naglasiti kako se podaci koji se pohranjuju čuvaju dvanaest mjeseci, a nakon isteka navedenog razdoblja kandidat mora ponovno poslati svoju prijavu kako bi potvrdio da je i dalje zainteresiran za rad u PBZ grupi (PBZ- Intesa Sanpaolo Grupa).

## 6. Selekcija na primjeru Ina Grupe

Kako se navodi na službenoj stranici Ina Grupe (2024.), "INA Grupu pokreću ljudi. Zajedno gradimo pozitivnu korporativnu kulturu u kojoj poštujemo različitosti, osnažujemo kompetencije, otvoreno komuniciramo te kao tim postižemo vrhunske rezultate. Zahvaljujući akumuliranim znanjima, tržišnom iskustvu te prije svega stručnim i motiviranim radnicima koji su temelj našeg uspjeha, vodeća smo tvrtka u naftnoj industriji u Hrvatskoj i regiji. Upravo zato, INA je, kao malo koja tvrtka u regiji, idealna okolina za razvoj svih vaših potencijala" (INA - Industrija nafte d.d., 2024). Ina Grupi, kao i svakoj drugoj grupi, stalo je do toga da se novi zaposlenici, osim svojim znanjem i vještinama, uklope u organizaciju svojim kvalitetama kao i načinom razmišljanja kako bi zajedno ostvarivali bitne ciljeve Grupe. Upravo zbog toga se provodi selekcijski postupak koji je namijenjen potrebama određene pozicije radnog mjesta. Kako bi se sačuvali osobni podaci kandidata, svaka osobna prijava za bilo koje radno mjesto, kao i otvorena molba koju kandidat pošalje, moguće je dostaviti isključivo putem Portala za zapošljavanje, dok prijave koje su zaprimljene putem drugih kanala nije moguće uzeti u obzir zbog zaštite podataka.

Proces zapošljavanja u Ina Grupi započinje predselekcijom, nakon koje slijedi psihologijsko testiranje te intervju na kraju. Predselekcija započinje tako da svaki zainteresirani kandidat izradi račun, odnosno profil na portalu za zapošljavanje, Taleo, (<https://molgroup.taleo.net/careersection/external/jobsearch.ftl?lang=hr&location=420510039>), gdje se mogu vidjeti svi objavljeni natječaji u INA Grupi. Svaka prijava na natječaj odlazi u ruke stručnjaka koji su zaduženi za regrutaciju i selekciju. Stručnjaci pregledom prijava procjenjuju ispunjava li kandidat sve potrebne kriterije za prijavljeno radno mjesto koje uključuju razinu obrazovanja, iskustvo, određene vještine i slično. Nakon predseleksijskog dijela, kandidati koji su zadovoljili sve kriterije dobivaju poziv za psihologijsko testiranje. Svaki test na koji kandidat izlazi, primjeren je vrsti i kompleksnosti radnog mjesta na koje se kandidat prijavio. Psihologijsko testiranje u trajanju od prosječno 45 minuta uključuje test kognitivnih sposobnosti te upitnik ličnosti. Treći, ujedno i zadnji korak selekcije je intervju. Nakon što kandidat ispuni prethodna dva koraka, dobiva poziv za uži krug selekcije te prima poziv na intervju. Intervju je jednako važan za svakog kandidata no često zbog zahtjevnih pozicija može se održati i više intervjuova u koje su uključeni stručnjak za regrutaciju i selekciju, menadžer tima koji zapošljava kandidata te u nekim situacijama može biti pozvan i nadležni HR partner. Na kraju, ako kandidat zadovolji sva tri koraka selekcije dobiva službeno pismo

ponude putem e-pošte od nadležnog stručnjaka za zapošljavanje ili HR partnera (INA - Industrija nafte d.d., 2024).

