

# Pribavljanje ljudskih potencijala

---

**Domitrović, Lahorka**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:772306>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-18**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE**

**ZAGREB**

**LAHORKA DOMITROVIĆ**

**PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA**

**Zagreb, ožujak 2019.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNA EKONOMIJA**

**PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA**

**KANDIDAT: Lahorka Domitrović**

**KOLEGIJ: Menadžment ljudskih potencijala**

**MENTOR: mr.sc. Zoran Stanko**

Zagreb, ožujak 2019.

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. OSNOVE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA .....	2
2.1. Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima .....	2
2.2. Analiza radnog mjesta .....	3
3. PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA .....	6
3.1. Planiranje i predviđanje kadrova.....	6
3.2. Važnost učinkovitog pribavljanja ljudskih potencijala.....	8
3.3. Unutarnji izvori pribavljanja.....	10
3.4. Vanjski izvori pribavljanja.....	12
3.5. Pribavljanje raznolikih kandidata.....	20
3.6. Obrasci za prijavu .....	21
3.7. Selekcija kandidata.....	23
3.7.1. Testiranje kandidata.....	23
3.7.2. Intervjuiranje kandidata .....	27
4. ZAKLJUČAK.....	31
5. LITERATURA .....	32

## 1. UVOD

Tema ovoga rada je pribavljanje ljudskih potencijala. U današnje vrijeme ljudski potencijal u vidu stručnih, sposobnih, kreativnih i inovativnih zaposlenika postaje sve važnijim. On postaje pokretačka snaga napretka i uspjeha organizacije. Brojne organizacije diljem svijeta prepoznale su važnost ljudskih potencijala te sve više ulažu u pribavljanje kvalitetnih kandidata za svoja radna mjesta. Budući da je proces pribavljanja ljudskih potencijala obično u rukama odjela za ljudske potencijale u prvom se dijelu ovog rada pojašnjavaju njihove funkcije kao i postupci koji prethode samom pribavljanju kandidata. Proces pribavljanja ljudskih potencijala od iznimne je važnosti za samu organizaciju te ga je stoga potrebno pažljivo isplanirati. U nastavku se rada opisuju različiti izvori pribavljanja kandidata, njihove prednosti kao i nedostaci. Za pribavljanje je važan pomno isplaniran proces selekcije kandidata koji započinje nakon što kandidati ispune obrazac za prijavu. Proces selekcije omogućuje poslodavcima da prije zapošljavanja kandidata utvrde njegove sposobnosti, vještine i znanja kao i nedostatke koji bi se u budućnosti mogli negativno odraziti na poslovanje cjelokupne organizacije. Kroz testiranje i intervjuiranje kandidata organizacije procjenjuju kandidate stvarajući pritom temelje za donošenje odluke o zapošljavanju. Rad završava kratkim navođenjem postupka zapošljavanja i pribavljanja ljudskih potencijala u javnoj upravi u Republici Hrvatskoj.

## 2. OSNOVE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Ljudski kapital smatra se važnim elementom proizvodnosti rada i stvaranja nove vrijednosti, a u njega se ulaže radi stjecanja ekonomske dobiti. Budući da svaku organizaciju sačinjavaju ljudi koji međusobno surađuju ispunjavajući svoje formalno dodijeljene uloge kako bi ostvarili ciljeve organizacije nužno je na prikladan način usmjeravati njihove napore.

### 2.1. Funkcije upravljanja ljudskim potencijalima

Aktivnostima zaposlenika upravlja menadžer kroz svoju funkciju upravljanja, odnosno menadžmenta. Upravljanje ljudskim potencijalima je proces zapošljavanja, usavršavanja, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika, uz brigu o radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti radnika, te pitanjima pravednosti. Prema Dessleru upravljanje ima 5 funkcija<sup>1</sup>:

1. **PLANIRANJE** je funkcija upravljanja koja se ostvaruje kroz određivanje standarda i ciljeva, razvoj pravila i procedura te razvoja planova i prognoza.
2. **ORGANIZIRANJE** obuhvaća dodjeljivanje određenih zaduženja svakom pojedinom zaposleniku, formiranje odjela, delegiranje ovlasti podređenima, utvrđivanje kanala komunikacije i upravljanja te koordiniranje rada zaposlenika.
3. **UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA** obuhvaća određivanje kakvi su zaposlenici potrebni određenoj organizaciji, pribavljanje potencijalnih zaposlenika, odabir zaposlenika, njihovo usavršavanje i razvoj, utvrđivanje standarda učinkovitosti, procjena učinkovitosti, savjetovanje zaposlenika i nagrađivanje zaposlenika.
4. **VOĐENJE** je funkcija upravljanja koja se svodi na poticanje drugih da odrade posao, održavanje pozitivnog duha i motiviranje podređenih.
5. **KONTROLA** podrazumijeva određivanje standarda kao što su prodajne kvote, standardi kvalitete ili razina proizvodnje, uspoređivanje stvarno ostvarenih uspjeha sa tim standardima i poduzimanje korektivnih mjera kad se pojavi potreba za takvim aktivnostima.

---

<sup>1</sup> Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima, Biblioteka Gospodarska misao, Zagreb, str 30.

Upravljanje ljudskim potencijalima s vremenom postaje sve važnijom zadaćom. Posljedice nepravilno usmjerenog i općenito neprikladnog upravljanja, znane još i kao kadrovske pogreške, su mnogostruke. Neke od njih su zapošljavanje krive osobe, visoka fluktuacija, nedovoljna angažiranost samih zaposlenika, gubitak vremena u besmislenim razgovorima za posao, različiti problemi koji proizlaze iz nepravednog postupanja prema zaposlenicima i drugi problemi.

## **2.2. Analiza radnog mjesta**

Upravljanje ljudskim potencijalima kao proces započinje analizom radnog mjesta kroz koju se određuje od čega se točno posao sastoji, a kako bi se moglo uspješno obaviti pribavljanje ljudskih potencijala. Kako bi se donijela najbolja odluka o tome kakvu osobu određena organizacija želi kao zaposlenika na određenom radnom mjestu nužno je poznavati odgovornosti, zaduženja i zahtjeve vezane za to radno mjesto. Svaku organizaciju sačinjavaju radna mjesta za koja je potrebno pronaći odgovarajuće zaposlenike. Analizom radnog mjesta prikupljaju se informacije potrebne za pisanje opisa posla i specifikacije istog, odnosno za popis što sve posao obuhvaća i kakve ljude treba zaposliti na tom radnom mjestu. Menadžer koji upravlja ljudskim potencijalima u procesu analize radnog mjesta prikuplja informacije o radnim aktivnostima, ponašanju, strojevima, alatima, opremom i radnim pomagalicama, standardima uspješnosti, kontekstu posla i zahtjeva prema zaposleniku.<sup>2</sup> Proces analize radnog mjesta odvija se kroz šest koraka. U prvom koraku donosi se odluka o metodama analize, odnosno o tome kako će se iskoristiti prikupljene informacije. Na taj se način određuje koji će se podaci prikupljati i kako. Drugi korak se odnosi na razmatranje važnih popratnih informacija, kao što su organizacijski prikazi, prikazi procesa i opisa poslova koji nude potrebnu detaljnu sliku. U trećem se koraku odabiru reprezentativna radna mjesta, dok se u četvrtom koraku provodi sama analiza radnog mjesta, odnosno prikupljaju se podaci o potrebnim ponašanjima zaposlenika, sposobnostima zaposlenika, aktivnostima na radnom mjestu, radnim uvjetima, kao i o sposobnostima te osobinama zaposlenika koje su nužne za obavljanje određenog posla. U petom se koraku ove informacije trebaju provjeriti sa samim radnikom kao i s njemu neposrednom nadređenom osobom. Šesti korak se odnosi na izradu opisa i specifikacije posla.

---

<sup>2</sup> Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima, Biblioteka Gospodarska misao, Zagreb, str. 142.

Kako bi analiza radnog mjesta bila uistinu uspješnom, ona bi trebala biti rezultat zajedničkih napora radnika, njemu neposredno nadređene osobe kao i stručnjaka za ljudske potencijale.

Analiza radnog mjesta se može obaviti primjenom ili čak i kombinacijom različitih metoda, a koja će se u kojem slučaju primijeniti ovisi o cilju koji se nastoji postići. Najpopularnije metode za analizu radnog mjesta su intervjui, upitnici, te opažanja ili dnevnici rada. Intervjui mogu biti strukturirani i nestrukturirani. Činjenica široke primjene intervjua dokaz je njihove prednosti nad ostalim metodama. Putem intervjua potrebne se informacije dobivaju na brz i jednostavan način. Glavni nedostatak je dobivanje iskrivljenih informacija koje je moguće kad dođe do iskrenog nerazumijevanja ili čak namjernog lažnog predstavljanja. Analiza radnog mjesta provodi se i putem upitnika koje zaposlenici ispunjavaju opisujući pritom svoje odgovornosti i obveze koje ispunjavaju u sklopu svoga radnog mjesta. Upitnici također mogu biti strukturirani kao i nestrukturirani. Premda ima određene prednosti jer je učinkovit način prikupljanja potrebnih informacija, a jeftiniji je od intervjua, kao glavni nedostatak se javlja vrijeme koje je nužno uložiti u takvo prikupljanje informacija. Izravno opažanje je odličan način prikupljanja informacija koje se mogu prikupiti fizičkim opažanjem, kao što je primjerice riječ o opažanju rada tvorničkog radnika, ali nije kada obavljanje posla zahtjeva razne mentalne aktivnosti kao što je primjerice u poslu odvjetnika. Opažanje se često koristi u kombinaciji sa intervjui. Ponekad se koristi i metoda bilješki, odnosno dnevnika rada koji zaposlenici vode bilježeći sve aktivnosti koje na svom radnom mjestu obavljaju te se na ovaj način, u slučaju iskrenosti zaposlenika, može dobiti cjelovit prikaz aktivnosti na jednom radnom mjestu. Analiza radnog mjesta se u današnje vrijeme sve češće obavlja putem interneta, odnosno putem intranetskih stranica same organizacije.

