Selekcija kandidata za radno mjesto

Davanzo, Stefani

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:911132

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

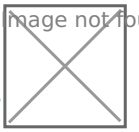
Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**



Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula





Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

Stefani Davanzo

Selekcija kandidata za radno mjesto

Završni rad

Pula, 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

IME PREZIME

NASLOV ZAVRŠNOGA RADA

Završni rad

JMBAG: 0303058151, redovita studentica

Studijski smjer: Financijski management

Predmet: Organizacija

Znanstveno područje: Društvene znanosti
Znanstveno polje: Ekonomija
Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentor / Mentorica: prof.dr.sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, srpanj 2018.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Stefani Davanzo, kandidat za prvostupnika poslovne ekonomije, smjer financijski management, ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

_____

U Puli, 03.07.2018.

IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, Stefani Davanzo, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „Selekcija kandidata za radno mjesto“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 03.07.2018.

Potpis

_____

SADRŽAJ

1. UVOD 1

2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA 3

2.1. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE 3

2.2. LJUDSKI POTENCIJALI 4

2.3. RADNO MJESTO 4

2.3.1. Uvođenje i ukidanje postojećih radnih mjesta 5

3. TEMELJNE PRETPOSTAVKE I PROCES PROFESIONALNE SELEKCIJE 6

3.1. INDIVIDUALNE RAZLIKE KAO FAKTOR SELEKCIJE 6

3.1.1. SPOSOBNOST KANDIDATA 6

3.1.2. OSOBINE LIČNOSTI KANDIDATA 8

3.1.3. KOMPETENCIJE KANDIDATA 10

3.2. PROCES PROFESIONALNE SELEKCIJE 10

3.2.1. ULOGA ANALIZE POSLA U SELEKCIJI 10

3.2.2. KRITERIJ RADNE USPJEŠNOSTI 11

3.2.3. PSIHOMETRIJSKE KARAKTERISTIKE SELEKCIJSKIH METODA I POSTUPAKA 12

3.2.4. SELEKCIJA KANDIDATA 16

4. METODE I TEHNIKE PROFESIONALNE SELEKCIJE 17

4.1. IZVORI INFORMACIJA O KANDIDATIMA 17

4.1.1. PRIJAVA NA NATJEČAJ 17

4.1.2. ŽIVOTOPIS 18

4.1.3. PREPORUKE 18

4.2. TESTOVI 20

4.2.1. TEST ZNANJA 21

4.2.2. TEST SPOSOBNOSTI 21

4.2.3. TEST INTERESA 22

4.2.4. TEST LIČNOSTI 23

4.3. INTERVJU 24

4.3.1. VRSTE INTERVJUA 24

4.3.2. STRATEGIJE INTERVJUIRANJA 26

4.3.3. OPĆI PROBLEMI INTERVJUIRANJA 26

5. METODE I TEHNIKE SELEKCIJE VEZANE UZ POSAO 28

5.1. TEST UZORAKA POSLA 28
5.2. TESTOVI SPOSOBNOST STJECANJA VJEŠTINA 29
5.3. PROBNI ROK 30
5.4. NEKONVENCIONALNE METODE SELEKCIJE 30
5.4.1. POLIGRAFSKO ISPITIVANJE 30
5.4.2. TESTIRANJE NA UPOTREBU DROGE 31
5.4.3. GRAFOLOGIJA 32
5.4.4. ASTROLOGIJA 33
5.5. ODLUKA O IZBORU KANDIDATA 33
6. SELEKCIJA KANDIDATA ZA RADNO MJESTO NA PRIMJERU PODUZEĆA „PRIVREDNA BANAKA ZAGREB“ d.d.- 36
6.1. OPĆI PODACI O PODUZEĆU 36
6.1.1. Misija i vizija poduzeća 36
6.2. PRIJAVNI UPITNIK 37
6.3. SELEKCIJSKI POSTUPAK 37
6.4. KRITIČKI OSVRT NA ANALIZIRANI PRIMJER IZ POSLOVNE PRAKSE „PRIVREDNA BANKA ZAGREB“ 39
7. ZAKLJUČAK 41
8. LITERATURA 43
9. POPIS SLIKA 44
10. PRILOZI 45
SAŽETAK 48
SUMMARY 50

1. UVOD

Svrha ovog rada je pobliže upoznati proces profesionalne selekcije kandidata za radno mjesto. Proces profesionalne selekcije jedan je od najvažnijih područja organizacije i menadžmenta ljudskih resursa. Odabir pravih zaposlenika utječe na buduću aktivnost i uspješnost organizacije, pa je prema tome selekcija važna poslovna aktivnost.

Selekcija je proces ocjenjivanja kandidata te prognoziranje njihove buduće uspješnosti na temelju procjene njihove sukladnosti s poslom. Odabirom ljudi organizacije odlučuju o tome koje će ljude zaposliti a koje neće s obzirom na njihovu uskladivost sa kulturom i strategijom organizacije i zahtjevima određenog posla.

Selekcijske odluke su važne jer utječu na buduće dobiti ili troškove organizacije. Organizacije sve više novca, vremena i stručnih znanja ulažu u organiziranje dobrog procesa selekcije.

Temeljni cilj rada je pobliže objasniti i upoznati se s procesom selekcije kandidata za radno mjesto. Specifični cilj rada je usporediti teoriju i praksu odabira radnika, i to na primjeru poduzeća „Privredna banka Zagreb“ d.d.

Pri izradi teorijskog dijela rada korištena je stručna literatura, dok su kod analize postupka selekcije kandidata za radno mjesto na primjeru poduzeća „Privredna banka Zagreb“ d.d. korištene web stranice poduzeća. Metode korištene kod izrade rada su deskriptivna i induktivna metoda te metoda analize.

Rad se pored Uvoda i Zaključka sastoji od pet poglavlja. U drugom poglavlju objašnjena je važnost organizacijske strukture, njezinih elemenata i podelemenata. Podelementi su ljudski resursi koji su, može se reći, temelj istraživanja u ovome radu. Trećim poglavljem objašnjavaju se individualne razlike među ljudima, kandidatima za posao, koje utječu na odabir zaposlenika. Individualne razlike su sposobnosti kandidata, osobine ličnosti i kompetencije kandidata za posao. Četvrtim poglavljem detaljnije su pojašnjene metode i tehnike profesionalne selekcije ljudskih resursa te izvori informacija o kandidatima za organizacije. Petim poglavljem prikazane su metode i tehnike selekcije vezane uz posao, u koje spadaju test uzoraka posla,

sposobnost stjecanja vlasništva, probni rok te nekonvencionalne metode selekcije. U sklopu petog poglavlja definirana je odluka o izboru kandidata. Šestim poglavljem se na primjeru poduzeća „Privredna banka Zagreb“ d.d. analizira proces selekcije kandidata za radno mjesto te se uspoređuje s teorijom.

2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Autori organizacijsku strukturu objašnjavaju ne samo kao nužan temelj, nego i sastavni i najvažniji dio organizacija. Svakoj organizaciji najvažnije je uspostaviti odgovarajuću organizacijsku strukturu. Svaka organizacija ima svoju „strukturu odnosno sastav, tj. svoj sustav unutarnjih veza i odnosa.“[1] I u najmanjim organizacijama može se naći čvrsto utemeljena organizacijska struktura koja pokazuje tko je kome podređen. Važnost strukture za organizaciju jednaka je važnosti anatomije za ljudski ili neki drugi živi organizam pa se ona često naziva i anatomijom organizacije.

2.1. ELEMENTI ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Elemente organizacijske strukture čine: organizacija materijalnih čimbenika, ljudskog čimbenika, raščlanjivanja i grupiranja zadataka, upravljanja i menadžmenta te organizacija vremenskog redoslijeda obavljanja poslova. Optimalna organizacijska struktura organizacije „podrazumijeva veze i odnose između elemenata, kao i veze i odnose unutar svakog elementa posebno.“[2]

Organizacija materijalnih čimbenika obuhvaća organizaciju sirovina i materijala te kapitalnih dobara. Organizacija ljudskog čimbenika koja je temelj ovog rada, obuhvaća organizaciju ljudi, odabir i popunjavanje radnih mjesta te socijalizaciju ljudi u radnoj sredini. Organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka obuhvaća podjelu ukupnog zadatka organizacije na posebne i pojedinačne zadatke. Organizacija upravljanja i menadžmenta obuhvaća problematiku organizacije upravljanja menadžmenta i druge međusobne odnose. Organizacija vremenskog redoslijeda poslova obuhvaća „istraživanje vremenske usklađenosti svih činilaca proizvodnje i cijelog tijeka proizvodnje i poslovanja.“[3]

[1] Pere Sikavica, *Organizacija*, Zagreb, Školska knjiga, 2011., str. 333.
[2] ibidem, str. 341.
[3] ibidem, str. 342.

2.2. LJUDSKI POTENCIJALI

Najvažniji element organizacije su ljudi. Oni su „jedini živi element organizacije. Organizacija ljudskih resursa element je organizacijske strukture koji pokreće sve ostale elemente organizacije. Bez ljudi ne može se zamisliti funkcioniranje ni jedne organizacije. Stoga su ljudski potencijali toliko važni za sve organizacije, i profitne i neprofitne, velike i male, privatne i državne.“[4]

Potrebno je postići sklad između ljudi, prostora, opreme i materijala koji su nužni inputi svake organizacije kako bi se organizacija ljudskih resursa uskladila sa organizacijom materijalnih resursa, jer to utječe na kvalitetu organizacije ljudskih potencijala. Svih elemenata mora biti podjednako, ni jednog previše ni premalo, jer svaka neravnoteža među njima uzrokuje disfunkcije u organizaciji.

Kao element organizacijske strukture, organizacija ljudskih resursa treba imati sklad i unutar samog tog elementa. To znači da „projektiranjem organizacije treba odrediti ne samo potreban broj ljudi nego i njihov poslovni profit, vrstu naobrazbe te stupanj naobrazbe koji trebaju posjedovati za obavljanje određenih poslova te sve ostalo što trebaju zadovoljiti za obavljanje poslova na svom radnom mjestu. Svako odstupanje od toga narušit će funkcioniranje ne samo ovog elementa organizacije nego i cijele organizacije.“[5] Planiranje ljudskih resursa „prva je prava aktivnost organizacije ljudskih resursa. Tek kada se zna koji su poslovi projektirani, može se planirati potreban broj ljudi za obavljanje svih poslova u organizaciji.“[6]

2.3. RADNO MJESTO

Analiza radnih mjesta „temeljna je podloga za obavljanje svih zadaća i funkcija menadžmenta u poslovnom sustavu, a provodi se radi projektiranja organizacijskog ustroja, zatim izbora sredstava za rad, utvrđivanja zahtjeva radnog mjesta, određivanja

[4] ibidem, str. 523.
[5] loc. cit.
[6] ibidem, str. 531.

složenosti i procjene vrijednosti poslova te vođenja učinkovite politike ljudskog kapitala.“[7]

Analiza posla „je postupak detaljnog proučavanja sadržaja rada, sredstava za rad i povezanosti s drugim poslovima u poslovnom sustavu. Analiza i procjena posla obično se ostvaruju kroz tri faze: popis i opis radnog mjesta, analizu i rangiranje radnog mjesta te procjenu posla.“[8]

Radno mjesto je „prostorno ograničeni dio poduzeća na kojem se nalaza potrebna sredstva za proizvodnju i gdje jedan ili više djelatnika izvršavaju pojedinačne zadaće. Radno mjesto čine čovjek, sredstva za rad, prostor za rad i odgovarajući radni uvjeti. Ako nedostaje bilo koji od ovih elemenata, ne postoji ni radno mjesto. Ono predstavlja rezultat konkretne podjele rada: prirodne, društvene i pojedinačne.“[9]

2.3.1. Uvođenje i ukidanje postojećih radnih mjesta

Na tržište rada „odnosno njegove dionike imaju značajan utjecaj tehničko – tehnološke revolucije. Tehničko – tehnološki i znanstveni razvoj kroz povijest doprinio je tome da se društvo danas nalazi u 4. tehničko – tehnološkoj revoluciji. Od prve tehnološke revolucije do danas uočavaju se mnoge promjene u području razvoja društva, kvalitete života ljudi i odnosa na tržištu rada. Od onda su se pojavili mnogobrojni poslovi ali su se i ukinuli klasični poslovi.