## **7. Selekcija zaposlenika na primjeru „Hrvatska elektroprivreda d. d.“ – HEP**

Kako se navodi na službenoj stranici HEP-a (2016.) HEP svojim budućim radnicima nudi:

- rad u poticajnoj poslovnoj okolini društava članica HEP grupe - nacionalne energetske tvrtke, koja se više od jednog stoljeća bavi proizvodnjom, distribucijom i opskrbom električnom energijom, a u posljednjih nekoliko desetljeća i distribucijom i opskrbom kupaca toplinskom energijom i prirodnim plinom
- mogućnost usavršavanja i razvoja te pogodnosti u skladu s korporativnim pravilima
- mladim ljudima, pripravnicima, koji karijeru započinju u Hrvatskoj elektroprivredi, poticajnu poslovnu okolinu za stjecanje novih i relevantnih stručnih znanja u cilju potpunog ostvarenja vlastitih potencijala

kandidati koji su zainteresirani za rad u HEP Grupi, otvorene oglase mogu pronaći na internetskoj stranici HEP-a kao i na internetskim stranicama poput Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, specijaliziranih stranica za ponudu poslova i slično. Na otvorene oglase moguće se prijaviti putem online obrasca (<https://eprijave.hep.hr/oglas>), putem kojega svaki kandidat dostavlja ponudu koja obuhvaća sve potrebne uvjete. Ako se ustanovi da kandidat zadovoljava uvjete radnog mjesta na koje se prijavljuje, bit će pozvani na selekcijski postupak.

Selekcijski postupak uključuje provjeru dostavljene dokumentacije, psihologijsko testiranje kandidata i jedan do dva kruga selekcijskih razgovora. Provjera dostavljene dokumentacije odnosi se na provjeru ispunjava li kandidat sve potrebne uvjete te je li dokumentacija dostavljena u potpunosti. Psihologijsko testiranje koje dolazi nakon provjere dokumentacije, uključuje testove kognitivnih sposobnosti te osobina ličnosti. Testiranje se ne mora nužno odnositi samo na psihologijsko testiranje, ono se može odnositi na provjeru stručnog znanja i stranog jezika, različite testove sposobnosti te karakteristika potrebnih za određeno radno mjesto. Kao posljednji korak selekcije za kandidate koji su prošli prethodna dva kruga, obavlja se jedan do dva razgovora (intervjua). Intervju vodi stručnjak u području upravljanja ljudskim potencijalima kroz nazočnost ovlaštene osobe te nadređene osobe za radno mjesto prijavljenog kandidata (HEP d. d. – Ljudski potencijali, 2016).

## 8. Rasprava

Proces selekcije zaposlenika je ključan u odabiru kandidata za slobodno radno mjesto. Selekcija zaposlenika je proces kojim se kandidati detaljnije analiziraju određenim metodama i tehnikama kako bi se zaključilo koji kandidat je najadekvatniji za traženo radno mjesto. U ovom radu je analiziran proces selekcije u tri velika poduzeća kao što su PBZ-a, INA Grupa i HEP. Navedena poduzeća koriste složene metode i tehnike kako bi odabrala najbolje kandidate. U teoriji selekcije zaposlenika se naglašava važnost korištenja procesa selekcije koji uključuju više metoda i tehnika kako bi se povećala šansa odabira pravih kandidata. Psihološka testiranja pružaju mogućnost procjene kognitivnih sposobnosti kandidata i osobina ličnosti, što navedena poduzeća koriste u procesu selekcije.

Korištenje psiholoških testova i intervjua u selekcijskom procesu smanjuje subjektivnost u odabiru kandidata. Također, ako se selekcijski postupak sastoji od nekoliko krugova, moguće je bolje upoznati kandidate i procijeniti odgovaraju li radu u poduzeću.

S druge strane, ako se procesi selekcije sastoje od više krugova, mogu biti vremenski zahtjevniji i tako mogu odbiti neke kandidate. Višestruki intervju i psihološka testiranja mogu izazvati veći stres i nelagodu kod kandidata te ih mogu omesti i utjecati na njihove rezultate. Testiranja i intervjui koji zahtijevaju da kandidati moraju biti fizički prisutni također mogu biti neprimjereni za kandidate iz udaljenih područja.

Svako poduzeće bira metode i tehnike koje im najbolje odgovaraju i za koje smatraju da će najbolje procijeniti koji kandidati odgovaraju za traženo mjesto. Cilj poduzeća je smanjiti mogućnost pogreške kako ne bi morali ponavljati sam proces selekcije i tako ostvariti dodatne troškove. Odabir pravih metoda i tehnika u procesu selekcije uvelike pomaže u odabiru pravih kandidata.

Naposljetku, poduzeća bi trebala ulagati u proces selekcije kako bi izbjegla greške u odabiru neadekvatnih kandidata. Dodatna digitalizacija procesa, odnosno korištenje naprednih alata, može ubrzati procese selekcije. Selekcijski proces se može poboljšati i ulaganjem u obrazovanje i razvoj samih stručnjaka, kako bi se osiguralo da se zapošljavaju najbolji kandidati koji će pridonijeti daljnjem rastu i razvoju poduzeća.