Analiza radnih mjesta se gotovo uvijek koristi kako bi se izradili opisi poslova. Opis posla je pisani dokument koji sadrži informacije o tome što i kako zaposlenik radi te kakvi su njegovi radni uvjeti. Opis posla sadrži identifikaciju posla, sažetak posla, odgovornosti i zaduženja, autoritet u sklopu radnog mjesta, standarde uspješnosti, radne uvjete i specifikacije posla.<sup>3</sup> Identifikacija posla sadrži nekoliko različitih informacija, a neke od njih su naziv radnog mjesta, grupa, opseg i utjecaj posla, potrebna znanja i iskustva i drugi. Sažetak posla sadrži samo glavne funkcije ili aktivnosti jednog radnog mjesta. Budući da se nastoje izbjeći nesporazumi koji mogu proizaći iz nejasnoća preporuka je da se u sažetku navede što točno poslodavac očekuje od zaposlenika na određenom radnom mjestu, kao i da od njega očekuje savjesno i uspješno

---

<sup>3</sup> Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima, Biblioteka Gospodarska misao, Zagreb, str. 156.



izvršavanje povjerenih mu zadaća. Odgovornosti i zaduženja predstavljaju samu srž opisa posla i tu se navode sve važna zaduženja i odgovornosti koja podrazumijeva određeno radno mjesto, kao i granice autoriteta u donošenju odluka, neposrednom upravljanju drugima i u određivanju budžeta. Opis posla treba sadržavati i radne uvjete, te standarde učinkovitosti odnosno standarde koje određena organizacija očekuje od svojih zaposlenika, odnosno koje standarde očekuje da on ispuni u svojim glavnim zadaćama i odgovornostima. Specifikacijom posla se određuju i navode kakve osobine i iskustvo mora posjedovati osoba koja obavlja određeni posao. Većina specifikacija posla će proizaći iz pretpostavki upućenih osoba kao što su menadžer ljudskih potencijala i određenom zaposleniku neposredno nadređena osoba. Neke se specifikacije posla temelje i na statističkoj analizi kojoj je cilj utvrditi statistički odnos između određenog prediktora kao što je primjerice osobina zaposlenika poput kvocijenta inteligencije i određenog pokazatelja, odnosno kriterija učinkovitosti na poslu kao što je procjena uspješnosti zaposlenikova rada od strane njemu neposredno nadređene osobe.<sup>4</sup> Ovo je svakako oprezniji, ali i teži pristup. Analiza radnog mjesta se provodi u svrhu prikupljanja informacija o aktivnostima koje određeno radno mjesto podrazumijeva kao i o osobinama koje zaposlenik mora imati kako bi obavljao te aktivnosti. Menadžerima ove informacije, koje postoje u obliku opisa i specifikacija poslova, pomažu pri donošenju odluka o tome kakve će ljude pribaviti i zaposliti. Ove informacije oni koriste za pribavljanje i selekciju, ali i za usavršavanje, procjenu uspješnosti i nagrađivanje.

---

<sup>4</sup> Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima, Biblioteka Gospodarska misao, Zagreb, str. 167.

### 3. PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Nakon što su kroz analizu radnog mjesta utvrđeni zahtjevi prema njima kao i zaduženja zaposlenika na svakom radnom mjestu u određenoj organizaciji može pristupiti odlučivanju o tome koje se od tih radnih mjesta treba popuniti. Donošenjem ove odluke stvoren je nužni uvjet za pribavljanje i selekciju zaposlenika za ta radna mjesta. Dessler pribavljanje i selekciju pojašnjava kroz niz prepreka koje moraju biti svladane kako bi se u konačnici i ispunio njihov cilj<sup>5</sup>:

1. Planiranje i predviđanje kadrova predstavlja prvi korak ili fazu tijekom koje se mora donijeti odluka o tome koja će se radna mjesta popuniti.
2. Kroz drugi korak, odnosno pribavljanje unutarnjih ili vanjskih kandidata prikuplja se baza kandidata za ta radna mjesta.
3. Nakon što je prikupljena baza kandidata za radna mjesta koja treba popuniti, kandidatima se trebaju dati na ispunjavanje obrasci za prijavu. Mogu se i provesti pre-seleksijski intervjui ako se to smatra neophodnim.
4. U ovom se koraku koriste seleksijski alati, odnosno testovi, prikupljaju se informacije o obrazovanju i provode fizički testovi kako bi se utvrdilo koji su kandidati prihvatljivi za popunjavanje određenog radnog mjesta.
5. Zadnji korak podrazumijeva održavanje intervjua kandidata s menadžerom i po potrebi i sa drugim osobama te se donosi odluka kome će se ponuditi zaposlenje.

#### 3.1. Planiranje i predviđanje kadrova

Najbolji način započinjanja procesa pribavljanja zaposlenika je kroz planiranje kadrovske popunjavanja ili zapošljavanja. Planiranje kadrovske popunjavanja je proces tijekom kojeg se donosi odluka o tome kako se i koja se radna mjesta unutar organizacije moraju popuniti novim zaposlenicima. Taj proces obuhvaća skupinu postupaka istraživanja i utvrđivanja potreba o profilu i broju ljudi, njihovim konkretnim znanjima i vještinama, te planiranje zadovoljenja tih

---

<sup>5</sup> Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima, Biblioteka Gospodarska misao, Zagreb, str. 178.

potreba u realnom vremenu.<sup>6</sup> Na temelju strateškog plana određene organizacije planiraju se sva buduća radna mjesta, od najnižih do najviših pozicija u organizacijskoj hijerarhiji. Strateški plan unaprijed definira organizacijske ciljeve te je stoga na temelju njega najlakše odrediti kakve su sposobnosti i vještine zaposlenika potrebne za optimalno funkcioniranje određenog radnog mjesta kao i za ostvarenje strateških ciljeva. Planovi zapošljavanja se međusobno razlikuju ovisno o tome planiraju li se na radna mjesta koja je nužno popuniti zaposliti ljudi unutar organizacije ili izvan nje. Kada se ta radna mjesta planiraju popuniti osobama koje već jesu zaposlenici organizacije onda je često nužno i planiranje potrebnog obučavanja, razvoja ili usavršavanja, dok se za osobe izvan organizacije planiraju izvori kandidata. Planiranje pribavljanja zaposlenika utemeljeno je na procjenama kadrovskih potreba, broju unutarnjih i vjerojatnom broju vanjskih kandidata.

Predviđanje kadrovskih potreba obavlja se korištenjem različitih alata. Jedan od njih je i analiza trenda kojom se proučava kretanje zaposlenika u određenoj organizaciji u posljednjih nekoliko godina. Analiza trenda se može obaviti primjerice izračunom broja zaposlenika na kraju svake od prethodnih pet godina da bi se onda utvrdili trendovi koji bi se mogli nastaviti i u budućnosti. Njome se omogućuje početna procjena trenda, no u obzir se moraju uzeti i drugi čimbenici kako bi se dobila potpuna slika stanja. Idući alat koji se također koristi za predviđanje kadrovskih potreba je analiza omjera kojom se predviđa na temelju povijesnog omjera između određenog uzročnog čimbenika i broja potrebnih zaposlenika. Idući alat je dijagram raspršenja kojim se grafički prikazuje kako su dvije različite varijable međusobno povezane, primjerice kako je međusobno povezan broj zaposlenika sa razinom prodaje.<sup>7</sup> Koriste se također i računalne prognoze kadrovskih potreba koje omogućuju da se u predviđanje uključi veći broj varijabla. Na ovaj se način mogu na temelju predviđene ili željene razine produktivnosti točnije predviđati kadrovske potrebe. Iako su ovi alati već nebrojeno puta dokazali svoju korisnost svakako je nužno i da se znatna uloga prida menadžerovoj procjeni.

Predviđanje broja unutarnjih kandidata podrazumijeva utvrđivanje koje bi od osoba koje su trenutno već zaposlene u organizaciji mogle biti kvalificirane za predviđena radna mjesta za što je nužno već prethodno znati njihove kvalifikacije, odnosno vještine. Kada nije lako odlučiti koja bi osoba mogla biti najbolji izbor za popunjavanje određenog radnog mjesta onda se koristi

---

<sup>6</sup> Jurina, M. (2011.): O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", Zapešić, str. 77.

<sup>7</sup> Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima, Biblioteka Gospodarska misao, Zagreb, str. 180.

pregled kvalifikacija ili vještina zaposlenika koji sadrži potrebne podatke o obrazovanju, procijenjenoj uspješnosti zaposlenika i preporukama za napredovanje u organizaciji. Vlasnici manjih tvrtki kao i menadžeri često ručno prate kvalifikacije svojih zaposlenika, odnosno prate informacije o njihovom obrazovanju, usavršavanju unutar organizacije, njihove karijerne interese i razvoj, željene odgovornosti i vještine te strane jezike kojima se služe. Postoje također i prikazi mogućih nasljednika koji se koriste za popunjavanje najviših radnih mjesta u organizacijskoj hijerarhiji, a sadrže podatke o trenutnoj uspješnosti i spremnosti za unaprjeđenje mogućih kandidata. Također se izrađuju i tablice nasljednika za radno mjesto gdje se za svako radno mjesto posebno unutar tablice navode mogući nasljednici i već spominjani podaci o njima. Budući da je velikim tvrtkama skoro pa nemoguće kao i vremenski izrazito zahtjevno ručno pratiti kvalifikacije svojih brojnih zaposlenika one to čine putem računalnih pregleda vještina. One povezuju preglede sa svojim sustavima upravljanja ljudskim potencijalima. Ti se podaci zatim mogu pregledati na intranetu same organizacije. Upisom ključnih riječi menadžer ili druga odgovorna osoba može dobiti podatke o svim kvalificiranim radnicima. Poslodavac je dužan u svakom slučaju voditi računa o privatnosti, odnosno o zaštiti podataka svojih zaposlenika. U današnje vrijeme tvrtke sve češće koriste pristupne matrice u svojim sustavima upravljanja bazom podataka pa podatke o drugim zaposlenicima mogu vidjeti samo oni kojima su u njihovom radu nužni takvi podaci.