Gubitak posla koji je uzrokovan nizom promjena, poput potrebe za visokom proizvodnosti rada, neprekidno mijenja tehniku i tehnologiju proizvodnje, i najčešće pogađa nekvalificiranu radnu snagu. Zaposlenici koji nemaju profesionalnih znanja ili pripadaju zastarjelim industrijskim granama pod stalnom su prijetnjom gubitka radnog mjesta. Radna snaga se zapošljava selektivno, zaposlenici nisu više vezani „čitav život“ za istog poslodavca.“[10]

[7] Vidoje Vujić, *Menadžment ljudskog kapitala*, Rijeka, 2008., str. 111.
[8] loc. cit.
[9] loc. cit.
[10] Marija Bušelić, *Suvremeno tržište rada*, str. 131./132.

3. TEMELJNE PRETPOSTAVKE I PROCES PROFESIONALNE SELEKCIJE

3.1. INDIVIDUALNE RAZLIKE KAO FAKTOR SELEKCIJE

Ljudi se razlikuju po psihičkim varijablama kao što su percepcija, interesi, potrebe i motivi, aspiracije, sposobnosti, karakteristike ličnosti i slično. Navedene varijable utječu na socijalno i radno ponašanje zaposlenika. Za selekciju najznačajnije razlike su u sposobnostima i karakteristikama ličnosti zbog toga jer se one najčešće povezuju s različitim radnim ponašanjem i uspješnošću u radu.

3.1.1. SPOSOBNOST KANDIDATA

Sposobnosti kandidata se razvijaju na naslijeđenim potencijalima, pod utjecajem okoline i osobnih aktivnosti. Njihovo poznavanje i utvrđivanje presudno je pri selekciji, raspoređivanju ljudi na radna mjesta, profesionalnoj orijentaciji i razvoju karijere, obrazovanju, napredovanju i motiviranju. Sposobnosti su „psihičke osobine ljudi koje čine opće osobne preduvjete za postizanje uspješnosti u određenoj aktivnosti.“[11] Ljudske sposobnosti mogu se podijeliti u tri skupine: intelektualne, osjetne ili perceptivne i psihomotorne. Intelektualne sposobnosti su od iznimne važnosti za većinu poslova, učenje i razvoj ljudi.

Intelektualne sposobnosti odnose se na potencijal ljudi da procesuiraju verbalne, numeričke i ostale informacije, shvaćaju i rješavaju probleme različite vrste.[12] Mjere se različitim testovima sposobnosti. Na pitanje strukture intelektualnih sposobnosti i općenito ljudskog intelekta još i danas nema zadovoljavajućeg odgovora. Među različitim teorijskim odgovorima u području selekcije prevladava strukturalni pristup uz koji je prisutan i multifaktorski pristup.

Osnova strukturalnog pristupa je ideja o postojanju inteligencije i niza različitih sposobnosti. Uz inteligenciju opće prihvaćeno je postojanje niza intelektualnih

[11] Fikreta Bahtijarević Šiber, *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing, 1999., str. 334.
[12] loc.cit.

sposobnosti. Thurstone je u svojoj multifaktorskoj teoriji inteligencije pretvorio Spearmanov generalni faktor inteligencije u više primarnih intelektualnih sposobnosti koje određuju uspješnost čovjeka u obavljanju zadataka.[13] Sposobnosti su perceptivne sposobnosti koje se odnose na sposobnost brze i točne identifikacije oblika i uočavanje malih razlika u vizualno zahvaćenim strukturama. Spacijalne sposobnosti odnose se na: sposobnosti koja određuje uspješno realiziranje zadataka koji zahtijevaju razumijevanje i predočavanje odnosa u prostoru, numeričke sposobnosti koje se odnose na sposobnost brzog i lakog obavljanja računskih zadataka i uspješnost u obavljanju poslova koji uključuju brojčane operacije, verbalne sposobnosti koje se odnose na sposobnost brzog i lakog razumijevanja govornih simbola, verbalnu fluentnost – rječitost koja se odnosi na sposobnost lakoće i brzine upotrebe riječi, te sposobnost rezoniranja koja podrazumijeva sposobnost rješavanja problemskih situacija pomoću logičkoga i sustavnog mišljenja.

Noviji pokušaji određivanja inteligencije govore o sedam tipova: verbalna sposobnost, logičko – matematičko rezoniranje, spacijalna sposobnost, glazbena sposobnost, tjelesno kinestetička sposobnost, interpersonalne vještine te intrapersonalne vještine. Glede selekcije ljudi u organizacijskim uvjetima, „može se reći da je općeprihvaćen model postojanja inteligencije kao opće mentalne sposobnosti važne u obavljanju svih kompleksnih poslova i čitavog niza specifičnih sposobnosti važnih u obavljanju različitih poslova.“[14]

Inteligencija se često određuje kao sposobnost rezoniranja, brzina mentalnog shvaćanja, ili jednostavno sposobnost da se logično misli.[15] Tehnička inteligencija je sposobnost uočavanja mehaničkih odnosa i shvaćanja mehaničkih principa. Inteligencija rješavanja svakodnevnih problema zove se praktična inteligencija.

Razlikuje se i fluidna i kristalizirana inteligencija, odnosno inteligencija tipa A i B. Fluidna inteligencija dolazi do izražaja u rješavanju problema koji traže razumijevanje simboličkih odnosa i kreativno rješavanje problema. Kristalizirana inteligencija dolazi do izražaja u rješavanju problema koji zahtijevaju znanja. Razvija se obrazovanjem i kulturom tijekom života. Danas se spominje i naglašava važnost emocionalne

[13] ibidem, str. 334.
[14] ibidem, str. 336.
[15] ibidem, str. 337.

inteligencije. Emocionalna inteligencija naglašava važnost timskog rada, suradnje i interpersonalnih vještina.

Kreativnost je bitno područje ljudskih sposobnosti i individualnih razlika relevantnih za selekciju i radnu uspješnost. Ključna je za rješavanje problema i uvođenje inovacija i promjena.[16] Rezultat je međudjelovanja različitih individualnih faktora kreativnosti. Glede kreativnosti u okviru selekcije važno je da se ona može mjeriti. Kreativnost je posebna osobina po kojoj se ljudi razlikuju.

3.1.2. OSOBINE LIČNOSTI KANDIDATA

Područje individualnih razlika važnih za selekciju, posebice kod menadžerskih i drugih složenih poslova je ličnost. Pojam ličnosti ima šire i uže značenje. U širem značenju obuhvaća sve psihološke osobine pojedinaca i sve ono što čini jednu osobu različitom od druge.[17] Temperament je bitno određenje ličnosti, ali i druga svojstva koja određuju način reagiranja i odnosa čovjeka prema sebi i drugima. Ličnost je niz karakteristika, tendencija i temperamenta koje se oblikuju utjecajem nasljednih i socijalnih, kulturnih i faktora okoline, te određuju sličnosti i razlike u ponašanju pojedinca. Osobine ličnosti su predispozicije za reagiranje i ponašanje na određeni način. Razlikuju se Eysenckova teorija ličnosti, Cattellovih 16 faktora ličnosti, petodimenzionalni model ličnosti i važnost osobina ličnosti za radnu uspješnost.

***Eysenckova* teorija ličnosti** se temelji na trodimenzionalnom hijerarhijskom modelu. Tri temeljne dimenzije ličnosti su „ekstraverzija – introverzija, neuroticizam – emocionalna stabilnost te psihoticizam – kontrola impulsa.“[18] Navedene osobine prisutne su kod svih osoba i većinom su nasljeđene. Ekstraverziju određuju „društvenost, impulzivnost, aktivitet, traženje uzbuđenja, bezbrižnost, dominantnost, prodornost, razdražljivost. Neuroticizam određuju tjeskobnost, potištenost, osjećaj krivnje, nisko samopouzdanje, napetost, emotivnost, stidljivost i emocionalna nestabilnost. Psihoticizam određuju crte kao što su agresivnost, emocionalna

[16] ibidem, str. 339.
[17] ibidem, str. 342.
[18] loc. cit.

hladnoća, egocentrizam, impulzivnost, asocijalnost i sklonost prema uzbuđenjima i opasnostima.“[19]

***Cattellovih* 16 faktora ličnosti** označavaju crte ličnosti. *Cattellova* teorija 16 faktora ličnosti često se koristi pri testiranju ličnosti u selekcijske svrhe. Teorija obuhvaća 15 karakteristika crta ličnosti te jedan faktor koji se odnosi na inteligenciju. *Cattell* razlikuje tri vrste crta ličnosti: crte sposobnosti, crte temperamenta i dinamične crte. Ostali faktori su ekstraverzija, inteligencija, emocionalna stabilnost, dominantnost, entuzijazam, savjesnost, sigurnost, senzitivnost, opreznost, praktičnost, pronicljivost, samopouzdanje, otvorenost za promjene, nezavisnost, samokontrola i napetost. Ovaj teorijski okvir pruža mogućnost određivanja profila ličnosti za zanimanja kao što su umjetnik, pilot, menadžer.

Petodimenzionalni model ličnosti u novije vrijeme postaje dominantan, poznat i pod imenom „*The big Five*“ . Nastavlja se na istraživanja Cattella i drugih koji crte ličnosti uzimaju kao temeljni element strukture ličnosti. Ustanovljeno je da je samo pet faktora ponovljivo, primjenom širokog popisa ljudskih osobina i procjene važnosti tih osobina. Glavne dimenzije su ekstraverzija, emocionalna stabilnost, ugodnost, pouzdanost i radoznalost i otvorenost za iskustvo.

Važnost osobina ličnosti za radnu uspješnost. Za poslove kao što su poslovi prodaje, prometa, policijski poslovi, poslovi kontaktiranja s drugima i slično, osobine ličnosti su presudne pretpostavke uspješnog obavljanja posla. Istraživanja pokazuju „da je pouzdanost (savjesnost) jedina dimenzija ličnosti povezana s uspješnošću u vrlo različitim poslovima.“[20] Ekstaverzija je dimenzija ličnosti koju sve više zahtijevaju suvremeni uvjeti poslovanja za mnoge poslove, a ne samo menadžerske.[21] Zaključiti se može da su različite dimenzije ličnosti povezane s različitim dimenzijama uspješnosti.

[19] ibidem, str.343.
[20] ibidim, str. 345.
[21] loc. cit.

3.1.3. KOMPETENCIJE KANDIDATA

Danas se uz sposobnosti i karakteristike ličnosti kao izvore individualnih razlika u području selekcije kandidata za radno mjesto uvodi i pojam kompetencije. Cilj uvođenja kompetencije je da se umjesto pojedinačnih sposobnosti i individualnih karakteristika selekcija usmjeri na utvrđivanje oblika ponašanja koja se na njima temelje. Kompetencije se određuju kao oblici ponašanja, odnosno kao sposobnost uspješnog obavljanja nekog određenog zadatka ili posla.[22]

3.2. PROCES PROFESIONALNE SELEKCIJE

Kreiranje kvalitetnog procesa selekcije u organizaciji „složen je i izazovan zadatak.“[23] Prije izbora kandidata za posao postoje faze i aktivnosti koje moraju odgovoriti na neka važna pitanja. Temeljni elementi procesa profesionalne selekcije su organizacijski ciljevi, analiza posla, kriterij radne uspješnosti, zahtjevi posla – specifikacija osobe, instrumenti selekcije i selekcija kandidata. Proces selekcije povezuje i spaja organizacijske ciljeve i strategiju, analizu posla, praćenje i utvrđivanje uspješnosti, pribavljanje i odabir radnika. Najvažniji elementi profesionalne selekcije su analiza posla i njezina uloga u selekciji, kriterij radne uspješnosti i opće psihometrijske karakteristike koje moraju imati svi selekcijski instrumenti.