## 9. Zaključak

Proces selekcije zaposlenika vrlo je važan za uspjeh i dugoročnu održivost svake organizacije. Selekcija zaposlenika je jedna od ključnih aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima koja olakšava postupak poduzeću u odabiru adekvatnih kandidata za traženo radno mjesto. Zapošljavanjem odgovarajućih zaposlenika poduzeće si osigurava rast i efikasnost. Neke od često korištenih metoda su konvencionalne metode koje se sastoje od životopisa, prijave na natječaj, preporuke bivših poslodavaca, raznih psiholoških testova i intervjua, ali također se koriste i nekonvencionalne metode kao što su testovi poštenja, poligrafsko ispitivanje, testiranje na droge, grafologija i astrologija. Svaka od metoda i tehnika, bila konvencionalna ili nekonvencionalna, ima prednosti i nedostatke te nije pouzdano osloniti se samo na jednu od njih, nego ih koristiti u kombinaciji s ostalim relevantnim informacijama o kandidatu. Studije slučaja iz PBZ-a, INA Grupe i HEP-a pružile su praktične primjere kako različite organizacije mogu primijeniti metode selekcije zaposlenika.

Na temelju svega navedenog, može se zaključiti da je vrlo važno unaprijediti proces selekcije jer na taj način organizacije mogu osigurati učinkovito i efikasnije zapošljavanje. Isto tako, korištenje kombinacije metoda (konvencionalnih i nekonvencionalnih) može značajno poboljšati preciznost procjene kandidata jer omogućava detaljnu provjeru kandidata. Također, vrlo je bitno ulagati u kontinuirano obrazovanje i razvoj stručnjaka za ljudske resurse jer to može poboljšati samu kvalitetu procesa selekcije. Na kraju, selekcija zaposlenika je bitna za stvaranje stabilne, djelotvorne i ambiciozne radne snage koja svojim djelovanjem doprinosi dugoročnom razvoju i značajnom uspjehu poduzeća.

## Popis literature

1. Bahtijarević-Šiber, F. (2014.). *Strateški menadžment ljudskih potencijala: Suvremeni trendovi i izazovi*, Zagreb.
2. Dessler, G. (2015.). *Upravljanje ljudskim potencijalima* (dvanaesto izdanje).
3. Employee Selection - Purpose of selection process., <https://www.whatishumanresource.com/employee-selection> (Pristupljeno: 03.05.2024.)
4. HEP d. d. – Ljudski potencijali, 2016., <https://www.hep.hr/ljudski-potencijali/karijera/107> (Pristupljeno: 02.06.2024.)
5. HEP d. d. – Ljudski potencijali - karijera, 2016., <https://www.hep.hr/ljudski-potencijali/karijera/cesto-postavljana-pitanja/3639> (Pristupljeno: 02.06.2024.)
6. Ina- industrija nafte d.d. (2024.), <https://www.ina.hr/karijera/zaposlite-se-u-ini/> (Pristupljeno: 22.05.2024.)
7. Jambrek, I., Penić, I. (2008.). *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima: ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*, Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Vol. 29 No. 2, str. 1181-1206
8. Miljković D., Rijavec M. (1999.). *Zaposlite najbolje: Vještina i tehnika intervjuiranja*, Zagreb.
9. Pavlović, Lj. (2011.). *Selekcija ljudskih resursa i uvođenje u posao*. Unija poslodavac Srbije. Beograd
10. PBZ- Intesa Sanpaolo Grupa, <https://www.pbz.hr/gradjani/Nas-svijet/Posao-i-karijera.html> (Pristupljeno: 20.05.2024.)
11. Posao na dlanu, <https://posaonadlanu.wordpress.com/2012/04/03/cv-template-ponuda-dizajniranih-zivotopisa/#jp-carousel-270> (Pristupljeno: 09.05.2024.)
12. Požega, Ž. (2012.). *Menadžment ljudskih resursa: Upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
13. Selekcija.hr (2019). *Prednosti psihološkog testiranja kandidata za posao*, <https://selekcija.hr/2019/10/prednosti-psiholoskog-testiranja-kandidata-za-posao/> (Pristupljeno: 09.05.2024.)

## **Popis slika**

Slika 1 Primjer životopisa .....	8
Slika 2 Krugovi selekcijskog postupka .....	17