Kada organizacije nisu u mogućnosti pronaći dovoljan broj kandidata za popunjavanje određenih radnih mjesta među svojim trenutnim zaposlenicima onda će ih pokušati pronaći među kandidatima van organizacijske strukture. Podatke o njima nastojat će ishoditi od državnih institucija kao i na internetu ili relevantnim tiskovinama. Veličina skupine iz koje se bira uvijek, je po pravilu povezana s kvalitetnim odabranih. Što je veći broj prijavljenih, to su mogućnosti i vjerojatnost kvalitetnog odabira veće. Stoga proces pribavljanja mora osigurati velik broj kandidata za selekciju.<sup>8</sup>

### **3.2. Važnost učinkovitog pribavljanja ljudskih potencijala**

Pribavljanje kvalitetnih zaposlenika jedna je od najvažnijih aktivnosti odjela za upravljanje ljudskim potencijalima, ali i organizacije u cjelini jer će o uspješnosti ovoga procesa u konačnici

---

<sup>8</sup> Bahtijarević Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb.

ovisiti i ostvarivanje strateških ciljeva, odnosno radna učinkovitost. Iz tog se razloga pribavljanju ljudskih potencijala pridaje velika pozornost, osiguravaju se nužna sredstva za njezino obavljanje i vrijeme koje se ulaže kako u prethodne radnje tako i u same aktivnosti koje obuhvaća pribavljanje. Kako bi pribavljanje bilo učinkovito pozornost se mora posvetiti brojnim detaljima. Jedan od osnovnih koraka koji osiguravaju učinkovitost pribavljanja je definiranje profila idealnog kandidata kroz definiranje bitnih osobina za obavljanje posla, poželjnih osobina te nepoželjnih osobina na temelju kojih se eliminiraju nepoželjni kandidati.<sup>9</sup> Složenost pribavljanja proizlazi, među ostalim i iz činjenice da će različite metode pribavljanja polučiti različite rezultate, ovisno o radnom mjestu koje je potrebno popuniti pa je vrlo važno odabrati odgovarajuću metodu. Ponekad će uspjeh pribavljanja ovisiti o faktorima izvan njega, kao što je primjerice visina ponuđene plaće. U proces pribavljanja nužno je puno uložiti na različitim razinama jer je riječ o skupom procesu, koji kad je neuspješan postaje još skuplji. Kako bi pribavljanje bilo uspješno nužno je i poštivati određena zakonska kao i druga pravila kao što je ono o rodnoj neutralnosti oglasa za posao. Uspješnost procesa pribavljanja ovisit će i o tome obavlja li ga svaki ogranak ili odjel organizacije posebno za svoje potrebe ili je ono centralizirano. U današnje se vrijeme sve više organizacija okreće centraliziranom pribavljanju jer je na takav način lakše ostvariti strateške ciljeve organizacije, pritom se smanjuje višestrukost i osigurava se da je proces pribavljanja u rukama kvalificiranih stručnjaka s potrebnim znanjima za taj posao. Budući da se velik dio centraliziranog pribavljanja kandidata obavlja na internetu organizacijama je to dodatan poticaj da centraliziraju svoj proces pribavljanja. Kako bi proces pribavljanja ljudskih potencijala bio učinkovit nužno je da menadžer ljudskih potencijala shvati važnost i uzme u obzir mišljenje neposredno nadređenog menadžera koji ipak najviše zna o zaduženjima, te pozitivnim i negativnim aspektima određenog radnog mjesta. Kako bi osigurale uspješnost procesa pribavljanja sve više organizacija koristi piramidu prinosa pribavljanja, koja je zapravo opis procesa pribavljanja i selekcije u organizaciji za upražnjeno radno mjesto, a služi za procjenjivanje koliko je prijavljenih kandidata potrebno da bi se izabrao određeni potrebni broj zaposlenika uz osiguravanje što više razine kvalitete prijavljenih kandidata.<sup>10</sup> Ova piramida im pomaže da izračunaju koliko kandidata moraju pronaći kako bi neke od njih mogli pozvati na intervju,

---

<sup>9</sup> Jurina, M. (2011.): O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić, str. 98.

<sup>10</sup> Požega, Ž. (2012.): Menadžment ljudskih resursa : upravljanje ljudima i znanjem u poduzećima, Ekonomski fakultet, Osijek, str. 58.

računajući unaprijed na to da ih neće sve uspjeti intervjuirati. Tako dolaze do broja kandidata kojima će uistinu i ponuditi posao. Produktivnost se može poboljšati korištenjem informacijskog sustava za ljudske potencijale koji treba sadržavati ove elemente<sup>11</sup>:

1. Sustav upravljanja zahtjevima poboljšava produktivnost jer olakšava izradu zahtjeva, kao i slanje, odobravanje i oglašavanje otvorenih radnih mjesta.
2. Informatičko rješenje za pribavljanje kandidata se koristi kako bi se povećala kvaliteta dobivenih kandidata, a uključuje oglas za posao, marketing pribavljanja, praćenje kandidata i upravljanje dobavljačima oglašavanja na internetu.
3. Usluge procjene obuhvaćaju usluge poput procjene ponašanja kandidata i njihovih vještina.
4. Softver za zapošljavanje menadžera je naročito koristan jer prikuplja informacije o kandidatima i zatim upravlja dobivenim informacijama.

### **3.3. Unutarnji izvori pribavljanja**

Pribavljanje ljudi iznutra odnosi se na popunjavanje otvorenih radnih mjesta osobama koje su trenutno već zaposlene u određenoj organizaciji. Unutarnji izvori pribavljanja ljudskih potencijala mogu biti oglašavanje, preporuke menadžera i zaposlenika te informacije i prijedlozi odjela za ljudske potencijale.<sup>12</sup> Ovaj proces pokreće se objavom natječaja za radno mjesto na oglasnim pločama organizacije ili na njezinom intranetu, a u kojoj se navode različita obilježja posla. Ova objava je zapravo poziv zaposlenicima da se mogu prijaviti na određeno radno mjesto. Za pronalaženje unutarnjih kandidata iznimno važnu ulogu imaju baze podataka koje se odnose na njihove vještine i kvalifikacije uz pomoć kojih se dolazi do početnih podataka o tome koji zaposlenici imaju potrebne karakteristike poput odgovarajućeg radnog iskustva i potencijala za usavršavanje za popunjavanje određenog radnog mjesta. Pribavljanje unutarnjih kandidata od posebne je važnosti za planiranje nasljednika, odnosno za kontinuirani proces sustavnog utvrđivanja, procjene te razvoja organizacijskog vodstva, a s ciljem poticanja

---

<sup>11</sup> Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima, Biblioteka Gospodarska misao, Zagreb, str. 202.

<sup>12</sup> Požega, Ž. (2012.): Menadžment ljudskih resursa : upravljanje ljudima i znanjem u poduzećima, Ekonomski fakultet, Osijek, str. 62.

učinkovitosti. Približno 36 % tvrtki ima razvijene formalne programe za planiranje nasljednika. Proces planiranja nasljednika odvija se u tri faze. U prvoj fazi se utvrđuju glavne potrebe za popunjavanjem radnih mjesta u budućnosti te se pristupa izradi opisa i specifikacije tih poslova. U drugoj se fazi pronalaze i procjenjuju kandidati, te se potencijalnim kandidatima pruža mogućnost stjecanja razvojnih iskustava koja će im pomoći da mogu konkurirati za određena radna mjesta u budućnosti. Pruža im se mogućnost unutarnjih i vanjskih usavršavanja, rotaciju posla i druge aktivnosti sa istim ciljem. Treća faza obuhvaća odabir onih koji će popuniti određene ključne pozicije u organizacijskoj strukturi. U planiranju nasljednika internetska tehnologija ima sve značajniju ulogu. Ona centralizira, ubrzava i olakšava ovaj proces prikupljanjem i uspoređivanjem različitih važnih informacija o zaposlenicima određene organizacije. Ponekad organizacije zapošljavaju i svoje nekadašnje zaposlenike što je pozitivno jer bivši zaposlenik zna kako tvrtka posluje, a njoj su poznate njegove snage i slabe strane. Mogući nedostatak leži u činjenici da on možda ima negativne stavove o organizaciji, a koje je ranije stekao.

Prednosti unutarnjih izvora kandidata prvenstveno leže u činjenici da je najlakše procijeniti kandidata koji već radi za vas jer o njemu već imate dragocjene informacije. Tako se najlakše primjećuju jake, ali i slabe strane svakog pojedinog kandidata. Također, vjeruje se i da su osobe koje su već zaposlene u određenoj organizaciji one koje će biti predanije u svom radu, već kandidati pristigli iz vanjskih izvora. Ako im je ponuđeno radno mjesto na višoj poziciji od njihove trenutne oni će osjećati višu razinu motivacije za obavljanje tog posla jer stječu uvjerenje da su nagrađeni za dosadašnje predano izvršavanje svojih obveza. Budući da su unutarnji kandidati već upoznati sa organizacijskom kulturom i ciljevima njima će u radu biti potrebno manje usmjeravanja nego vanjskim kandidatima, a često će im biti potrebno i manje usavršavanja jer su moguće već prošli kroz određene programe usavršavanja u samoj organizaciji. Prednosti su također i motivacijski poticaji za zaposlene koji se tako ostvaruju, pozitivna podrška razvitku odjela ljudskih potencijala, brzina popunjavanja i niži troškovi primanja i selekcije kandidata.<sup>13</sup> Unutarnje pribavljanje kandidata ima i svoje negativne strane. Jedan od nedostataka je i nezadovoljstvo koje se javlja kod zaposlenika koji su se prijavili za određeno radno mjesto ali ga nisu dobili kada iznimno važan postaje pojasniti im razloge za njihovo odbijanje. Organizacije moraju posebnu pozornost posvetiti onima koji su odbijeni na internom natječaju, kako bi spriječili negativni efekt njihova razočarenja. S njima menadžeri ili

---

<sup>13</sup> Gutić, D. Rudelj, S. (2012.): Menadžment ljudskih resursa, Udžbenici Sveučilišta/Univerziteta Hercegovina, Grafika, Osijek, str. 267.

stručnjaci odjela ljudskih potencijala trebaju održati razgovor u kojem će im objasniti razloge odbijanja, ali i porazgovarati o njihovom budućem razvoju. Taj razgovor bi trebao uključivati sljedeće<sup>14</sup>:

1. Objašnjavanje razloga neprihvatanja, ali s naglaskom na stručnost i jake strane koje su osobu činile ozbiljnim kandidatom za posao.
2. Predlaganje dodatnih mogućnosti kao primjerice obučavanje i obrazovanje zaposlenika, kako bi se podigla njegova uspješnost u sadašnjem poslu, nego i pripremio za nove poslove, odnosno daljnji razvoj karijere. Savjetovanje mora biti usmjereno na otklanjanje slabosti kandidata.
3. Pružanje informacija o potencijalnim slobodnim radnim mjestima u budućnosti za koje se odbijeni zaposlenik može kandidirati.
4. Pružanje pomoći u procesu natjecanja za nove poslove i savjet kako složiti prijavu i voditi intervju za posao.

Negativna strana unutarnjeg pribavljanja je i gubitak vremena u slučaju kada menadžer ljudskih potencijala unaprijed zna koga želi zaposliti, a unatoč tome mora provesti nepotrebne intervjue sa kandidatima koje nema namjeru zaposliti. Kao nedostatak se javlja i tzv. srođivanje u kojem su menadžeri skloni održavanju nepromijenjenog stanja jer su i sami do svog položaja došli uspinjanjem po organizacijskoj hijerarhiji.

### **3.4. Vanjski izvori pribavljanja**

U situacijama u kojima organizacije iz nekog razloga ne mogu ili ne žele popunjavati radna mjesta unutarnjim kandidatima koristit će vanjske izvore kandidata. Postoji nekoliko različitih načina vanjskog pribavljanja ljudskih potencijala<sup>15</sup>:

1. INTERNET kao izvor vanjskog pribavljanja kandidata je najčešći način na koji organizacije pribavljaju vanjske kandidate. Pritom u većini slučajeva to čine putem vlastitih internetskih stranica, a često se služe i internetskim bazama za oglašavanje radnih mjesta. Posljednjih godina sve popularnijima postaju internetske stranice za

---

<sup>14</sup> Bahtijarević Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb.