3.2.1. ULOGA ANALIZE POSLA U SELEKCIJI

Analiza posla „ima neprocjenjivu ulogu u procesu selekcije. Bez nje jednostavno nije moguće uspostaviti dobar proces selekcije, utvrditi zahtjeve koje postavlja posao na izvršitelja, izabrati instrumente, vrednovati ih, niti utvrditi kriterije radne uspješnosti. Bez nje isto tako nije moguće odrediti kriterije za procjenu uspješnosti i vrednovanje procesa selekcije bez kojeg je odabir kandidata *igra slučaja*.“[24]

[22] ibidim, str. 346.
[23] ibidem, str. 348.
[24] loc. cit.

Analiza posla ima sljedeća tri cilja: utvrditi specifične karakteristike kandidata koji najbolje odgovaraju zahtjevu posla, utvrditi kriterij po kojim će se ocijeniti radna uspješnost kandidata te postaviti odgovarajuće evaluativne standarde i utvrditi metrijske karakteristike selekcijskih instrumenta i postupaka. Služi za preciznije određenje karakteristika izvršitelja i njihovu provjeru kod kandidata putem specifičnih metoda i postupaka. Detaljna i sustavna analiza važna je za određivanje potrebnih vještina i njihovu provjeru. Sposobnosti su opće značajke i individualni preduvjeti za postizanje uspješnosti u poslu, a vještine su specifične za konkretni posao. Vještine se provjeravaju putem „uzorka posla".

Analiza posla ima bitnu ulogu u razvoju postupaka i metoda za pribavljanje informacija o kandidatima, a organizacije ih same razvijaju. Isto tako je vrlo bitna kod provođenja intervjua.

3.2.2. KRITERIJ RADNE USPJEŠNOSTI

Kriteriji su „standardi koji se mogu upotrijebiti kao mjerilo za mjerenje uspjeha ili neuspjeha zaposlenih. U psihologiji selekcije kriterij je varijabla koja se prognozira."[25] Daju odgovor na pitanje za što se osoba bira, određuju koje se kvalitete i osobine traže od kandidata za posao te su neizostavni u procesu selekcije kandidata za radno mjesto. Postavljaju se u organizaciji implicitno ili eksplicitno te su podijeljeni na tri razine: organizacijski, odjelni i kriterij posla. Organizacijski kriteriji „čine globalni okvir selekcije, odnose se na ona svojstva i oblike ponašanja koje organizacija sukladno svojim ciljevima, strategiji i kulturi smatra važnima i poželjnima za svoje zaposlenike."[26]

Odjelni kriteriji odnose se na određivanje uspješnog ponašanja glede kulture i odnosa koji vladaju u nekoj organizacijskoj jedinici ili odjelu. Odnose se na socijalni i radni kontekst.

Kriterij posla je najkonkretniji i najpreciznji kriterij jer je vezan za posao koji će obavljati radnik. Određuje poslovnu uspješnost i profil osobe koja će kvalitetno obavljati posao.

[25] ibidem, str. 352.
[26] ibidem, str. 353.

Dok se kriteriji radne uspješnosti nisu eksplicitno postavili teško je utvrditi koje će se osobine kandidata mjeriti i koje su metode najpreciznije. Zbog toga se može zaključiti da je definiranje i odgovarajuće mjerenje kriterija radne uspješnosti temeljni problem u profesionalnoj selekciji.

U procesu profesionalne selekcije najčešće se upotrebljavaju ovi kriteriji: kriteriji rezultata/učinka koji se mogu ustanoviti procjenom aspekata radne uspješnosti ili mjerenjem, prisutnost na radu kao pouzdana prisutnost na radu u normalno radno vrijeme, staž kao dužina rada na poslu, napredovanje koje znači kretanje kroz hijerarhiju organizacije te uspješnost u obučavanju kao djelotvornost u uključivanju i profitiranju od obučavanja koje pruža organizacija. Mnogi poslovi zahtijevaju obučavanje novozaposlenih radnika. Kriteriji radne uspješnosti dijele se u tri skupine: neposredni, posredni i konačni kriteriji. Neposredni kriteriji upotrebljavaju se kako bi se osiguralo da novozaposleni kandidat obavlja posao na pravi način i ponaša se primjereno. Posredni kriteriji usmjereni su na rezultate koji se očekuju od novozaposlenih, dok su konačni kriteriji usmjereni na ocjenu rada i doprinosa osobe organizacijskim ciljevima.

Utvrđenje kriterija radne uspješnosti vrlo je složen posao kojemu organizacije moraju posvetiti puno pažnje. Važno je da su određeni unaprijed i pažljivo. Precizni i mjerljivi kriteriji temelj su kvalitetnog procesa profesionalne selekcije. Ključnu ulogu u utvrđivanju kriterija radne uspješnosti ima analiza posla.

3.2.3. PSIHOMETRIJSKE KARAKTERISTIKE SELEKCIJSKIH METODA I POSTUPAKA

Selekcija je složen proces prognoze radne uspješnosti na temelju informacija o kandidatu koje se prikupljaju određenim metodama i tehnikama. Bitno ovisi o kvaliteti metoda i tehnika koje se koriste za mjerenje individualne osobine. Metode i tehnike koje se upotrebljavaju moraju imati unaprijed provjerene i utvrđene metrijske karakteristike.

Metrijske karakteristike su „svojstva nekog mjernog instrumenta (primjerice, testa sposobnosti, intervjua i sl.) koja omogućuju prosuđivanje njegove dijagnostičke i

prognostičke valjanosti u mjerenju određene veličine.“[27]Osobine selekcijskih instrumenta su: objektivnost, osjetljivost, pouzdanost i valjanost. Objektivnost mjernog instrumenta „odnosi se na uvjetovanost rezultata mjerenja isključivo mjerenom veličinom i njihovu neovisnost o onome tko upotrebljava instrument, odnosno neovisnost o ispitivaču.“[28] Objektivnost se može promatrati i kao aspekt pouzdanosti.

Osjetljivost je „karakteristika mjernog instrumenta koja se odnosi na njegovu sposobnost diferenciranja stupnja razvijenosti mjerne veličine (osobine) i registriranja malih razlika koje postoje među kandidatima.“[29] Pouzdanost i valjanost najvažnije su metrijske karakteristike testa. Baždarenost je neizostavna za praktičnu primjenu i interpretaciju individualnih rezultata iz procesa selekcije.

Pouzdanost je „metrijska karakteristika koja izražava konzistentnost mjerenja i njegovu neovisnost o nesustavnim izvorima pogrešaka.“[30] Govori koliko su rezultati mjerene veličine posljedice slučaja a koliko osobine koja se mjeri. O njoj ovisi mogu li se jednom dobiveni rezultati u mjerenju na istoj skupini ispitanika ponovno dobiti. Pouzdanost „je prvi preduvjet testa i odnosi se na dosljednost: pouzdan test je onaj koji rezultira dosljednim rezultatima onda kad osoba koristi dva alternativna oblika testa ili kad isti test, u različitim prilikama, ispuni dva ili više puta.“[31]

Pouzdanost mjerenja utvrđuje se ponovnim mjerenjem iste osobine pod istim uvjetima. Važna pretpostavka i aspekt pouzdanosti je objektivnost. Neobjektivan instrument ne može davati iste rezultate neke osobine mjerenju koje je ponovljeno.

Pretpostavka za valjanost je pouzdanost. Nepouzdan postupak ne može biti temelj predviđanja poslovne uspješnosti, što je osnova procesa profesionalne selekcije o kojoj govori valjanost.

Indeksi pouzdanosti su: pouzdanost ponovljenog mjerenja, pouzdanost ekvivalentnih formi i pouzdanost interne konzistencije. O ciljevima mjerenja i situaciji ovisi koju će se vrstu indeksa pouzdanosti utvrđivati.

[27] ibidem, str. 356.
[28] loc. cit.
[29] loc. cit.
[30] ibidem, str. 357.
[31] Gary Dessler, *Upravljne ljudskim potencijalima* 12 izdanje, Zagreb 2015.

Pouzdanost ponovljenog mjerenja služi za utvrđivanje pouzdanosti testa ili mjernog instrumenta. Test se primjenjuje na istu skupinu ispitanika, u istim uvjetima, ali sa različitim vremenskim razdobljima. Taj postupak se zove test – retest. Pouzdan će instrument dati slične rezultate za istu osobu, što će rezultirati visokom korelacijom odnosno koeficijentom pouzdanosti koji govori o stabilnosti mjerenja tijekom vremena. Taj se koeficijent naziva koeficijent stabilnosti.[32]

Pouzdanost ekvivalentnih formi je način utvrđivanja pouzdanosti kreiranjem dvije ekvivalente koje se još nazivaju paralelne forme mjernog instrumenta. Primjenjuju se na istoj grupi ispitanika u istim uvjetima. Dobiveni koeficijent pouzdanosti naziva se koeficijent ekvivalentnosti. Skuplji je, vremenski zahtjevniji postupak koji može biti neprimjenjiv za organizaciju i njezine stručnjake.

Pouzdanost interne konzistencije je postupak koji se temelji na logici ekvivalentnih formi. Jedan instrument se dijeli u dva paralelna dijela. Ova se metoda zbog jednostavnosti i primjenjivosti koristi češće od ostalih. Test se primjenjuje u cjelini.

Valjanost je značajka koja govori mjeri li i u kojem stupnju selekcijski instrument ono za šta je namijenjen, isto tako govori jesmo li u pravu gledajući instrument i ono što on mjeri. Daje odgovor na važno pitanje selekcije: koliko dobro možemo na temelju rezultata u selekcijskom instrumentu predvidjeti uspjeh u radnoj aktivnosti. Tipovi valjanosti kreću se oko dva temeljna pitanja: što test ili drugi selekcijski postupak mjeri i kako dobro to mjeri i koliko se na temelju rezultata u njemu može predviđati uspjeh na nekoj vanjskoj kriterijskoj varijabli.

Svaki selekcijski instrument mora imati dvije vrste valjanosti, logičku i kriterijsku valjanost. Logička valjanost naziva se i racionalna ili deskriptivna valjanost. Pojam logičke valjanosti koristi se kao pojam za tip valjanosti koji se odnosi na kvalitetu operacionalizacije neke osobine i njezinu povezanost s osobinom, na čije je mjerenje usmjerena. Teorijska valjanost odgovara na pitanje mjeri li test ono čemu je namijenjen. Određuje psihološke osobine koje test mjeri. Naziva se još i konstruktna valjanost. Konstruktna valjanost govori mjeri li instrument ono što mi mislimo i želimo da mjeri ili ne. Analizira se logičkom analizom sadržaja i postupaka mjerenja, analizom

[32] Fikreta Bahtijarević Šiber, op. cit., str. 357.

povezanosti s drugim instrumentima koji mjere istu osobinu, ili složenim statističkim postupcima kao što je faktorska analiza.

Sadržajna valjanost se temelji na sustavnoj logičkoj analizi reprezentativnosti sadržaja mjernog instrumenta.[33] Važna je i vezana za konstrukciju mjernog instrumenta. Kada se konstituira test ili neki drugi selekcijski instrument mora se provjeriti reprezentiraju li i koliko izabrane čestice pojedinačno i ukupno, i pokrivaju li sve aspekte ponašanja vezane uz osobinu koja se želi mjeriti.

Očigledna valjanost odnosi se na opažanje ljudi o tome koliko je dobro test povezan s onim čemu je namijenjen. Naziva se i pojavna valjanost jer ispituje koliko je sadržaj po mišljenju onoga kojeg se testira relevantan za posao za koji se testira.

Kriterijska valjanost odnosi se na sposobnost mjernog postupka da diferencira uspješne i neuspješne u nekom kriteriju radne aktivnosti i uspješnosti. Pokazatelj kriterijske valjanosti je povezanost između rezultata u testu i rezultata u radnoj aktivnosti. Razlikuju se prognostička i dijagnostička valjanost s obzirom na metode utvrđivanja.

Baždarenjem nekog selekcijskog instrumenta „određuje se vrijednost individualnih rezultata. To je postupak normiranja i stupnjevanja postignutih rezultata u svrhu njihove interpretacije.“[34] Rezultati postupka „prevode“ se na smisleniju mjernu ljestvicu koja može omogućiti uspoređivanje i određivanje stvarnog položaja nekog rezultata u odnosu na druge. Kako bi rezultati postali upotrebljivi treba ih normirati.

Stupnjevi i norme dobiju se na način da se neki selekcijski instrument primjenjuje na većoj skupini ispitanika i da se na temelju toga izračunaju temeljne karakteristične vrijednosti kao što su prosječna vrijednost i standardno raspršenje rezultata.

Norme je potrebno provjeriti i prilagoditi konkretnim uvjetima u kojima će se primjenjivati. Kriterijska valjanost je situacijski uvjetovana, što znači da svaka organizacija treba provjeriti koliko dobivene norme odgovaraju njezinim uvjetima i potrebama. Postoje različite mogućnosti i ljestvice za utvrđivanje vrijednosti dobivenih

[33] ibidem, str. 361.
[34] ibidem, str. 364.

rezultata: rangiranje, sofisticiraniji postupak rangiranja – ljestvica centila te sustav standardnih rezultata.

3.2.4. SELEKCIJA KANDIDATA

Nakon što se utvrde zahtjevi posla, osobine i kvalitete kandidata, kriterij radne uspješnosti, pouzdani i valjani mjerni instrumenti kojima se provjerava imaju li kandidati zahtijevane osobine, organizira se postupak selekcije kandidata. Selekcija označava primjenu utvrđenih instrumenata, postupaka i izvora informacija da bi se moglo utvrditi koji od prijavljenih kandidata najbolje odgovaraju zahtjevima posla i jamče da će ga najbolje obavljati.

Postupak selekcije treba se organizirati racionalno i efikasno. Nužno je koristiti za kandidate koji su već dijelom selekcionirani jednostavnim i jeftinim postupcima zbog toga jer su primjene mnogih selekcijskih metoda i postupaka složen i skup postupak. Rabi se inicijalna selekcija u kojoj se nakon provjere općih podataka o kandidatima i utvrđivanju udovoljavaju li postojećim zahtjevima određen broj njih odbacuje. U okviru inicijalne selekcije upotrebljava se i preliminarni intervju.

Postupak selekcije treba organizirati u obliku lijevka s nizom koraka za ocjenjivanje kandidata kako bi se složenije i skuplje selekcijske postupke primijenilo na manji broj ljudi koji zadovoljavaju više postavljenih uvjeta. Stvaranje pretpostavki za kvalitetan proces selekcije nije jednostavan i lagan posao, on zahtijeva niz specifičnih predradnji i priprema i niz jasno preciziranih koraka i faza koje treba obaviti stručno i kvalitetno.

Kakav će postupak selekcije biti ovisi o veličini organizacije, vrsti posla, broju kandidata, broju slobodnih radnih mjesta, stručnosti ljudi zaduženih za selekciju, sagledavanje njezine važnosti i drugim činiteljima.

4. METODE I TEHNIKE PROFESIONALNE SELEKCIJE

Važan segment ukupnoga procesa profesionalne selekcije jest „odabir odgovarajućih metoda za ispitivanje individualnih osobina i utvrđivanja sukladnosti između zahtjeva posla ili radnog mjesta i individualnih mogućnosti.“[35] Različitim metodama i tehnikama prognozira se radna uspješnost na temelju individualnih osobina i oblika ponašanja provjeravanih u postupku selekcije. Koje će se metode upotrijebiti u selekciji ovisi o poslu u organizaciji tj. radnom mjestu za koje se odabiru kandidati, općoj politici i strategiji zapošljavanja, sagledavanju važnosti kvalitetnog izbora, stručnosti ljudi u funkciji ljudskih potencijala, filozofiji i stavovima menadžmenta i drugom.

Metode selekcije i postupci prikupljanja informacija dijele se u dvije skupine: konvencionalne i nekonvencionalne. Konvencionalne metode i izvori podataka „jesu: prijava na natječaj, životopis, svjedodžbe i diplome o obrazovanju, preporuke, psihologijski testovi, intervju, testovi uzoraka posla, situacijski testovi, probni rad, centri procjena individualnih potencijala i medicinska ispitivanja. Nekonvencionalne metode i izvori podataka jesu: poligrafska ispitivanja, grafološka analiza, testiranje na drogu, astrologija i dr.“[36] Izbor metode i izvora podataka ovisi o poslu za koji se kandidat natječe.

4.1. IZVORI INFORMACIJA O KANDIDATIMA

4.1.1. PRIJAVA NA NATJEČAJ

Prijave na natječaj su popularan i jednostavan izvor informacija te jedan od prikladnijih načina prikupljanja podataka koji pomaže u donošenju kvalitetnih odluka u selekciji kandidata. Standardiziranim upitnicima se na sustavan i standardiziran način prikupljanju informacije o kandidatima kao što su osobni i obrazovni podaci, radno iskustvo, i slično. Informacije o kandidatu kao što su bračni status, obiteljska

[35] ibidem, str. 374.
[36] loc. cit.

odgovornost, obrazovno i radno iskustvo mogu biti prediktori budućeg radnog ponašanja.

Organizacije razvijaju dvije vrste prijavnih obrazaca: jednostavne i ponderirane. U ponderiranim prijavnim obrascima pojedine činjenice imaju različitu težinu na osnovi povezanosti s poslovnom uspješnošću. Bilo bi dobro da upitnik koji organizacija razrađuje u obliku obrasca prijave ima sve potrebne podatke bitne za selekcijsku odluku zbog toga jer se na temelju prijava obavlja inicijalna selekcija.

4.1.2. ŽIVOTOPIS

Životopis je prikupljanje biografskih podataka koji kandidati prilažu uz obrazac za prijavu. Potrebno je razviti standardizirane biografske upitnike jer oni omogućuju mnogo lakšu i točniju analizu i vrednovanje podataka u svrhu selekcije, također i lakšu usporedbu kandidata. Biografski upitnici za razliku od prijavnih obrazaca koji traže ograničenu količinu informacija, pružaju podrobnije informacije iz profesionalnog i osobnog života. Često uključuju i neke osobine ličnosti kao što su položaj kontrole, neovisnost, društvenost, motivaciju za posao i slično.

Biografski upitnici su korisna i jeftina selekcijska tehnika, posebno pogodna za inicijalnu selekciju te razrađuju pitanja iz niza područja od kojih su uz opće biografske podatke uključeni i kuća i obitelj, ciljevi zapošljavanja, obrazovanje i profesionalni razvoj, profesionalni interesi, ambicije i planovi, osobna obilježja i mogućnosti, financijska situacija, hobiji, interesi i izvanredne aktivnosti te socijalni odnosi.

4.1.3. PREPORUKE

Najvažniji prediktor uspješnosti u budućem poslu smatra se prošla radna uspješnost, koja je najbolji vodič za budućnost. Bitan izvor podataka o prethodnom radnom ponašanju i uspješnosti su i preporuke koje su u mnogim zemljama gotovo obvezne kod zapošljavanja. Preporuke pružaju potrebne informacije o kandidatu od onih koji ga poznaju na primjer od suradnika, ranijih poslodavaca i slično. Imaju dvije temeljne funkcije: „provjeriti točnost informacija koje je dao kandidat za posao, na temelju ocjene

i informacija o prethodnoj radnoj uspješnosti predvidjeti uspješnost u poslu za koji se natječe.“[37]

„Četiri su pristupa u osiguravanju preporuka:

- Obično se od prethodnog poslodavaca traži da napiše pismo koje opisuje različite aspekte kandidata i njegova ponašanja. To je najstandardniji i najmanje koristan način jer ostavlja mogućnost davanja općih fraza i mišljenja.
- Informacije o kandidatu dobivaju se na unaprijed pripremljenom obrascu (upitniku) koji popunjava prethodni poslodavac ili osoba koja poznaje rad kandidata za posao.“[38]
- Upitnici prisilnog izbora koji sadrže niz parova tvrdnji koje opisuju radno ponašanje, te ona osoba koja opisuje kandidata mora izabrati onu koja ga najbolje opisuje.
- Telefonski intervju s prethodnim poslodavcem ili menadžerom, daje točniju i potpuniju informaciju i prosudbu kandidata. Ljudi su spremniji govoriti iskreno kada svoje mišljenje o kandidatu ne moraju staviti na papir. Istraživanja su pokazala da više od 75% menadžera koristi telefonski intervju.

Skuplji i vremenski zahtjevniji je neposredan intervju s osobom koja daje mišljenje o kandidatu. Neposrednim intervjuom, usmenim putem dobivaju se negativne informacije koje se pismenim putem ne dobiju. Napor koji poslodavac spreman uložiti u prikupljanje informacija ovisi o važnosti posla za koji se traži zaposlenika.

Preporuke se često upotrjebljuju, ali su istraživanja pokazala da je njihova pouzdanost i valjanost niska, subjektivne su, podložne pogreškama i zloupotrebama. Međutim, metoda se može poboljšati ako se upotrebom strukturalnih upitnika koji su usredotočeni na karakteristike ponašanja za radno mjesto i ako se daju činjenice a ne ocjene.

Da bi imale smisla preporuke moraju sadržavati: stupanj poznavanja kandidata, stupanj poznavanja konkretnog posla, specifične primjere radnog ponašanja i pojedince ili grupe s kojima se kandidat uspoređuje. Temeljni problem preporuka

[37] ibidem, str. 379.
[38] ibidem, str, 380.

ostaje „(ne)iskrenost i (ne)objektivnost onih koji ih daju. Istraživanje 150 menadžera o davanju preporuka za bivše zaposlenike pokazuje da je samo 55% njih pri tome iskreno. U svijetu je uobičajeno da organizacije od prethodnog poslodavca traže mišljenje i da se preporuke često provjeravaju. Neka istraživanja pokazuju da 90% kompanija provjerava preporuke koje navode kandidati, gotovo svi kontaktiraju prethodne poslodavce, dok 50% kontaktira kolege navedene u prijavi.“[39]

4.2. TESTOVI

Testiranje „je ispitivanje ljudskih potencijala s ciljem otkrivanja kvaliteta važnih za popunjavanje slobodnih radnih mjesta.“[40]

Testovi predstavljaju „instrument za ispitivanje znanja i vještine kandidata, njegove sposobnosti, te različitih osobina. Oni su najvažniji i najrazvijeniji instrument selekcije, kojim se, s jedne strane, utvrđuje razvijenost neke individualne karakteristike relevantne za dotični posao i razlika između kandidata po toj karakteristici, te, s druge, strane provodi predviđanje budućih performansi na temelju rezultata testa.“[41]

Četiri velike skupine testova su: testovi znanja, testovi sposobnosti, testovi interesa i testovi ličnosti. Najveći dio ovih testova sastoji se od pisanog materijala, odnosno zasnovan je na principu „papir-olovka“. Senzorne i psihomotorne sposobnosti ispituju se testovima tipa specifičnih instrumenata.

Da bi ovi testovi imali pravu vrijednost moraju posjedovati metričke karakteristike – valjanost, objektivnost, pouzdanost, osjetljivost i baždarenost. Na temelju prognostičke vrijednosti utvrđuje se valjanost testa. Ukoliko isti ispitanik u dva uzastopna vremenska intervala potvrdi rezultate ispitivanja, onda se može tvrditi da je test valjan.

[39] ibidem, str. 381.
[40] Samuel C. Certo, S. Trevis Certo, *Moderni menadžment* 10. izdanje, Zagreb, 2008., str. 283.
[41] Prof. dr. Marin Buble, *Management*, Split, Ekonomski fakultet, 2000., str. 397.