<sup>15</sup> Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima, Biblioteka Gospodarska misao, Zagreb, str. 187.



društveno umrežavanje poput LinkedIn.com na kojima korisnici izrađuju vlastite profile objavljujući pritom i svoje podatke o vrsti posla kojim se bave, prethodnom radnom iskustvu, lokaciji i slično. Na ovaj se način korisnici međusobno povezuju, daju jedni drugima preporuke i omogućuju mogućim poslodavcima da ih lakše pronađu i kontaktiraju. Internet se pojavljuje kao izvor vanjskog pribavljanja kandidata i u slučaju virtualnih sajmova poslova koji svojim posjetiteljima pružaju iskustvo vrlo slično onom na virtualnim sajmovima u fizičkom svijetu. Virtualni sajmovi podrazumijevaju razne prezentacije dostupne slušateljima, prikupljanje kontakta kroz razgovore sa mogućim poslodavcima, dijeljenje životopisa i posjetnica i slično. Internet je isplativ izvor pribavljanja kandidata, odnosno oglašavanja radnih mjesta jer zahtijeva daleko niže troškove od ijedne druge metode. Na ovakav se način mogu prilično brzo prikupiti velike količine prijava. Internetskim oglasima se u današnje vrijeme postiže i bolja vidljivost zbog sve veće naklonjenosti internetskim stranicama spram raznih tiskovina. Kao nedostatak pribavljanja kandidata putem interneta javlja se moguća diskriminacija jer se starije osobe znatno rjeđe služe internetom pa se na ovakav način isključuje znatan broj kandidata starije životne dobi. Poslodavci moraju postupati sukladno odredbama zakona o jednakosti pri zapošljavanju te stoga moraju imati podatke o narodnoj pripadnosti, spolu i rasi svakog od svojih kandidata. Poslodavac koji zapošljava samo osobe mlađe životne dobi dovodi se u neugodnu situaciju budući da takvo postupanje, čak i kada nije namjerno, izgleda kao diskriminiranje kandidata na osnovu njihove dobi. Kao mogući nedostatak internetskog pribavljanja kandidata javlja se i preopterećenost poslodavaca životopisima mogućih kandidata. Iz tog je razloga uvijek dobro kada poslodavci unaprijed navedu željene karakteristike mogućih kandidata kao i da, kada je to moguće, kandidatima daju na ispunjavanje i predseleksijski upitnik na osnovu kojeg odlučuju kojim će kandidatima pružiti šansu u selekcijskom postupku. Budući da se na internetske oglase odaziva više kandidata nego što to ponekad i same organizacije očekuju, mnoge od njih su uvele sustave za praćenje kandidata. Riječ je o internetskim sustavima koji poslodavcima pomažu privući, prikupiti, probrati, evidentirati i organizirati kandidate za određeno radno mjesto. Većinu takvih usluga pružaju dobavljači aplikacijskih usluga. Kako bi pribavljanje ljudskih potencijala putem interneta bilo uistinu učinkovito nužno ga je pažljivo isplanirati. Poslodavci bi prvenstveno morali olakšati kandidatima pretraživanje radnih mjesta na svojim internetskim stranicama kao i prijavljivanje putem istih. Većina od 500 najboljih tvrtki sa popisa časopisa Fortune nudi mogućnost prilaganja životopisa na svojim internetskim

stranicama.<sup>16</sup> Ukoliko organizacije ne porade na svojim internetskim stranicama kandidati će im često odustati od mogućnosti prijave za određena radna mjesta putem takvih stranica. Za takvo odustajanje postoje različiti razlozi, a neki od njih su svakako i činjenica da su internetske stranice nekih poslodavaca nepregledne i da je vrlo teško napisati i poslati životopis u obliku koji se traži, a ponekad se dogodi i da kandidate odbija činjenica da poslodavac nije u dovoljno potankosti opisao određeno radno mjesto.

2. OGLAŠAVANJE putem tiskanih oglasa je unatoč sve brže rastućoj popularnosti internetskih oglasa, još uvijek u velikoj mjeri prisutno. Za učinkovitost ovakvog oglašavanja nužno je sastaviti privlačan oglas i pažljivo donijeti odluku o odabiru medija oglašavanja. Koji će medij pritom biti najbolji, to ponajviše ovisi o vrsti radnog mjesta koje se nastoji popuniti pa će tako lokalne novine gotovo uvijek biti najbolji izbor za fizičke radnike na tom području kao i za niže rangirane činovničke i administrativne poslove. Oglasi se usmjeravaju na ona područja na kojima imaju najveću šansu privući moguće kandidate. Oglasi u stručnim časopisima odlična su ideja kada se nastoje pribaviti specijalizirani zaposlenici. Razvijanje tehnologije omogućilo je poslodavcima pronalaženje novih, a često i kreativnih načina za privlačenje potencijalnih zaposlenika. Primjer poslodavca koji na kreativan način pribavlja svoje buduće zaposlenike je izdavač video igara Electronic Arts koji svoje kandidate pribavlja vlastitim proizvodima. Uz njihove video igre dolazi i priručnik na pozadini kojega su ispisane informacije o programu pripravnštva koji oni nude, a također koriste i softver za praćenje kako bi prepoznali potencijalne kandidate sa određenim vještinama te kako bi im bilo moguće putem elektroničke pošte komunicirati sa kandidatima u svojoj bazi. Zahvaljujući ovoj kreativnoj ideji oni u svojoj bazi raspolažu sa više od 200 000 potencijalnih kandidata za posao. Što se tiče sastavljanja samog oglasa stručnjaci se obično koriste naputkom pod nazivom AIDA što je zapravo znači da prvo moraju privući pažnju (*attention*) na svoj oglas, zatim koristeći različite privlačne riječi kao što su primjerice „izazov“ ili „putovanja“ nastoje potaknuti interes (*interest*) kod čitatelja oglasa. Korištenjem motivacijskih rečenica kojima se u potencijalnim kandidatima budi želja (*desire*) da što prije pošalju svoju prijavu i koje ih potiču na djelovanje (*action*). Oglasi koji sadrže više informacija uvijek su kandidatima privlačniji od onih koji sadrže samo najosnovnije informacije. Oglasima za posao poslodavci ostavljaju određenu sliku

---

<sup>16</sup> Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima, Biblioteka Gospodarska misao, Zagreb, str. 189.

o svojoj organizaciji u javnosti i stoga je važno načiniti takav oglas koji će ih prikazati u što boljem svjetlu. Također, imidž organizacije je uvijek bolji kada organizacija svim kandidatima pošalje odgovor na njihovu prijavu.

3. AGENCIJE ZA ZAPOŠLJAVANJE su specijalizirane ustanove za posredovanje u zapošljavanju između organizacija i nezaposlenih kandidata.<sup>17</sup> One mogu biti javne agencije kojima upravljaju lokalne, državne ili savezne vlasti, zatim agencije povezane sa neprofitnim organizacijama, ali i privatne agencije. Sve države imaju javne agencije koje pružaju usluge zapošljavanja ili posredovanja pri zapošljavanju, a nacionalna baza radnih mjesta pruža savjetnicima mogućnost informiranja nezaposlenih osoba ili kandidata o otvorenim radnim mjestima na području cijele države. Ove agencije, poput Hrvatskog zavoda za zapošljavanje pomažu poslodavcima popuniti otvorena radna mjesta, posjećuju mjesto rada poslodavca, pregledavaju zahtjeve određenog posla, a pomažu poslodavcima i kod izrade opisa posla. U brojnim državama ove agencije pružaju nezaposlenim osobama i mogućnost usavršavanja ili prekvalificiranja kako bi ih učinili zapošljivijima, odnosno kako bi poslodavcima mogli ponuditi poželjnije kandidate. Poslodavci od ovih agencija dobivaju pristup informacijama o državnom, ali i lokalnom tržištu rada. Kao nedostatak ovih agencija poslodavci često navode činjenicu da su osobe koje žele primati naknadu za nezaposlene kao i osobe koje žele ostati prijavljene u državnoj bazi nezaposlenih osoba, dužne odazvati se na otvorene natječaje čak i ako to stvarno ne žele pa u tom slučaju poslodavac dobiva nemotivirane kandidate. U nekim državama postoje i posebne javne agencije koje pomažu pri zapošljavanju određenih skupina, primjerice invalidnih osoba. Privatne agencije za zapošljavanje su važan izvor menadžerskih, stručnih i činovničkih kadrova. Dosta je slučajeva u kojima se poduzeća obraćaju privatnim agencijama da bi pribavila potrebne ljude<sup>18</sup>:

- poduzeće nema vlastiti odjel ljudskih potencijala niti stručnjake za kvalitetno pribavljanje i selekciju kandidata,
- prošlo iskustvo pokazalo je da je teško osigurati dovoljan broj kvalitetnih kandidata,
- traži se samo nekoliko ljudi,

---

<sup>17</sup> Požega, Ž. (2012.): Menadžment ljudskih resursa : upravljanje ljudima i znanjem u poduzećima, Ekonomski fakultet, Osijek, str. 65.

<sup>18</sup> Bahtijarević Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb.

- došlo je do neredovitog zahtjeva za novim zaposlenicima za koje se ne isplati organizirati vlastiti proces pribavljanja,
- potrebno je hitno popunjavanje slobodnih mjesta, te
- kada se radi o posebno deficitarnim zanimanjima i stručnjacima teško dostupnim na tržištu rada.