4.2.1. TEST ZNANJA

Testovi znanja „služe za utvrđivanje stečenih radnih navika, vještine i znanja kandidata. Koriste se u slučajevima kada su kandidati imali prethodno iskustvo u radu, a to znači da se više koriste u slučaju premještanja zaposlenih, te u slučaju utvrđivanja potrebe za dopunskom obukom.“[42]

Testovi znanja javljaju se u tri oblika: u obliku standardiziranih usmenih pitanja, u obliku pisanih pitanja i u obliku uzorka posla. Kod testova znanja u obliku standardiziranih usmenih pitanja provjerava se poznavanje posla usmenim putem. Pitanja koja su postavljena kandidatu moraju omogućiti utvrđenje znanja i vještina kandidata za taj posao. Prednosti ovakvog testa znanja su što se svako pitanje može s kandidatom razjasniti sve dok ga kandidat ne shvati.

Testovi u obliku pisanih pitanja su izrađeni u pisanom obliku. Moraju se primijeniti u više slučajeva – isti poslovi na više radnih mjesta, različitim organizacijskim jedinicama i poduzećima. Pitanja u pisanim testovima moraju biti takva da kandidat može dati točan odgovor na svako postavljeno pitanje. Postoji veliki broj pisanih testova znanja među kojima su danas najpoznatiji *Purdeovi* testovi za izbor zvanja.

Testovi u obliku uzorka posla posebna su vrsta testova koji se koriste tako da se na nekom uzorku ili modelu provjere znanja i vještine kandidata. Dijele se na motorne i verbalne.

4.2.2. TEST SPOSOBNOSTI

Testovi sposobnosti „služe za dobivanje podataka o latentnim mogućnostima čovjeka prije uvježbavanja da tijekom osposobljavanja za neki posao stekne odnosno usavrši određene specifične vještine i znanja.“[43] Razlikuje se više vrsta testova sposobnosti, a to su: testovi senzorne sposobnosti, testovi mentalne sposobnosti, testovi mehaničke sposobnosti i testovi psihomotorne sposobnosti.

[42] loc. cit.
[43] ibidem, str. 398.

Testovima senzorne sposobnosti utvrđuju se sposobnosti ispitanika (vid, sluh, opip, okus i njuh). U svrhu testova senzorne sposobnosti koriste se specijalni instrumenti i aparati koje upotrebljavaju liječnici u okviru medicinskih ispitivanja.

Testovima mentalne sposobnosti ispituju se i mjere mentalne sposobnosti kandidata za posao. Te su sposobnosti opažanje, shvaćanje verbalnih odnosa, pamćenje, rječitost, zaključivanje, računanje i drugo.

Tipovi testova mentalne sposobnosti jesu:

- „Testovi perceptivnih sposobnosti,
- Testovi spacijalnih sposobnosti,
- Testovi numeričkih sposobnosti,
- Testovi verbalne sposobnosti,
- Testovi verbalne fluentnosti i
- Testovi inteligencije.“[44]

Testovi mehaničke sposobnosti „služe za utvrđivanje sposobnosti ispitanika za uporabu alata i strojeva, te za rješavanje tehničko – praktičnih problema.“[45]

Testovi psihomotorne sposobnosti služe kako bi se utvrdila spretnost ruku, prstiju, položaja tijela, brzine reagiranja i drugo. Prema Fleichmanu karakteristične psihomotorne sposobnosti su: preciznost kontrole, koordinacija pokreta udova, psihomotorna orijentacija, brzina reakcije, brzina pokreta ruku, spretnost prstiju, stabilnost pokreta ruku i šake, opća psihomotorna spretnost i druge.[46]

4.2.3. TEST INTERESA

Testovi interesa „ispituju koliko je profesionalni interes kandidata sukladan interesima onih koji su uspješni u obavljanju dotičnog posla. Oni indiciraju poslove za koje kandidat ima najviše interesa.

[44] loc. cit.
[45] ibidem, str. 399.
[46] loc. cit.

Postoji nekoliko testova za ispitivanje interesa kandidata kao što su *Strongov* test za izbor zanimanja (eng. *Strong Vocational Interest Blank*), *Kuderov* test preferencije (eng. *Kuder Preference Record*), *Cordallov* test interesa za *business* (eng. *Cordal Primary Business Interest Test*) i drugi.“[47]

Strongov test za izbor zanimanja „temelji se na četiri stotine pitanja, a odgovori na njih trebaju ukazati na interes kandidata za određeno zanimanje. *Kuderov* test preferencije ima četiri dijela od kojih treći i četvrti dio, koji se odnosi na izbor zanimanja, mjere deset područja i deset zanimanja. *Cordallov* test interesa za *bussines* odnosi se na pet oblasti, računovodstvo, prikupljanje i sređivanje podataka, rad u prodavaonicama i poslovi stenografa.“[48]

4.2.4. TEST LIČNOSTI

Testovi ličnosti služe za „ispitivanja složenijih osobina i oblika adaptacije čovjeka, koji dolaze do izražaja u tipičnom načinu emotivnog ponašanja, u širim osnovnim stavovima prema sebi, prema drugima, prema društvu, u karakteristikama aktiviteta, u osnovnim interesima i motivima.“[49] Razlikuju se dvije vrste testova ličnosti, analitički testovi i sintetički testovi ličnosti. Analitički testovi, najpoznatiji testovi su ljestvice sudova, upitnici i objektivni testovi.

Sintetički testovi ličnosti „služe za ispitivanje integracije različitih potreba, tendencija i stavova individua onako kako se ti aspekti manifestiraju u adaptaciji individue sebi i svojoj okolini.“[50] Najvažniji sintetički testovi ličnosti su: metoda autobiografije, metoda projektivne tehnike i metoda intervjua.

[47] loc. cit.
[48] loc. cit.
[49] ibidem, str. 400.
[50] loc.cit.

4.3. INTERVJU

Najčešća i najpopularnija metoda selekcije je intervju. Koriste ga sve organizacije. Intervju se upotrebljava uz ostale metode. U pravilu organizacije upotrebljavaju najmanje jedan intervju a poneke i više. Odvijaju se na različitim razinama sa stručnjacima iz odjela ljudskih potencijala, psiholozima, menadžerima i suradnicima s kojima će kandidati raditi te traju nekoliko dana.

Intervju je „svrhoviti razgovor dviju ili više osoba putem kojega se nastoji bolje upoznati kandidata i procijeniti njegove vještine, sposobnosti i druge karakteristike da bi se utvrdilo odgovara li zahtjevima posla za koji se natječe. U osnovi, to je proces evaluacije i procjenjivanja u kojemu intervjuer na temelju informacija dobivenih u komunikaciji s kandidatom procjenjuje koliko kandidat odgovara zahtjevima posla i predviđa koliko će u njemu biti uspješan.“[51]

Intervju ima tri svrhe u profesionalnoj selekciji: prikupiti informacije o kandidatima, dati informacije o poslu i organizaciji te utvrditi sposobnost kandidata za uspješno obavljanje posla. Putem intervjua pokušavaju se otkriti određene sposobnosti kandidata za posao: sposobnost djelovanja, individualni potencijal, stvarni interes za posao i organizaciju, obrazovanje i stručnost, sposobnost i vještina povezivanja s drugima, vještina postupanja s autoritetima, vještina samostalnog i neovisnog odlučivanja i mogućnost stručnog uklapanja.

Intervju je proces socijalne interakcije, njime se pružaju i dobivaju informacije. U intervjuu ispitivač nastoji otkriti što više informacija i utvrditi osobine tražene za posao, a kandidat daje informacije koje ga kvalificiraju za posao.

4.3.1. VRSTE INTERVJUA

Intervjui se mogu podijeliti prema različitim kriterijima, kao što su: oblik, broj sudionika, temeljni pristup, strategija intervjuiranja i drugo. Vrste intervjua se po obliku mogu podijeliti u tri skupine: nestrukturirani, strukturirani i polustrukturirani intervju.

[51] Fikreta Bahtijarević Šiber, op. cit. str. 402.

Nestrukturirani intervju nema unaprijed određeni sadržaj i strukturu. Pitanja su prepuštena ispitivaču pa se naziva i slobodni intervju, ispitivač slobodno postavlja pitanja. Strukturirani intervju ima unaprijed planiran i određen sadržaj i strukturu. Kandidatima se postavljaju ista pitanja, istim redoslijedom. Polustrukturirani se intervju nalazi između prva dva oblika, ima unaprijed određena i planirana područja o kojima će se govoriti dok je ostalo prepušteno ispitivaču.

Intervjui prema broju sudionika su: individualni intervju, sekvencijalni intervju, panel-intervju i grupni intervju. Individualni je intervju neposredni razgovor između dvije osobe (sudionika), najugodniji je način za intervjuiranog jer se lakše usredotoči i prilagodi jednoj osobi, može biti slobodniji u postavljanju pitanja o onom što ga zanima vezano uz posao i organizaciju. Nedostatak individualnog intervjua je što kandidata ocjenjuje samo jedan ispitivač pa na ocjenu utječu samo njegovi individualni faktori. Serija dvaju ili više individualnih intervjua koji se odvijaju jedan za drugim je sekvencijalni intervju. Obavlja se s psihologom u odjelu ljudskih potencijala ili s menadžerom. Panel intervju je razgovor više ispitivača s jednim kandidatom. Prednost je što se putem više ocjenjivača i njihovih mišljenja dolazi do objektivnije i valjanije ocjene kandidata. Međutim, ima i neke nedostatke: djelovanje većeg broja ispitivača na atmosferu i odnose tijekom intervjua, moguća nesuglasnost između ispitivača i načina ispitivanja i drugo. Ovakav oblik intervjua povećava nelagodu i stres intervjuiranih. Grupni intervju je razgovor jednog ili više ispitivača sa skupinom intervjuiranih u isto vrijeme. Prednost ovog oblika je mogućnost da se u određenoj situaciji u kakvoj se nalaze intervjuirani mogu bolje procijeniti neke ličnosti i ponašanja u usporedbi s drugima kao što su: samopouzdanje, agresivnost i drugo.

Istraživanja su pokazala da se kod jednostavnijih poslova rabi individualni intervju, a kod složenijih je češći panelni, odnosno sekvencijalni intervju. Vrste intervjua prema ulozi u procesu selekcije su: preliminarni intervju, dijagnostički intervju i prijamni intervju. Preliminarni intervju se provodi na početku procesa selekcije. Svrha mu je da u kratkom razgovoru eliminira kandidate koji prosudbom ispitivača ne dolaze u obzir za posao. Naziva se još inicijalnim intervjuom. Svrha dijagnostičkog intervjua je da detaljnim razgovorom s kandidatom utvrdi njegove stručne i ostale značajke, te njihovu povezanost sa zahtjevima posla, kulturom organizacije i socijalnim odnosima. Prijamni intervju nalazi se na kraju procesa profesionalne selekcije. Provodi se razgovor s

kandidatima koji su prošli sve prethodne faze i pokazali se prikladnima za posao. Usmjeren je informiranju kandidata o poslu i razgovoru o profesionalnim planovima i slično. Koristi se i za donošenje konačnih odluka o kandidatima koji su se u prethodnim fazama pokazali izjednačenima. Još jednim razgovorom s tim kandidatima donosi se konačni izbor.

4.3.2. STRATEGIJE INTERVJUIRANJA

Temeljno pitanje intervjua, na koje još nije pronađen zadovoljavajući odgovor, jest „kako u jednom ili više razgovora utvrditi neke temeljne karakteristike kandidata te na osnovi njih predvidjeti njegovo buduće radno ponašanje i uspješnost u poslu i donijeti odluku o tome zadovoljava li ili ne postavljene kriterije, odnosno kraće primiti ga ili ne.“[52] Pri tome je potrebno znati da kandidat ima ulogu u tome i da namjerno ili nenamjerno prilagođava informacije koje daje o sebi. Kako bi se olakšao odgovor na to pitanje i intervju bio bolji, razvile su se strategije za njegovo vođenje. Najvažnije od tih strategija su strategija otvorenosti i prijateljstva, strategija „ugodno-neugodno“, strategija rješavanja problema, strategija ponašanja i strategija stresa.

4.3.3. OPĆI PROBLEMI INTERVJUIRANJA

Intervju prate brojni problemi koji mogu umanjiti njegovu pouzdanost i praktičnu valjanost kao selekcijske metode. To je subjektivan instrument „u kojemu ključnu ulogu ima čovjek intervjuer – ispitivač što znači da je u tom postupku ugrađen unutarnji i promjenjiv kriterij evaluacije i odlučivanja apriorno različit kod različitih osoba, intervjuera.“[53] Intervju je socijalni proces s dvosmjernom interakcijom što bitno određuje njegove značajke i probleme. Otkloniti te probleme, ali ne u potpunosti, mogu napori koji se čine u razvoju različitih strategija, strukturiranju i sličnom.

Temeljno pitanje kad se govori o selekciji ljudi je može li se na temelju informacija koje nam on daje s određenom sigurnošću pretpostaviti radnu uspješnost. Četiri najvažnija

[52] ibidem, str. 406.
[53] ibidem, str. 410.

problema vezana uz intervju su: nesuglasje intervjuera, faktori koji utječu na rezultate intervjua, faktori kandidata i faktori situacije.

5. METODE I TEHNIKE SELEKCIJE VEZANE UZ POSAO

Metode i tehnike selekcije vezane uz posao su testovi uzoraka posla, testovi sposobnosti stjecanja vještina i probni rok.

5.1. TEST UZORAKA POSLA

Polazište testova uzoraka posla je da je najbolji procjenjivač budućeg radnog ponašanja i uspješnosti obavljanja nekog posla radno ponašanje, prošlo ili sadašnje. Provjera se obavlja „na odabranom reprezentativnom uzorku standardiziranih radnih zadataka ili dijelova zadataka koje kandidat obavlja na pravim ili simuliranim strojevima ili uređajima.“[54] Testovi ovakve vrste su usmjereni na provjeravanje sposobnosti kandidata u uspješnom obavljanju određenih radnih aktivnosti. Nazivaju se i testovima obavljanja posla.

Bitno je razviti testove koji dobro ponavljaju stvarni posao. Pretpostavlja se da ako kandidat ne može uspješno obaviti djelomičan posao neće biti sposoban obaviti ni cjeloviti posao. Ovdje su isto bitne prosudbe stručnjaka o sadržajnoj valjanosti testa.

Primjeri takvih testova su: provjera brzine i kvalitete tipkanja kod tajnica, izrada nekog programa za računalnog programera i slično. Međutim, mogu provjeriti praktične sposobnosti samo određenih dužnosti unutar radnih mjesta.

Testovi uzoraka posla dijele se na motorne i verbalne. Motorni uključuju manipuliranje stvarima, a verbalni uključuju probleme koji su po prirodi manipulacijski ili usmjereni na ljude. Problemi koji se javljaju pri njihovoj upotrebi u profesionalnoj selekciji su što im često nedostaje standardizacija, ne čine uvijek pažljivo odabrane zadatke koji reprezentiraju posao s obzirom na učestalost obavljanja i važnost, favoriziraju kandidate s iskustvom.

Važna pretpostavka ovih testova je da su neosjetljivi na demografske i kulturne karakteristike, predrasude procjenjivača, fer su u tretiranju kandidata. Potrebna im je

[54] ibidem, str. 422.

dobra pripremu koja je temeljena na analizi posla, utvrđenje metrijskih karakteristika, standardizaciju postupaka, uvjeta i načina mjerenja rezultata kao i svi selekcijski instrumenti.

Njihova specifičnost za određeni posao „svojevrstan je problem i nedostatak jer moraju biti pojedinačno vrednovani i ne mogu vrijediti za neko zanimanje. Primjerice, posao kuhara u nekom restoranu *McDondald's*-a sasvim je različit od onog u nekom elitnom ili čak standardnom restoranu. Osim toga, zbog promjene poslova, ne mogu davati dugoročniju prognozu uspješnosti. Kao nedostatak spominju se i troškovi jer ti testovi često zahtijevaju posebnu opremu i sredstva, stručne procjenjivače i slično.“[55]

5.2. TESTOVI SPOSOBNOST STJECANJA VJEŠTINA

Testovi sposobnosti stjecanja vještina koriste se pri selekciji kandidata. Njima se provjerava potencijal stjecanja određenih vještina i znanja.

Trainbility „za što je najbliži hrvatski izraz *obučljivost*, odnosi se na sposobnost osobe da stekne vještine, znanja ili ponašanje potrebno za obavljanje posla na određenoj razini i da to postigne u određenom vremenu.“[56]

Poduzeća prije zapošljavanja često ne zahtijevaju da kandidat ima radno iskustvo nego su zainteresirani za potencijal kandidata koji je usmjeren na obučavanje. Testovi kojima se provjerava potencijal kandidata za obučavanje slični su testovima uzoraka posla, ali je njihova svrha procijeniti jesu li ili ne kandidati bez iskustva pogodni za obuku.

Instruktori kandidatu pokazuju kako treba obaviti zadatak uz instrukcije a nakon toga ga oni pokušavaju ponoviti i obaviti. Dok obavljaju zadatak kandidati su procijenjeni u pogledu načina i kvalitete obavljanja posla i onoga što su napravili. Pošto su takvi testovi zahtjevniji i skuplji, često postoji dilema može li se isti rezultat dobiti upotrebom standardnih mentalnih testova.

[55] ibidem, str. 423.
[56] ibidem, str. 423.

5.3. PROBNI ROK

Probni rok je najstariji, najjednostavniji i čest način utvrđivanja sposobnosti kandidata za posao i konačnu provjeru u određenoj radnoj situaciji. Logika ovog načina je da u radu i određenoj situaciji na poslu zaposlenik treba pokazati što zna i može te da se na temelju toga zaključuje o individualnim sposobnostima kandidata.

Pripravnički staž koji može trajati od šest do dvanaest mjeseci je primjer probnog roka kod složenih poslova. U toku pripravničkog staža prate se interesi kandidata i ocjenjuju potencijali, te se kandidat uvodi u posao.

Danas se razvijaju tehnike koje pokušavaju procijeniti kompleksno ponašanje kandidata u situacijama sličnijim onima u radnim uvjetima, rješavanje poslovnih problema, timski rad, suradnju i slično. Situacijski testovi ispituju aspekte individualnog i grupnog ponašanja u simuliranim situacijama i uz njih razvijaju se i postupci za procjenjivanje individualnih potencijala. Oni su usmjereni na procjenjivanje uspješnosti i radnog ponašanja u složenijim poslovima u organizaciji.

5.4. NEKONVENCIONALNE METODE SELEKCIJE

Nekonvencionalne metode selekcije obuhvaćanju poligrafsko ispitivanje i „testove poštenja“, testiranje na upotrebu droge, grafologiju i astrologiju.

5.4.1. POLIGRAFSKO ISPITIVANJE

U klasičnom značenju „poligraf, ili detektor laži, specijalna je naprava koja na temelju fizioloških reakcija (lupanje srca, krvni tlak, brzina i dubina disanja, galvanska reakcija kože) nastoji utvrditi istinitost odnosno lažnost izjava koja daje neka osoba.“[57] Poligrafsko ispitivanje koristi se u kriminalističkoj obradi pa se postavlja pitanje zašto je došlo do ideje da se koristi u selekciji kandidata za radno mjesto. Po procjenama koristi se zbog sve većeg nepoštenja zaposlenika kojem je uzrok krađa i pronevjera, industrijska špijunaža, prodavanje poslovnih tajni i slično. Po drugim procjenama

[57] ibidem, str. 425.

troškovi kriminala, iznose šezdeset sedam milijardi dolara godišnje što dovodi do povećanja maloprodajnih cijena za petnaest posto.[58] Navedeni podaci opravdavaju poslodavce i njihovu želju provjere poštenja kandidata koje zapošljavaju, posebno za radna mjesta koja uključuju rad s novcem i drugim vrijednostima primjerice poslovnim tajnama.

Godine 1998. poligrafsko ispitivanje ograničeno je u SAD-u, a u mnogim zemljama i zabranjeno ali su neke organizacije nastavile koristiti poligraf u svrhe zapošljavanja.[59] Psihološke udruge u zemljama u kojima ono nije zabranjeno ne odobravaju njegovu primjenu u selekciji kandidata. Smatra se da podaci koje daje nisu bolji od slučajnog pogađanja. Noviji tipovi poligrafa analizatori su stresa u glasu i prednost im je što se mogu koristiti bez znanja kandidata, ali nisu pouzdaniji, upotrebljiviji ni etičniji u svrhu profesionalne selekcije.

Kao socijalno prihvatljiviji testovi u svrhu selekcije danas se koriste testovi poštenja tipa „papir-olovka“. Identifikacija kandidata koji su skloniji krađi i drugim oblicima nepoštenog ponašanja je njihova svrha. Logika testova poštenja je da na temelju ispitivanja stavova kandidata o oblicima socijalno nepoštenog i neprihvatljivog ponašanja zaključe o budućem ponašanju zaposlenika u radnoj situaciji. Problem tih testova je kao i kod poligrafa - njihova mala prognostička valjanost.

5.4.2. TESTIRANJE NA UPOTREBU DROGE

Povećanom upotrebom droge i štetnih posljedica koje nosi za sobom za opće i radno ponašanje porasla je potreba poduzeća da takvu provjeru uključe u proces selekcije. Istraživanja „pokazuju:

- Da taj tip testiranja upotrebljava veliki broj kompanija, i
- Da njihova upotreba raste.“[60]

Istraživanje Američkog menadžerskog udruženja „pokazuje da je u 1993. godini 85% velikih kompanija upotrebljavalo pri selekciji testiranje na upotrebu droge, prema 74%

[58] ibidem, str. 425.
[59] loc. cit.
[60] ibidem, str. 426.

u 1992. Istraživanja također pokazuju da takvi testovi mogu predvidjeti neke oblike kasnijega radnog ponašanja kao što su apsentizam, opuštanje, nesreće na radu i slično. To pojačava uvjerenje organizacija da te testove treba uporabiti prije zapošljavanja. Najviše ih rabe prijevozničke i proizvodne organizacije, a najmanje one u području poslovnih i financijskih usluga."[61]

Kandidati moraju dati odobrenje za takvu vrstu provjere zbog toga jer ima mnogo etičkih dilema i rasprava o kršenju ljudskih prava na taj način. Odobrenje se nalazi u obrascima prijave koje pripremaju organizacije.

5.4.3. GRAFOLOGIJA

Grafologija je „specifičan postupak analize i identificiranja rukopisa. Temelji se na činjenici da je rukopis neke osobe relativno stalan i prepoznatljiv. Polazište njezine upotrebe u selekcijske svrhe jest uvjerenje grafologa da rukopis otkriva neke karakteristike ličnosti na temelju kojih se može zaključiti o ponašanju osobe."[62]

Zagovornici grafologije tvrde da upotrebljavajući specifične karakteristike rukopisa mogu, utvrditi profil ličnosti, snage i slabosti i prikrivenu motivaciju. Analize pokazuju da se ova metoda primjenjuje u mnogim zemljama. Tako jedna procjena pokazuje „da ju oko 80% zapadnoeuropskih kompanija upotrebljava kao selekcijsko sredstvo, dok se u SAD-u gotovo ne upotrebljava. Posebno je popularna u Francuskoj gdje, prema podacima jednog istraživanja, 77% manjih kompanija upotrebljava grafologiju u selekciji menadžera, a koriste ju i tvrtke specijalizirane za pribavljanje menadžera."[63]

Psihološkim istraživanjima pokazalo se da grafologija ne može imati nikakvu ulogu u procjeni karaktera i ličnosti neke osobe jer nema nikakvu prognostičku valjanost koja je neizostavna za ozbiljni selekcijski instrument. Istraživanja pokazuju „da i onda kada postoji suglasnost različitih grafologa u procjeni karakteristika ličnosti zaposlenih (visoka i*nter-rater* valjanost), povezanost njihovih procjena o ličnosti i procjene radne

[61] ibidem, str. 426.
[62] loc. cit.
[63] ibidem, str. 427.

uspješnosti praktički je nula.“[64] Zbog toga što se čini jednostavnom i jeftinom metodom, koristit će se i dalje bez obzira na upozorenja i znanstvene argumente.