Za svakog kandidata kojeg one zaposle one, većinom poslodavcu, naplaćuju proviziju čiji iznos određuje država i koju moraju objaviti u svojim uredima. Postoje različiti razlozi za korištenje usluga ovih agencija, a često ih koriste organizacije koje nemaju vlastiti odjel za upravljanje ljudskim potencijalima ili jednostavno žele skratiti vrijeme koje im je obično potrebno za pribavljanje kandidata jer im je hitno potreban novi zaposlenik, ali i iz drugih razloga. Nedostaci korištenja usluga ovih agencija mogu se otkloniti ukoliko organizacija agenciji da točne i potpune opise posla za koji nastoji pribaviti zaposlenike, osigura korištenje obrazaca za prijavu, testova i intervjua u selekcijskom postupku i provjeri preporuke kandidata koje joj je dostavila agencija. Organizacije mogu koristiti i usluge agencija za privremeno zapošljavanje kada žele stalnu radnu snagu zamijeniti privremenim zaposlenicima. U ovom slučaju agencije su te koje odrađuju samo pribavljanje, procjenu, ali i isplatu plaća privremenim radnicima. Organizacije pribavljaju privremene radnike kada su njihovi stalni zaposlenici na godišnjem odmoru ili na bolovanju, a u novije vrijeme kada sve važnijim postaje rast produktivnosti upravo iz tog razloga zapošljavaju privremene radnike koje onda plaćaju sukladno rezultatima rada. Premda su privremeni radnici često produktivniji njihov je rad obično od 20 do 50% skuplji od rada stalnih zaposlenika jer i agencija uzima svoju proviziju.<sup>19</sup> Psihološki učinak privremenog zapošljavanja često nije povoljan za zaposlenike jer im se na ovaj način posredno šalje poruka da su lako zamjenjivi i potrošni te su stoga skloni depresivnim stanjima, otuđeni od organizacijske kulture i pogrešno upućeni u svoje radne zadatke. Kako bi pribavljanje kandidata putem ovakvih agencija bilo što učinkovitije nužno je da organizacija od agencije zatraži ponudu kako bi provjerila odgovara li ona njezinim potrebama za zapošljavanjem, no mora se povesti računa i o drugim čimbenicima kao što je primjerice politika trajnog zapošljavanja privremenih radnika te informacije o opisu posla. Osnovno pravilo kod zapošljavanja takvih radnika je da se prema njima treba ponašati kao da je agencija za privremeno zapošljavanje

---

<sup>19</sup> Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima, Biblioteka Gospodarska misao, Zagreb, str. 193.

njegov poslodavac, no postoje i druge, zakonske smjernice o tretiranju privremeno zaposlenih osoba.

- **ALTERNATIVNI NAČINI ZAPOŠLJAVANJA** se najčešće odnose na svoje najekstremnije primjere, odnosno na premještanje i angažiranje vanjskih dobavljača. Angažiranjem vanjskih dobavljača angažira se nekoga izvan same organizacije da osigura određene usluge poput proizvodnje, a koju su unutarnji zaposlenici tvrtke ranije obavljali. Premještanje poslova (*offshoring*) obuhvaća angažiranje vanjskih dobavljača u inozemstvu kako bi osigurali usluge koje su ranije obavljali zaposlenici unutar tvrtke.<sup>20</sup> Poslodavci sve češće premještaju svoje poslovanje u druge zemlje što ponekad može dovesti i do ozbiljnih problema budući da su u tim situacijama suočeni sa raznim izazovima, kao što je primjerice politička napetost u zemlji u koju su premjestili svoje poslovanje, ali i pitanja poput odgovornosti i pravnih sustava u drugim zemljama. Danas se sve više smatra da ove metode ne osiguravaju dovoljnu uštedu kada se uzmu u obzir svi izazovi koje one redovito sa sobom donose.
- **AGENCIJE ZA PRIBAVLJANJE MENADŽERA**, poznate još i pod nazivom *headhunteri*, posebne su agencije za zapošljavanje čije usluge poslodavci koriste kada su im potrebni talenti za top menadžere. Ovdje se radi o pribavljanju za ključne stručne položaje pa mu se mora pridati posebna važnost. Poslodavac je u ovom slučaju uvijek onaj koji agenciji plaća proviziju. Ovakve agencije mogu biti agencije za privremeno i agencije za trajno zapošljavanje menadžera. Ove agencije postaju sve specijaliziranije u svom radu i sve više pritom koriste tehnologiju pri čemu im znatno pomažu internetske baze podataka. Neke se od njih specijaliziraju za posebne djelatnosti kao što su primjerice naftni derivati dok se druge usmjeravaju na posebne funkcije poput prodaje. Iz tog je razloga važno da organizacije ispravno odluče usluge koje će agencije koristiti za pribavljanje svog rukovodećeg kadra. Važnost ovih agencija s vremenom sve više raste i vjerojatno će u budućnosti biti još i popularnije jer su naročito vješte u pronalaženju kvalificiranih, ali zaposlenih kandidata koji trenutno ne traže drugo zaposlenje, a u svojoj bazi podataka imaju i brojne kontakte što im dodatno olakšava kontaktiranje takvih kandidata. One svojim vještinama znatno skraćuju vrijeme pribavljanja top menadžera zbog čega postaju sve dragocjenijim suradnicima različitih poslodavaca. Kako bi ove agencije uspješno provele proces pribavljanja kandidata za

---

<sup>20</sup> Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima, Biblioteka Gospodarska misao, Zagreb, str. 196.

top menadžerske pozicije nužno je da poslodavac jasno obrazloži svoje zahtjeve, odnosno da im da do znanja kakve kandidate želi i zašto baš takve. Unatoč poslu koji će agencija u ovom slučaju samostalno obaviti uvijek je poželjno da poslodavac dodatno još i sam provjeri preporuke kandidata kako bi bio siguran da će zaposliti pravu osobu za određeno radno mjesto. U slučaju kada se organizacije ipak odluče samostalno doraditi postupak pribavljanja kandidata za top menadžerske pozicije vrlo je važno da u svom odjelu za upravljanje ljudskim potencijalima ima psihologa stručnog za provjeru osobnosti i sposobnosti kandidata. Naročito oprezni pri tome moraju biti ako žele zaposliti kandidata iz konkurentskih tvrtki zbog različitih pravnih pravila o povjerljivosti ili zabrani natjecanja.

- **USLUGE PRIBAVLJANJA NA ZAHTJEV** se odnose na specijaliziranu kratkoročnu pomoć koju organizacije koriste u pribavljanju zaposlenika za posebne projekte, a bez troškova angažiranja tradicionalnih agencija u te svrhe. Ti troškovi izostaju jer su ove agencije plaćene po obavljenom projektu ili po satu rada.
- **PRIBAVLJANJE NA OBRAZOVNIM INSTITUCIJAMA** podrazumijeva slanje predstavnika određene organizacije na fakultete na kojima oni onda obavljaju početne procjene kandidata i među studentima završne godine biraju bazu kandidata koja će im kasnije poslužiti kao važan izvor stručnih zaposlenika i budućih menadžera. Ovakvo se pribavljanje provodi iz dva razloga. Prvenstveno se provodi kako bi se procijenilo je li određeni kandidat vrijedan daljnjeg uzimanja u obzir i pritom se procjenjuju njegove osobine poput obrazovanja, komunikacijskih i interpersonalnih vještina te postojećeg iskustva. Na ovaj način se postiže i drugi cilj ovakvog pribavljanja kandidata, a to je privlačenje dobrih kandidata pri čemu je vrlo važno pažljivo odabrati osobu ili osobe koje će obavljati ovakvo pribavljanje. To je važno iz razloga što se na ovaj način kandidatu može pristupiti iskreno i neformalno, s dužnim poštovanjem i uz brzi pismeni odgovor što će svakako ostaviti dobar dojam o samoj organizaciji. Fakulteti na kojima se obavlja ovo pribavljanje kandidata se također moraju pažljivo izabrati. Kada se poslodavac blisko poveže sa centrom za karijere na određenom fakultetu to također pozitivno utječe na sam proces pribavljanja jer tako može dobiti korisne povratne informacije. Problem kod odabira ovog načina pribavljanja kandidata leži u vremenskoj zahtjevnosti istog jer se raspored mora dogovoriti unaprijed i moraju se tiskati brošure i drugi potrebni materijali, ali i u tome što su u ovom slučaju agencije za pribavljanje često neučinkovite jer, među ostalim, nisu dovoljno upoznate sa organizacijskom

kulturom određenog poslodavca pa ga nisu u mogućnosti ispravno predstaviti. Poslodavci često dobre kandidate pozivaju u posjet svojim uredima kako bi ih lakše pridobili. U ovom slučaju potrebno je paziti na niz detalja kao što su pozivno pismo koje mora privući kandidata na dolazak, ali i ponašanje svih uključenih osoba prema kandidatu kada on konačno dođe u prostore tvrtke. Putem fakulteta se brojni studenti zapošljavaju kao pripravnici u različitim tvrtkama što služi na obostranu korist. Korist studenta je stjecanje dragocjenog iskustva i razvijanje potrebnih vještina u praksi, a korist poslodavca je u tome što pripravnik odrađuje konkretan posao dok ga istovremeno mogu procjenjivati kao potencijalnog budućeg zaposlenika.

- **PREPORUKE ZAPOSLENIKA I PONUDE NA LICU MJESTA** su također važna metoda pribavljanja kandidata. Do preporuke zaposlenika se dolazi tako što se objavi otvoreno radno mjesto i putem oglasne ploče, biltena i/ili internetskih stranica organizacije zatraže preporuke od zaposlenika. Pritom je poželjno ponuditi i nekakvu nagradu za preporuke koje dovedu do zapošljavanja. Prednost ove metode pribavljanja leži u činjenici da preporuke redovito dovode do postojanja većeg broja kandidata, više zapošljavanja i većeg omjera isplativosti.<sup>21</sup> Potaknuti željom da osvoje ponuđenu nagradu, ali i da očuvaju ili čak i poboljšaju svoj ugled u organizaciji zaposlenici najčešće daju točne informacije o kandidatima koje preporučuju. Na ovaj se način može i postići veća raznolikost radne snage u organizaciji kada se zahvaljujući preporukama zaposle članovi manjinskih skupina koji u suprotnom slučaju vjerojatno ne bi bili kandidatima. Kod ove metode pribavljanja mora se povesti računa i o sprječavanju diskriminacije do koje često dolazi kada se ljudi oslanjaju na preporuke. A kako ne bi došlo do razvoja negativnih emocija koje bi kasnije mogle utjecati na uspješnost organizacije nužno je na ispravan način objasniti zaposleniku koji je predložio kandidata koji nije zaposlen zašto je tome tako. Ponude na licu mjesta su izravne ponude koje se dobiju u uredu i koje su važan izvor kandidata i to naročito kad je riječ o radnicima plaćenim po satu. Najisplativiji način privlačenja dobrih lokalnih kandidata može biti i jednostavna objava informacije o radnom mjestu na natpisu ispred vrata određene organizacije. Brojni poslodavci sa svakom osobom koja dođe u njihovu tvrtku kako bi se prijavila za posao odrade kratki intervju koji kasnije može dovesti i do zapošljavanja.

---

<sup>21</sup> Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima, Biblioteka Gospodarska misao, Zagreb, str. 199.

- ZAPOSLENICI KOJI RADE OD KUĆE može također biti odlično rješenje za popunjavanje određenih radnih mjesta, naravno ovisno o posebnim zahtjevima vezanim za to radno mjesto takva će mogućnost biti iskoristiva ili ne.
- VOJNI KADROVI se također pojavljuju kao metoda pribavljanja kandidata što omogućava vojnicima da nakon razvojačenja u što kraćem roku pronađu posao.