5.4.4. ASTROLOGIJA

U kontekstu selekcije ljudskih potencijala, astrologija upućuje „na dvije bitne stvari:

- prvo, na važnost stavova i uvjerenja menadžmenta (predrasuda, stereotipa i sl.) za ukupnu praksu poduzeća pa i značajan segment te prakse kao što je odabir ljudi, posebno ključnih, i
- drugo, svijest o važnosti selekcije kvalitetnih ljudi za opstanak i razvoj poduzeća.“[65]

Astrološka predviđanja temeljena su na racionalnosti da pozicija i kretanje planeta i zvijezda kod rođenja određuju ličnost i ponašanje ljudi. Organizacije kao i ljudi prate horoskope i ravnaju se prema njima, koriste horoskope kandidata posebno za menadžerske radne pozicije kako bi predvidjeli ponašanja kandidata.

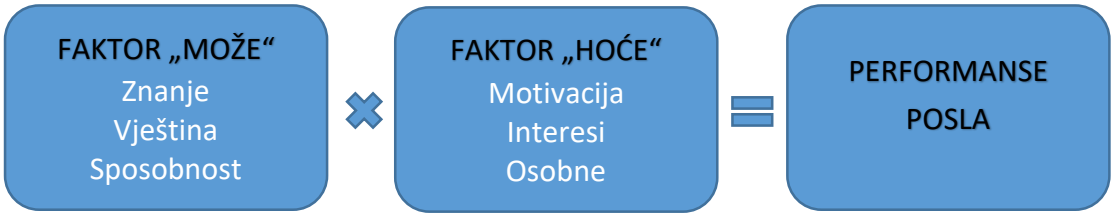
Ljudi prate i ozbiljno shvaćaju horoskope te se zbog toga ne treba čuditi kada čujemo da se astrologija koristi kao metoda za selekciju kandidata. Najmoćniji svjetski ljudi i političari se u planiranju svojih aktivnosti konzultiraju s astrolozima, „vidovnjacima“ i slično. Sva ozbiljna znanstvena nastojanja „da se provjeri stvarna veza između astrologije i ličnosti daju negativne rezultate.“[66] Najbolji dokaz tome je činjenica da je novčana nagrada, uvedena krajem 1980-ih za valjan dokaz povezanosti astrologije i ličnosti ostala nedodijeljena.

5.5. ODLUKA O IZBORU KANDIDATA

Odluka o izboru kandidata je „kritična etapa u procesu selekcije s obzirom da se između više kandidata prijavljenih za dati posao mora izvršiti izbor. Pri tom je za odluku

[64] loc. cit.
[65] loc.cit.
[66] ibidem, str. 428.

o izboru bitno što kandidat može i što kandidat hoće s obzirom da ta dva faktora neposredno utječu na učinak kandidata.“[67] Relaciju su prikazali *Sherman/Bohlander/Chruden* 1988. godine. Faktor „može“ dobiven je iz rezultata testova i informacija o kandidatu, a faktor „hoće“ dobiven je iz intervjua i upitnika za posao.



Slika 1: Faktori slekcije kandidata (Izvor: Marin Buble: Management, Ekonomski fakultet, Split 2000.,str. 404.)

Radi saznanja o navedenim faktorima u razmatranju informacija, postoje dva pristupa, klinički i statistički. Klinički pristup donošenja odluke o kandidatu polazi od dobivenih informacija o kandidatu. Dobivenim informacijama formira se mišljenje o kandidatu pa se uspoređuje s poslom i na temelju te usporedbe donosi se odluka. Međutim, u realnom životu moguće je da različite osobe na temelju istih informacija o poslu i kandidatu donesu različite odluke.

Statistički pristup donošenja odluke o kandidatu polazi od statističke obrade pokazatelja i njihovih važnosti. *Sherman/Bohlander/Chruden* navode tri takva pokazatelja, „a to su: stopa selekcije, točka presjeka i diferencijalna validnost.“[68]

Stopa selekcije je odnos između broja izabranih i sveukupnog broja kandidata. Niska stopa selekcije pokazuje da je selekcija bila stroga a visoka stopa selekcije znači da je selekcija bila blaga.

Kandidati u procesu selekcije postižu različite rezultate, a oni se prikazuju grafički te tako čine površinu raspršenih točaka. Kako bi se odlučilo među kandidatima sa različitim rezultatima potrebno je odrediti točku presjeka u odnosu na koju će se izvršiti izbor. Iznad točke presjeka „svi će kandidati biti uzeti u obzir pri odlučivanju o

[67] Prof.dr. Marin Buble, op.cit.str. 403.
[68] ibidem, str. 404.

zaposlenju, dok će svi kandidati ispod te točke biti isključeni iz odlučivanja o i izboru. Gdje će se odrediti točka presjeka zavisi i o ponudi i potražnji radne snage.“[69]

Odluku o izboru, definitivnu, donosi menadžment područja u kojem se vrši izbor kandidata. Postoje tri strategije izbora:

- Zapošljavanje kandidata koji ima najmanje izgleda za neuspjeh
- Zapošljavanje kandidata koji ima najviše izgleda za uspjeh
- Zapošljavanje kandidata koji ima najmanje izgleda za neuspjeh i najviše za uspjeh

[69] Loc. cit.

6. SELEKCIJA KANDIDATA ZA RADNO MJESTO NA PRIMJERU PODUZEĆA „PRIVREDNA BANAKA ZAGREB“ d.d.-

6.1. OPĆI PODACI O PODUZEĆU

Poduzeće „*Privredna banka Zagreb“ d. d*. (dalje: „*PBZ*“ d.d.) u samom je vrhu hrvatskog bankarstva s dugim kontinuitetom bankarskog poslovanja. Osnovana je 1966. godine te je pravna sljednica Banke NRH osnovane 1962. Nositelj je najvećih investicijskih programa u razvoju turizma, poljoprivrede, industrijalizacije, brodogradnje, elektrifikacije i cestogradnje, te je postala sinonimom za gospodarsku vitalnost, kontinuitet i identitet Hrvatske.

Svojom poslovnom strategijom usmjerena na suvremene oblike bankarskog poslovanja i nove proizvode, potvrđujući time imidž dinamične i moderne europske banke koja slijedi zahtjeve tržišta i svojih klijenata. Od osnutka je u samom vrhu hrvatskog bankarstva. Nagrađena je nizom prestižnih međunarodnih, ali i domaćih nagrada za kvalitetu poslovanja. S oko 200 poslovnica i ispostava „*Privredna banka Zagreb“ d.d*. pokriva cjelokupni teritorij Hrvatske.“[70]

6.1.1. Misija i vizija poduzeća

Misija poduzeća je trajno i učinkovito korištenje raspoloživih izvora za kontinuirani napredak poslovanja od ljudskog kapitala, tehnologije do poslovnih procesa.[71]

Vizija poduzeća je biti uzor u stvaranju novih vrijednosti, te pružanju permanentno visoke kvalitete u svim smjerovima djelovanja na dobrobit klijenata, društvene zajednice, dioničara i djelatnika.[72]

[70] Internetska stranica poduzeća „Privredna banka Zagreb“ d.d. (www.pbz.hr)
[71] loc. cit.
[72] loc. cit.

6.2. PRIJAVNI UPITNIK

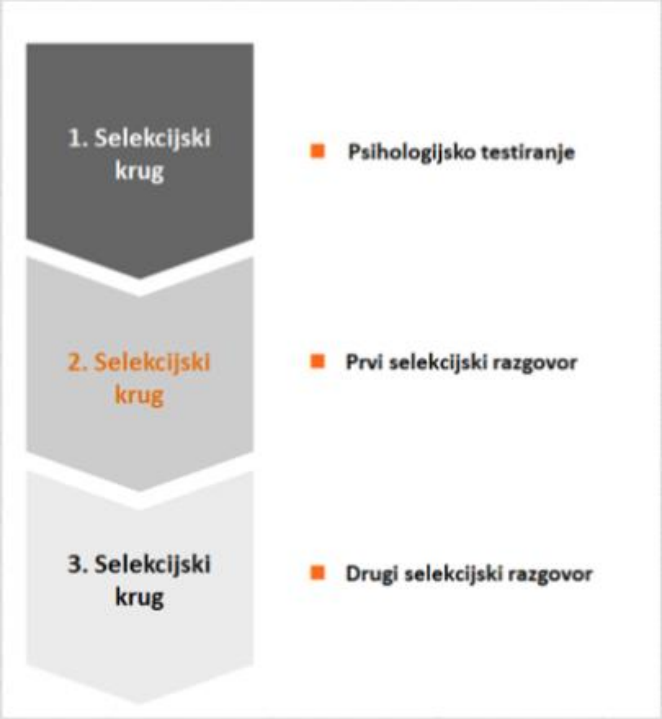
Na internetskim stranicama „*PBZ*“ d.d. može se pronaći prijavni upitnik, u kojem se nalaze informacije koje se uzimaju u obzir prilikom odabira kandidata. (Prilog 1.). Prijavni upitnik je u elektronskom obliku, njime se kandidati javljaju na oglas za otvoreno radno mjesto. Prijavom ulaze u bazu potencijalnih zaposlenika poduzeća.

6.3. SELEKCIJSKI POSTUPAK

Selekcijski postupak temeljen je na procjeni ključnih kompetencija za pojedine pozicije koje zaposlenik mora posjedovati kako bi njegove sposobnosti i potencijal došli do izražaja na radnom mjestu za koje je odabran. Koriste različite metode kako bi procjene kompetencija bile objektivne, pouzdane i valjane.

Kandidati koju su uključeni u proces selekcije za neko od radnih mjesta u poduzeću „*PBZ*“ d.d. sudjeluju u tri ili više selekcijskih krugova. Zadovoljavanje kriterija je uvjet za uključenje u sljedeći korak selekcijskog procesa. Prvim selekcijskim krugom kandidati pristupaju psihologijskom testiranju, koje se sastoji od upitnika ličnosti i kognitivnih testova. Drugi korak je razgovor s predstavnikom Sektora za upravljanje ljudskim resursima. Treći i zadnji korak u tom procesu je razgovor u kojem sudjeluje i rukovoditelj organizacijskog dijela koji zapošljava novog zaposlenika. Selekcijski postupci mogu dodatno sadržavati i test poznavanja stranih jezika, poznavanja rada u MS Excelu, pripremu stručnih prezentacija i/ili dodatan selekcijski razgovor.

Završetkom selekcije kandidati koji su bili uključeni u neki od selekcijskih krugova dobivaju povratnu informaciju. Podaci kandidata koji su se prijavili putem prijavnih upitnika i koji su sudjelovali u selekcijskom postupku ostaju u bazi „*PBZ*“ d.d. grupe za buduće natječaje. Nude i mogućnost ponovnog kontaktiranja kandidata u slučaju otvorenja pozicije koja je u skladu s interesima i profesionalnim profilom prijavljenog kandidata.



Slika 2: Selekcijski proces u „PBZ“ d.d. (Izvor: Internetska stranica poduzeća „PBZ“ d.d. - https://www.pbz.hr/hr/kako-postati-dio-pbz-grupe?sektor=Glavni%20izbornik, 15.06.2018.)