Poznato je da izvor pribavljanja utječe na značajke kandidata koje će se privući, ali i na uspješnost samog procesa pribavljanja u konačnici. Provedena su različita istraživanja o tome koji su izvori koliko dobri. Dessler<sup>22</sup> navodi rezultate istraživanja koje je provela tvrtka Staffing.org prema kojima su internetske baze radnih mjesta najbolji izvor pribavljanja kandidata, a slijede ih stručne baze radnih mjesta i programi preporuka zaposlenika. Postoje brojne prednosti izbora vanjskih kandidata kao što su činjenica da novi ljudi najčešće unose i nove ideje u organizaciju, zatim da je prisutan veći broj sposobnih i talentiranih kandidata izvan same organizacije, da se tako izbjegava promicanje „podobnih i poslušnih“ i da izborom kandidata iz vanjskih izvora može doći do pozitivnih promjena u načinu rada i drugo. Neki od nedostataka pribavljanja kandidata izvan organizacije su duže vrijeme prilagodbe i orijentacije koje je potrebno takvim kandidatima, veći troškovi, opasnost da se izbor pokaže pogrešnim, te demotivacija zaposlenih koji tada mogu izgubiti povjerenje u unutarnji sustav napredovanja.<sup>23</sup>

### 3.5. Pribavljanje raznolikih kandidata

U današnjim uvjetima rastuće globalizacije i promjena na tržištu rada organizacije moraju u svom procesu pribavljanja ljudskih potencijala posebnu pozornost posvetiti pribavljanju raznolikih kandidata kao što su primjerice osobe starije životne dobi i pripadnici manjinskih skupina. Ovakvo je postupanje društveno odgovorno, a ako je pravilno usmjereno može pozitivno utjecati i na samu produktivnost. U današnje vrijeme dvije trećine samohranih roditelja rade, ali budući da se nalaze u iznimno teškoj situaciji glede usklađivanja obiteljskog života i poslovnih obveza često je nužno da im poslodavac prilagodi određeno radno mjesto kako bi ih privukao i zadržao. Neke organizacije nude samohranim roditeljima fleksibilno radno

---

<sup>22</sup> Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima, Biblioteka Gospodarska misao, Zagreb, str. 200.

<sup>23</sup> Jurina, M. (2011.): O upravljanju ljudskim potencijalima, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić, str. 101.



vrijeme, a samohrani se roditelji mogu privući i davanjem naknade za njegu djeteta. Također je bitno i da je neposredno nadređena osoba upoznata s njihovom situacijom i spremna podržati ih kada je to potrebno. Drugu posebnu kategoriju radne snage čine osobe starije životne dobi kojih je sve više na tržištu rada. Budući da su određena istraživanja pokazala da stariji radnici manje izostaju sa posla od mlađih te da imaju bolje radne navike i da su pouzdaniji poslodavci svakako moraju ozbiljnije uložiti u pribavljanje ovakvih zaposlenika.<sup>24</sup> Takvim je radnicima također nužno omogućiti fleksibilno radno vrijeme, ali i honorarne projekte, te postupno umirovljenje. Također je potrebno obučiti i menadžere za rad s njima. Ukoliko organizacija zna kako stvoriti dobru sliku o svom poslovanju i spremna je prilagoditi se raznolikim potrebama mogućih kandidata svakako će biti uspješnija u pribavljanju ljudskih potencijala od onih organizacija koje još nisu krenule u tom smjeru. Isti čimbenici bitni su i u procesu pribavljanja pripadnika manjinskih skupina. Nužno je pritom i razumjeti prepreke s kojima se oni suočavaju na tržištu rada, a jedna od tih je često i nedovoljan stupanj obrazovanja pa je uvijek dobro ako tvrtka nudi mogućnost obrazovanja ili usavršavanja svojim budućim radnicima. Vrlo je važno i izraditi planove za zapošljavanje manjina. Kad je riječ o pribavljanju osoba koje su do tada bile korisnici socijalne pomoći uspjeh istog će najčešće ovisiti o programima predusavršavanja koji ozbiljne tvrtke nude ovakvim kandidatima. Ti programi moraju biti usmjereni na stjecanje osnovnih radnih vještina, izgradnju samopouzdanja i pozitivnog stava prema radu koji mnogi od njih nemaju. Pribavljanje invalidnih osoba također predstavlja izazov za stručnjake sa područja upravljanja ljudskim resursima. Premda ove osobe predstavljaju odličan izvor neiskorištenog, a kvalitetnog i stručnog kadra, mora im se pristupiti oprezno. U brojnim državama postoje različita zakonska pravila za zapošljavanje invalidnih osoba, ali i poticaji za zapošljavanje istih. Poslodavac koji nastoji pribaviti i invalidne osobe kao kandidate za otvorena radna mjesta u svojoj tvrtki prvenstveno mora povesti računa o tome preko kojih medija oglašava ta radna mjesta jer je primjerice slijepim osobama nemoguće uočiti oglas objavljen na Internet stranicama.

### **3.6. Obrasci za prijavu**

Obrazac za prijavu označava prvi korak predseleksijskog postupka s kojim se može početi nakon što je prikupljena baza kandidata. Osnovna svrha ovakvog obrasca je da se njime prikupi

---

<sup>24</sup> Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima, Biblioteka Gospodarska misao, Zagreb, str. 203.

što je više moguće podataka o kandidatu kako bi se izbjegli predugački intervjui i kako bi se postavljala pitanja za koja je puno lakše saznati odgovore iz popunjenog obrasca prijave.<sup>25</sup> Većina organizacija treba nekoliko različitih obrazaca za prijavu. Iz obrasca se moraju moći iščitati određene informacije, a najvažnije su pritom činjenični podaci poput stupnja obrazovanja i radnog iskustva, na temelju prošlih radnih iskustava se obično može donijeti i zaključak o stabilnosti kandidata, zatim prošli napredak i rast kandidata što je naročito važno za evaluaciju kandidata za rukovodeće pozicije. Na temelju ovih informacija mora se moći u određenoj mjeri predvidjeti koji bi kandidat mogao biti uspješan na određenom mjestu, a koji sukladno prikupljenim informacijama, nije dobar izbor. U izradi ovih obrazaca mora se povesti računa i o tome da se njima traže i kontakt podaci bivših poslodavaca za provjeru preporuka. Vrlo je važno i navesti da su kandidati dužni u prijavi dati istinite informacije o sebi i odgovoriti na sva upućena pitanja. Ukoliko kandidat, unatoč ovom upozorenju, da netočne ili nepotpune podatke, to je značajan pokazatelj njegova profesionalna ponašanja u budućnosti. Obrasci moraju biti u skladu sa zakonima i sa jednakim mogućnostima zapošljavanja kako bi se izbjegli različiti problemi, od tužbi za diskriminaciju do stvaranja lošeg imidža. Podaci o fizičkim smetnjama i bračnom statusu su naročito osjetljive prirode i treba se povesti računa o provjeri koliko su isti zapravo nužni u obrascu. Stručnjaci predlažu da se ovi obrasci sastavljaju u dvije faze od kojih je prva ujedno i eliminacijska jer sadrži podatke o tome je li osoba uopće kvalificirana za određeno radno mjesto. U ovoj se fazi provode i intervjui i testiranje. Na kraju ove faze osobi može biti uvjetno ponuđen posao, uz uvjet da uspješno prođe i kroz drugu fazu. U današnje vrijeme sve više kandidata dostavlja svoje životopise u obliku videa što poslodavcima omogućava dobivanje cjelovitijeg dojma o njima. Obrasci za prijavu, ako su pomno osmišljeni, mogu poslužiti i kao pokazatelji buduće radne uspješnosti kandidata, no vrlo je važno da se njima ne zadire previše u osobni život ispitanika.

---

<sup>25</sup> Gutić, D., Hak, M., Kuzmanović, S. (2016.): Huremetrija : (metrika ljudskih resursa), Studio HS Internet, Osijek, str. 40.

## 3.7. Selekcija kandidata

Profesionalna selekcija je proces kojim se između većeg broja kandidata za posao poslodavac opredjeljuje za one za koje je najvjerojatnije da će u poslu uspjeti.<sup>26</sup> Konvencionalne metode selekcije su: prijava na natječaj, životopis, svjedodžba, diploma, psihologijski testovi, intervju, probni rad, dok su nekonvencionalne metode poligrafska ispitivanja i testiranja na drogu.<sup>27</sup>

### 3.7.1. Testiranje kandidata

Nakon što su pregledani životopisi kandidata slijedi selekcija kandidata, odnosno smanjivanje broja kandidata selekcijskim alatima kao što su testovi, centri za procjenu i sigurnosne provjere. Korištenje testa kao uzorka ponašanja osobe podrazumijeva da je test pouzdan i valjan alat za provjeru. Test je pouzdan kada rezultira dosljednim rezultatima onda kada osoba koristi dva alternativna oblika testa ili kad isti test, ali u različitim prilikama ispuni dva ili više puta. Valjanost testa se odnosi na zaključke koji se donose na temelju testa, a pri procjeni valjanosti se mora obratiti pozornost na valjanost kriterija i valjanost sadržaja. Valjanost kriterija se odnosi na uvjerenje da će oni koji dobro riješe test dobro obavljati i posao, a test valjanog sadržaja mora sadržavati određen uzorak poslovnog sadržaja. Pri odabiru testova važno je voditi računa o tome da su rezultati testa uistinu dobar pokazatelj određenih kriterija. Kako bi bili sigurni da je test uistinu valjan mora se analizirati posao, odabrati prikladne testove, provesti testiranje, utvrditi postoji li značajna veza između bodova kao pokazatelja i radne učinkovitosti kao kriterija te se na kraju treba ponovno utvrditi valjanost unakrsnom validacijom.<sup>28</sup> Kandidati vole pravedne testove, a da bi testovi bili smatrani takvima moraju se poštivati uobičajena dobra praksa testiranja. Također bitno im je i da je jasno uočljiva očiglednost veze između određenog testa i učinkovitosti na poslu. Kandidati koji proces testiranja smatraju pravednim skloniji su prihvatiti ponudu za posao kao i preporučiti tu tvrtku drugima. Postoji pravilo koje je u nekim zemljama i zakonom propisano, a koje podrazumijeva da su menadžeri dužni rezultate testiranja

---

<sup>26</sup> Šverko, B. (2012.): Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, str. 48.

<sup>27</sup> Bahtijarević Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb.

<sup>28</sup> Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima, Biblioteka Gospodarska misao, Zagreb, str. 222.

čuvati u tajnosti u skladu sa pravom kandidata na zaštitu privatnosti. U današnje vrijeme računalno ili *online* testiranje postaje sve popularnijim. Postoje različite vrste testova ovisno o tome provjeravaju li se njima kognitivne sposobnosti, tjelesne sposobnosti ili motorika, interesi i postignuća kandidata ili njihova osobnost<sup>29</sup>:


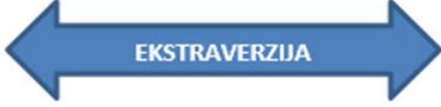



1. TESTOVI KOGNITIVNIH SPOSOBNOSTI obuhvaćaju testove inteligencije, odnosno općeg zaključivanja i testove konkretnih mentalnih sposobnosti kao što su induktivno zaključivanje i memoriranje. Testovi inteligencije su testovi kojima se mjere opće intelektualne sposobnosti, odnosno niz sposobnosti poput memorije, tečnosti govora, vokabulara i matematičke sposobnosti. Testovi konkretnih kognitivnih sposobnosti se odnose na induktivno i deduktivno zaključivanje, memoriju, verbalno razumijevanje i numeričku sposobnost. Ovo su testovi sposobnosti jer se njima mjere sposobnosti za obavljanje određenog posla.
2. TESTOVI MOTORIČKIH I TJELESNIH SPOSOBNOSTI su testovi kojima se mjere pokretljivost ruku, pokretljivost prstiju i vrijeme reagiranja, odnosno motoričke sposobnosti kao i tjelesne sposobnosti kao što su izdržljivost, koordinacija tijela, te dinamička i statična snaga.
3. MJERENJE OSOBNOSTI I INTERESA mjere kandidatova osobna obilježja poput stabilnosti, introvertiranosti i motivacije. Industrijski se psiholozi najčešće pri testiranju usmjeravaju na petodimenzionalni model osobina ličnosti, odnosno na savjesnost, ugodnost, emocionalna stabilnost, ekstrovertiranost i otvorenost ka iskustvima.<sup>30</sup> Ove su značajke u uskoj vezi sa radnom učinkovitošću. Istraživanja su pokazala da su otvorenost ka iskustvima, ekstrovertiranost i savjesnost značajni pokazatelji karaktera vođe. Savjesnost se smatra izrazito bitnom jer je ona dokazano najdosljedniji pokazatelj radne učinkovitosti.

Slika 1.

---

<sup>29</sup> Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima, Biblioteka Gospodarska misao, Zagreb, str. 227.

<sup>30</sup> Požega, Ž. (2012.): Menadžment ljudskih resursa : upravljanje ljudima i znanjem u poduzećima, Ekonomski fakultet, Osijek, str. 73.

+		-
Stabilan Smiren Samouvjeren Opušten	 EMOCIONALNA STABILNOST	Nervozan Zabrinut Depresivan Nesiguran
Društven Komunikativan Aktivan Samouvjeren	 EKSTRAVERZIJA	Stidljiv Povučen Tih Zatvoren
Uredan Odgovoran Organiziran Ambiciozan	 SAVJESNOST	Impulzivan Neodgovoran Neoprezan Neefikasan
Topao Pažljiv Povjerljiv Kooperativan	 UGODNOST	Hladan Nepristojan Kritičan Sumnjičav
Kreativan Originalan Inteligentan Znatiželjan	 OTVORENOST PREMA ISKUSTVU	Nemaštovit Konvencionalan Dosadan

Izvor:

[https://www.google.hr/search?q=pet+dimenzija+li%C4%8Dnosti&rlz=1C1VSNE\\_enHR651HR655&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiUz8iMj9vdAhWFPFAKHVUNBooQ\\_AUICigB&biw=911&bih=417#imgrc=Ki\\_BGwhC\\_\\_YdgM:](https://www.google.hr/search?q=pet+dimenzija+li%C4%8Dnosti&rlz=1C1VSNE_enHR651HR655&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiUz8iMj9vdAhWFPFAKHVUNBooQ_AUICigB&biw=911&bih=417#imgrc=Ki_BGwhC__YdgM:)

4. Premda testovi osobnosti mogu prognozirati buduće radne rezultate i ponašanje kandidata ne treba ih se shvaćati olako jer je i samo njihovo tumačenje ponekad veliki izazov.
5. TESTOVI POSTIGNUĆA mjere poslovna znanja, odnosno ono što je pojedinik kandidat do tada poslovno svladao kao i njegove poslovne sposobnosti kao što to primjerice čini daktilografski test.

Postoje i posebni testovi koji su specijalizirani za određene djelatnosti kao što su testovi tehničkih sposobnosti, testovi programerskih sposobnosti i testovi umjetničkih

sposobnosti.<sup>31</sup> Testovima tehničkih sposobnosti provjerava se kandidatovo znanje o mehaničkim načelima i rješavanje tehničkih problema. Testovi programerskih sposobnosti su obično hibridni testovi koji kombiniraju zadatke za ispitivanje karakteristika koje su važne za programiranje kao što je primjerice smisao za slijeđenje složenih procedura. Testovi umjetničkih sposobnosti obuhvaćaju mjerenje nekih oblika umjetničkog stvaralaštva i prosuđivanja.

U selekciji djelatnika koristi se i tehnika uzorkovanja radnih procesa, a kojom se mjere stvarni poslovni zadaci tako što se kandidata traži da izvede jedan ili više uzoraka osnovnih zadataka za radno mjesto koje je u pitanju.

Menadžerske sposobnosti se često testiraju korištenjem centra za procjenu menadžera, odnosno dvodnevne ili trodnevne simulacije tijekom koje 10 do 12 kandidata izvodi realistične menadžerske zadatke dok ih stručne osobe nadgledaju ocjenjujući pritom njihov potencijal. Brojne organizacije koriste ove centre jer su se pokazali učinkovitima i vrijednima troška koji je obično visok.

Postoji također i situacijsko testiranje tijekom kojeg se od ispitanika traži reagiranje u situacijama u kakvim bi se našao i na određenom radnom mjestu. Oblici situacijskog testiranja su ranije spomenuti radni uzorci, neki zadaci centra za procjenu menadžera, ali i video testovi, situacijski intervjui i minijaturno poslovno osposobljavanje. Video testovi se koriste na način da se kandidatu putem računala ili interneta prikaže nekoliko video situacija nakon kojih mora odgovoriti na pitanja s mogućnošću višestrukih odgovora. Minijaturno poslovno osposobljavanje i ocjenjivanje podrazumijeva osposobljavanje kandidata u izvršavanju nekoliko poslovnih zadataka i ocjenjivanje tih zadataka prije donošenja odluke o zapošljavanju.<sup>32</sup>

Sigurnosne provjere kandidata se odnose na provjeru preporuka i prošlosti kandidata, korištenje agencija za provjeru kandidata prije zapošljavanja, testiranje poštenja, grafologiju te testiranje na droge. Većina poslodavaca provjerava svoje kandidate prije zapošljavanja što je svakako poželjno kako bi utvrdili valjanost podataka, ali i da bi otkrili štetne podatke. Neki poslodavci koriste i usluge agencija za provjeru tih kandidata koje umjesto njih provjeravaju podatke kandidata i njihove preporuke. Pri provjerama kandidata,

---

<sup>31</sup> Šverko, B. (2012.): Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, str. 62.

<sup>32</sup> Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima, Biblioteka Gospodarska misao, Zagreb, str. 234.

neovisno o tome čini li to poslodavac samostalno ili to umjesto njega čini specijalizirana agencija, mora se voditi računa o posebnim pravnim pravilima koja štite same kandidate i njihovu privatnost. Premda se zakonski njegova upotreba sve više ograničava neke organizacije prije zapošljavanja kandidata još uvijek koriste poligraf kako bi testirale poštenje kandidata. U Sjedinjenim Američkim Državama poligraf smiju koristiti poslodavci lokalnih, državnih i saveznih vlasti, kao i FBI.<sup>33</sup> Postoje i pismeni testovi poštenja, odnosno psihološki testovi kojima se provjerava sklonost kandidata neiskrenosti i drugim ponašanjima koja se ocjenjuju kao kontraproduktivna. Ponekad se koristi i grafologija, odnosno analiza rukopisa kandidata kako bi se utvrdio njegov psihološki profil, interesi i potrebe. Poslodavci nakon što kandidatu ponude posao, kada je to nužno za obavljanje određenog posla, od njega zahtijevaju i da prođe sistematski liječnički pregled kako bi se utvrdilo je li sposoban obavljati određeni posao. Ponekad poslodavci koriste i testove na drogu s kojima treba biti posebno oprezan jer nisu potpuno pouzdani. Za selekcijski su postupak od velike važnosti i informacijski sustavi za ljudske potencijale zbog različitih relevantnih informacija koje prikupljaju.

### **3.7.2. Intervjuiranje kandidata**

Intervjui su selekcijski postupak koji se najčešće koristi. Selekcijski intervju je selekcijski postupak koji je oblikovan tako da se njime, na temelju usmenih odgovora kandidata na usmene upite, mogu predvidjeti buduće poslovne radne učinkovitosti. Intervjui se mogu podijeliti na različite načine. S obzirom na to kako su strukturirani intervjui se dijele na strukturirane ili usmjerene, nestrukturirane ili neusmjerene selekcijske intervjuje i polustrukturirane. Tijekom nestrukturiranih intervjuja menadžer ne slijedi određenu formu i većina selekcijskih intervjuja spada u ovu kategoriju. Strukturirani intervjui obuhvaćaju pitanja koja je poslodavac unaprijed pripremio, svi ispitivači sve kandidate ispituju ista pitanja te je stoga ovaj oblik intervjuja valjaniji i pouzdaniji od nestrukturiranih. Kod njih je smanjena mogućnost da subjektivnost utječe na ishod intervjuja. Polustrukturirani intervju obuhvaća unaprijed isplanirana određena pitanja o kojima će se govoriti dok su sam način postavljanja pitanja i sadržaj tih pitanja

---

<sup>33</sup> Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima, Biblioteka Gospodarska misao, Zagreb, str. 241.

prepušteni volji ispitivača.<sup>34</sup> Intervjui se također dijele i s obzirom na njihov sadržaj, odnosno s obzirom na pitanja koja se tijekom njih postavljaju. Situacijski intervju obilježava postavljanje situacijskih pitanja kandidatu pri čemu ih se pita kakvo bi bio njihovo ponašanje u određenoj situaciji. Na bihevioralnom intervjuu kandidatima se postavljaju bihevioralna pitanja odnosno traži ih se da opišu što su točno učinili u nekoj situaciji u kojoj su se zatekli u prošlosti. U današnje vrijeme sve više poslodavaca postavlja ovakva pitanja na intervjuima. Tijekom iskustvenog intervjuja ispitivač postavlja kandidatu pitanja o njegovim značajnim prošlim iskustvima. Postoje i druge vrste pitanja, a neka od njih su i stresna pitanja kojima ispitivač na bezobrazan način pokušava postići da kandidatu bude neugodno kako bi lakše uočio kandidate koji loše podnose stres ili osjetljive kandidate. Ovakva su pitanja posebno osjetljiva te ih treba postavljati samo uistinu iskusan i stručan ispitivač.

Postoje različiti načini provođenja intervjuja, te se s obzirom na to kako se provode intervjuji mogu podijeliti i na intervjuje *jedan na jedan, putem panela ispitivača; sekvencijalno* ili *svi odjednom* te *putem računala* ili *osobno*.<sup>35</sup> Većina se intervjuja provodi *jedan na jedan* i *sekvencijalno*. Intervju *jedan na jedan* obilježava situacija u kojoj se ispitivač i kandidat sastanu sami i jedan postavlja drugome usmena pitanja na koja očekuje usmene odgovore. U *sekvencijalnom* intervjuu postoji nekoliko ispitivača koji ispituju kandidata u slijedu, jedan na jedan da bi zatim donijeli odluku o zapošljavanju. Strukturirani *sekvencijalni* intervju obilježava to što svaki ispitivač koristeći standardizirana pitanja rangira kandidata prema standardnom evaluacijskom obrascu nakon čega menadžer koji odlučuje o zapošljavanju uspoređuje njihove ocjene i donosi odluku o zapošljavanju, dok u nestrukturiranom postavljaju pitanja sukladno svojoj volji. *Panel intervju* je intervju pred vijećem, a provodi ga tim ispitivača koji zajedno ispituju svakog kandidata koristeći se standardnim evaluacijskim obrascem sa standardiziranim pitanjima. Budući da kod ovakvog intervjuja ispitivači mogu postavljati i popratna pitanja to im omogućuje da dobiju bolji uvid. Moguća je opcija i grupni intervju kod kojega panel ispitivača simultano ispituje više kandidata što je samim kandidatima izrazito stresno pa se ne provodi toliko često kao druge vrste intervjuja. Poslodavci ponekad selekcijske intervjuje provode i putem telefona, a procjene učinjene na temelju takvih intervjuja su često točnije od onih do kojih se dolazi *licem u lice*. Budući da se tijekom takvih intervjuja osobe ne moraju brinuti o osobnom izgledu te dojmu koji putem njega ostavljaju lakše se koncentriraju

---

<sup>34</sup> Požega, Ž. (2012.): Menadžment ljudskih resursa : upravljanje ljudima i znanjem u poduzećima, Ekonomski fakultet, Osijek, str. 87.

<sup>35</sup> Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima, Biblioteka Gospodarska misao, Zagreb, str. 260.



na smišljanje odgovora, a kada je poziv nenajavljen onda su i odgovori spontaniji. Istraživanja pokazuju da su ispitivači povoljnije ocjenjivali kandidate tijekom ovakvih intervjua nego tijekom onih *lice u lice*, dok kandidati prednost daju upravo takvim intervjuima. U novije vrijeme se sve češće koriste i intervjui putem internetskog video poziva koristeći pritom često Skype što je u prvom slučaju pozitivno glede troškova provođenja intervjua, kako za poslodavce tako i za kandidate. Postoje i intervjui putem računala u kojima kandidat pismeno ili usmeno odgovara na situacije, vizualna, pismena i/ili usmena pitanja putem računala. Ovaj intervju obuhvaća višestruka pitanja koja se kandidatu postavljaju jedno po jedno, a na koja on odgovara pritiskom na odgovarajuće tipke. Budući da se ta pitanja brzo izmjenjuju ovakav intervju zahtijeva visoku razinu koncentracije kandidata.

Kako bi se intervju uspješno proveo potrebno je da se pozornost prida koracima za provedbu učinkovitog intervjua koji podrazumijevaju da je ispitivač dobro upoznat sa karakteristikama posla o kojem je riječ što se postiže kroz analizu posla i ocjenjivanje glavnih zaduženja na tom poslu, da sastavi popis pitanja koja će postaviti na intervjuu, da izradi referentne odgovore, imenuje ispitivačko vijeće i održi intervju u skladu sa dosad navedenim. Pripreme za intervju obuhvaćaju odabir ispitivača i mjesta na kojemu će se intervju obaviti, izradu plana intervjuiranja kandidata, osobne pripreme ispitivača, strukturiranje pitanja i upitnika, određivanje vremenskog trajanja, odnosno početka i kraja intervjua, proučavanje prijave i upitnika kandidata te pripremu informacija o poslu.<sup>36</sup> Pritom je važno da ispitivač bude dobro pripremljen za intervju, da je siguran u to koja su znanja i sposobnosti te kakva motivacija kandidata potrebni za uspješno obavljanje posla o kojemu je riječ i da ima spremna pitanja kojima će provjeriti koliko kandidat odgovara željenim karakteristikama zaposlenika na tom radnom mjestu. Voditelj intervjua, odnosno ispitivač mora poznavati različite vrste strategija intervjuiranja kao bi bio u mogućnosti izabrati onu najprikladniju. Strategija prijateljstva i iskrenosti podrazumijeva stvaranje otvorene i prijateljske atmosfere tijekom intervjua. Strategija „ugodno-neugodno“ podrazumijeva kombinaciju ugodnih i neugodnih trenutaka i stanja u koje se kandidata tijekom intervjua uvodi. Strategijom stresa se kandidatu postavljaju zbunjujuća pitanja kako bi se utvrdila njegova dosljednost, logičko rasuđivanje i druge osobine.

---

<sup>36</sup> Gutić, D., Hak, M., Kuzmanović, S. (2016.): Huremetrija : (metrika ljudskih resursa), Studio HS Internet, Osijek, str. 42.

Strategijom ponašanja kandidatu se simulira određena situacija vezana za obavljanje posla za koji se prijavio te se od njega traži da projicira svoje ponašanje u toj situaciji.<sup>37</sup>

Kako bi intervju bio i za njega uspješan i sam se kandidat mora za njega pažljivo pripremiti. Njegova priprema bi trebala obuhvatiti prikupljanje znanja o potencijalnom poslodavcu glede njegovih potreba, a također je važno i da svojim stavom kao i izgledom ostavi dobar dojam tako što će razmisliti prije svakog odgovora i pokaže entuzijazam te da i sam postavi koje pitanje ispitivaču kako bi dodatno pokazao svoj interes za zaposlenjem.

---

<sup>37</sup> Gutić, D. Rudelj, S. (2012.): Menadžment ljudskih resursa, Udžbenici Sveučilišta/Univerziteta Hercegovina, Grafika, Osijek, str. 280.

## 4. ZAKLJUČAK

Posljednjih je godina, istovremeno sa sve većim prepoznavanjem važnosti ljudskog kapitala za sveukupni uspjeh određene organizacije, poraslo i shvaćanje o važnosti učinkovitog funkcioniranja odjela za upravljanje ljudskim potencijalima u organizaciji. Tvrtke sve češće zapošljavaju usko specijalizirane stručnjake za rad s ljudskim potencijalima. Jedna od glavnih funkcija upravljanja ljudskim potencijalima je pribavljanje ljudskih potencijala. Kako bi bio učinkovit proces pribavljanja ljudskih potencijala mora biti pomno isplaniran. Analiza radno mjesta nužna je pretpostavka kako bi se moglo pristupiti planiranju pribavljanja ljudskih potencijala. Njome se utvrđuju točna radna mjesta za koja je potrebno pribaviti kandidate. Nakon što su utvrđena ta radna mjesta potrebno je utvrditi kakvog zaposlenika organizacija treba na tom radnom mjestu. Potrebno je utvrditi kakve on karakteristike mora utjeloviti, kakvo i koliko dugo radno iskustvo imati i drugo. Kada organizacija zna kakvog kandidata treba sam proces pribavljanja kandidata se odvija jednostavnije i učinkovitije. Ovisno o svojim potrebama organizacije će potrebne kandidate pribavljati iz unutarnjih ili iz vanjskih izvora. Obje vrste izvora imaju svoje prednosti i nedostatke, a budući da je pribavljanje iz unutarnjih izvora i jeftinije važno je da organizacije imaju dobro razrađene baze podataka na osnovu kojih će unaprijed utvrditi imaju li unutar svoje organizacije kandidate sa poželjnim osobinama. U procesu selekcije različite organizacije koriste različite alate selekcije i to ovisno o njihovim potrebama koje će u različitim djelatnostima vjerojatno biti različite. Koriste se različiti testovi ovisno o tome koje se kandidatove osobine i sposobnosti njima žele provjeriti. Proces selekcije završava intervjuom koji se može obaviti na različite načine, također ovisno o potrebama konkretnog poslodavaca. Kandidat također mora pridati dužnu pozornost ovom procesu i to naročito intervjuu na kojem ima priliku ostaviti dobar osobni dojam uz pokazivanje svojih znanja i vještina. Ukoliko je intervju uspješno odrađen sa obje strane on će rezultirati ponudom za posao i prihvaćanjem te ponude. Tijekom cijelog selekcijskog procesa organizacije moraju poštovati određena pravna i druga pravila kako bi se izbjeglo diskriminatorno ili čak i protuzakonito ponašanje ispitivača te moguće tužbe koje bi zatim mogle uslijediti. O tome koliko organizacije ulože u učinkovitost svog pribavljanja ljudskih potencijala ovisi u konačnici i njihov poslovni uspjeh kao i imidž koji žele imati u javnosti.

## 5. LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999.): *Management ljudskih potencijala*, Golden Marketing, Zagreb.
2. Dessler, G. (2015.): *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Biblioteka Gospodarska misao, Zagreb.
3. Gutić, D., Hak, M., Kuzmanović, S. (2016.): *Huremetrija : (metrika ljudskih resursa)*, Studio HS Internet, Osijek.
4. Gutić, D. Rudelj, S. (2012.): *Menadžment ljudskih resursa*, Udžbenici Sveučilišta/Univerziteta Hercegovina, Grafika, Osijek.
5. Jurina, M. (2011.): *O upravljanju ljudskim potencijalima*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić.
6. Požega, Ž. (2012.): *Menadžment ljudskih resursa : upravljanje ljudima i znanjem u poduzećima*, Ekonomski fakultet, Osijek.
7. Šverko, B. (2012.): *Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb.

### Prilozi:

Slika1.:

[https://www.google.hr/search?q=pet+dimenzija+li%C4%8Dnosti&rlz=1C1VSNE\\_enHR651HR655&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiUz8iMj9vdAhWFPFAKHVUNBooQ\\_AUICigB&biw=911&bih=417#imgrc=Ki\\_BGwhC\\_YdgM;](https://www.google.hr/search?q=pet+dimenzija+li%C4%8Dnosti&rlz=1C1VSNE_enHR651HR655&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiUz8iMj9vdAhWFPFAKHVUNBooQ_AUICigB&biw=911&bih=417#imgrc=Ki_BGwhC_YdgM;) pristupljeno 1. prosinca 2018.