6.4. KRITIČKI OSVRT NA ANALIZIRANI PRIMJER IZ POSLOVNE PRAKSE „PRIVREDNA BANKA ZAGREB“

Sustav selekcije kandidata za posao na primjeru „*PBZ*“ d.d. vrlo je pouzdan i kvalitetan sustav zapošljavanja. Sva se radna mjesta pokušavaju popuniti putem internih natječaja. Međutim, ako pronalazak odgovarajućih kandidata nije moguć na taj način, onda ih se pronalazi putem internetske stranice poduzeća, oglašavanja u medijima ili na web portalima. Kad zaprime sve poslane zamolbe, prvi krug odabira se obavlja na temelju životopisa kandidata.

Kandidati koji zadovolje tražene uvjete natječaja, nastavljaju proces na psihološko testiranje nakon kojega slijedi razgovor te različita testiranja čija težina i trajanje ovise o radnom mjestu za koje se traži zaposlenik. Psihologijska testiranja koja koriste su kognitivni testovi i testovi ličnosti. Komisija koja odlučuje o odabiru kandidata sastoji se od tri člana, i to: specijalist za upravljanje ljudskim resursima te dva nadređena rukovoditelja budućeg radnika.

Kandidati koji prođu drugi krug, nakon razgovora i testiranja, pozivaju se na još jedan razgovor koji je odlučujući za konačnu odluku članova komisije. Ukoliko kandidat ne zadovolji kriterije psihologijskog testiranja ne može pristupiti selekcijskom razgovoru. Komisija svim kandidatima koji su se prijavili na natječaj šalju povratnu informaciju, te oni koji nisu odabrani za radno mjesto ostaju potencijalni kandidati u njihovim bazama podataka o prijavljenima.

Zaključno, „*PBZ*“ d.d. provodi jednostavan i pouzdan selekcijski postupak, dostupan svima koji su zainteresirani za rad u banci. Postupak za sve kandidate koji „*PBZ*“ d.d. smatraju poželjnim poslodavcem izgleda isto. Zaprimaju se i analiziraju svi prijavni upitnici. Podatci o kandidatima se čuvaju i do šest mjeseci, što znači da se kandidatu može ukazati nova prilika za posao i kad on to ne očekuje, ako u „*PBZ*“ d.d. smatraju baš njega odgovarajućim za traženo radno mjesto.

Uz dobar selekcijski postupak za nova radna mjesta nude i stručne prakse te stručna osposobljavanja za one koji su zainteresirani steći nova znanja i prakse na tom području poslovanja. Surađuju sa srednjim školama i fakultetima u sklopu brojnih projekata. Godišnje, oko pedeset učenika srednjih škola i studenata ispuni obvezu

prakse. Prednost u odabiru učenika i studenata imaju oni koji su upisani u ekonomski smjer. Usmjereni su na razvijanje znanja i radnih navika kod onih koji su zainteresirani za takav rad, s obzirom da im to može biti od velike pomoći pri daljnjem razvoju i napredovanju u karijeri.

7. ZAKLJUČAK

Proces profesionalne selekcije kandidata za posao jedan je od bitnijih procesa koje provode organizacije, odnosno funkcije ljudskih potencijala u organizacijama. Selekcija kadrova je postupak koji se odvija na samom početku zapošljavanja kandidata. Proces selekcije neizostavan je za zapošljavanje ljudi koji će ostvarivati najbolje rezultate.

Za organizacije je bitno da odaberu kvalitetne ljude, jer o kvaliteti obavljanja posla ovise i mnoge druge aktivnosti. Zbog toga se procesu selekcije posvećuje više vremena, energije, pozornosti i sredstava. Uspješnost organizacija ovisi o kvaliteti i sposobnosti zaposlenih ljudi u njoj.

Glede selekcije treba primijeniti različite psihološke instrumente za utvrđivanje znanja, vještina, sposobnosti i sklonosti kandidata poslu s obzirom na težinu i zahtjeve posla koje će obavljati.

Organizacije proces profesionalne selekcije kandidata provode prilikom potrebe zapošljavanja novih ljudi, zamjenom postojećih zaposlenika ili kada šire i razvijaju svoje poslovanje. Odjeli ljudskih resursa u većini organizacija provode zapošljavanje. Međutim, u malim organizacijama odjeli ljudskih potencijala ne postoje, pa izbor kandidata ovisi o menadžerima i vlasnicima koji moraju steći vještine potrebne za provođenje uspješnog procesa selekcije.

Važno je da u procesu selekcije nema nepoštenja članova komisije u vidu namjerne diskriminacije kandidata i subjektivnosti, namještenih rezultata i donošenja odluke prije samog procesa selekcije, što mnoge organizacije u praksi rade.

Proces profesionalne selekcije ima cilj procijeniti i maksimizirati buduću radnu uspješnost zaposlenih i cijele organizacije.

Svoj proces profesionalne selekcije kandidata za radno mjesto „*Privredna banka Zagreb“ d.d.* provodi kroz tri selekcijska kruga: selekcijski krug koji se sastoji od psihologijskog testiranja, selekcijski krug kojim se provodi prvi selekcijski razgovor te selekcijski krug koji se sastoji od drugog selekcijskog razgovora koji je presudan za

konačnu odluku o izboru kandidata. Primjer iz poslovne prakse prikazuje pouzdan i jednostavan proces izbora kandidata za radno mjesto.

8. LITERATURA

KNJIGE:

1. Pere Sikavica: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.
2. Marin Buble: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000.
3. Fikreta Bahtijarević Šiber: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
4. Gary Dessler: Upravljanje ljudskim potencijalima 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb 2015.
5. Marija Bušelić: Suvremeno tržište rada, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula, 2018.
6. Vidoje Vujić: Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2008.
7. Samuel C. Certo, S. Trevis Certo, Moderni menadžment 10. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2008.

IZVORI S INTERNETA:

1. Privredna banka Zagreb. Naslovnica <https://www.pbz.hr> (16.06.2018.)
2. Privredna banka Zagreb. O nama <https://www.pbz.hr/hr/o-nama> (16.06.2018.)
3. Privredna banka Zagreb. Posao i karijera <https://www.pbz.hr/hr/posao-karijera-0> (16.06.2018.)
4. Privredna banka Zagreb. Kako postati dio PBZ grupe <https://www.pbz.hr/hr/kako-postati-dio-pbz-grupe?sektor=Glavni%20izbornik> (16.06.2018.)
5. Privredna banka Zagreb. Prijavni upitnik <https://www.pbz.hr/sites/default/files/doc/hr005_pbz_prijavni_upitnit.xlsx> (15.06.2018.)

9. POPIS SLIKA

Slika 1: Faktori slekcije kandidata 344
Slika 2: Selekcijski proces u „PBZ“ d.d. 38

10. PRILOZI

Prilog 1. Prijavni upitnik

PBZ

Forms HR005

Ljudski resursi i Organizacija
Radnička 42/V, ZAGREB, HR-10000
Tel: +385(1)6360200 Email: posao@pbz.hr *** Web: www.pbz.hr

Datum prijave:

ŽIVOTOPIS - PRIJAVNI UPITNIK

Molimo vas da odgovorite na sva pitanja koja slijede. Upitnik popunite na način da u odgovarajuće kvadratiće unesete oznaku X, a u predviđena mjesta potreban tekst. Svi podaci sadržani u ovom upitniku koristit će se isključivo u svrhu evidentiranja vaših podataka u našoj bazi kandidata za zapošljavanje te provedbe selekcijskog postupka u slučaju potrebe za zapošljavanjem na radnom mjestu koje će odgovarati Vašem profesionalnom profilu. Slanjem ovog Prijavnog upitnika dajete privolu za obradu Vaših podataka. Podaci se čuvaju 12 mjeseci. Osobni podaci prikupljeni putem ovog upitnika biti će obrađivani na način koji osigurava visoku razinu njihove zaštite sukladno Uredbi (EU) 2016/679 Europskog parlamenta i Vijeća od 27.04.2016. o zaštiti pojedinaca u vezi s obradom osobnih podataka i o slobodnom kretanju takvih podataka te o stavljanju izvan snage Direktive 95/46/EZ (Opća uredba o zaštiti podataka). Imate pravo na pristup, izmjenu, brisanje ili ograničenje obrade osobnih podataka ako su Vaši osobni podaci nepotpuni, netočni ili neažurni ili ako njihova obrada nije u skladu s propisima o zaštiti podataka. Imate pravo na prigovor Banci ili Agenciji za zaštitu osobnih podataka ako smatrate da su povrijeđena Vaša prava zajamčena propisima o zaštiti osobnih podataka. Ukoliko smatrate da je potreban ispravak, brisanje, ograničenje obrade osobnih podataka ili da su Vam povrijeđena prava molimo Vas da se javite našem Službeniku za zaštitu osobnih podataka, email posao@pbz.hr

Osobni podaci

Ime i prezime	
Adresa	Broj pošte: Mjesto: Država:
Telefon	Fiksni: Mobilni:
E-pošta*	**molimo da upišete aktivnu e-poštu jer se većina obavijesti i poziva šalje elektronskim putem*
Matični podaci	Datum rođenja: Mjesto rođenja: Državljanstvo: OIB: Spol: ☐ Ž ☐ M Jeste li bili kazneno evidentirani: ☐ ne ☐ da

Radno iskustvo

Molimo Vas da obrnutim kronološkim redoslijedom navedete zadnja četiri relevantna radna mjesta (stalni/honorarni poslovi, pripravnički...). Za razdoblje unesite i mjesec i godinu početka, odnosno završetka radnog odnosa (npr. 02/13 - 12/15) te konkretne radne zadatke koje ste obavljali. Navedite i relevantne vještine i kompetencije koje ste stekli radeći na pojedinom radnom mjestu.

Naziv poslodavca: **Razdoblje:** **Mjesto:**
Radno mjesto i tipični radni zadaci:
Stečene kompetencije: **Razlog odlaska:**

Naziv poslodavca: **Razdoblje:** **Mjesto:**
Radno mjesto i tipični radni zadaci:
Stečene kompetencije: **Razlog odlaska:**

Naziv poslodavca: **Razdoblje:** **Mjesto:**
Radno mjesto i tipični radni zadaci:
Stečene kompetencije: **Razlog odlaska:**

Naziv poslodavca: **Razdoblje:** **Mjesto:**
Radno mjesto i tipični radni zadaci:
Stečene kompetencije: **Razlog odlaska:**

Podaci o obrazovanju

Molimo Vas da obrnutim kronološkim redoslijedom navedete relevantno formalno obrazovanje (PDS (poslijediplomski studij), fakultet, veleučilište, viša škola, srednja škola) koje ste završili ili ih upravo polazite (u ovom slučaju upišite svoj trenutni status: npr. apsolvent/ica). U polje "Razdoblje" unesite mjesec i godinu početka, odnosno završetka navedenog stupnja obrazovanja (npr. 10/91 - 07/97).

FORMALNO OBRAZOVANJE

Naziv škole/fakulteta: **Mjesto:**
Razdoblje: **Program - Smjer:** **Zvanje:**
Je li završeno? ☐ DA ☐ ne, status: **Stečeni stupanj:** ☐ PDS ☐ Mag ☐ VSS ☐ Bacc ☐ VŠ ☐ SSS ECTS: ☐

Naziv škole/fakulteta: **Mjesto:**
Razdoblje: **Program - Smjer:** **Zvanje:**
Je li završeno? ☐ DA ☐ ne, status: **Stečeni stupanj:** ☐ PDS ☐ Mag ☐ VSS ☐ Bacc ☐ VŠ ☐ SSS ECTS: ☐

Naziv škole/fakulteta: **Mjesto:**
Razdoblje: **Program - Smjer:** **Zvanje:**
Je li završeno? ☐ DA ☐ ne, status: **Stečeni stupanj:** ☐ PDS ☐ Mag ☐ VSS ☐ Bacc ☐ VŠ ☐ SSS ECTS: ☐

Molimo Vas da obrnutim kronološkim redoslijedom navedete najvažnije obrazovne programe izvan formalnog obrazovanja (interni treninzi, računalni tečajevi, jezici, certifikati...) koje ste završili ili ih upravo polazite pri čemu za razdoblje unesite i mjesec i godinu početka, odnosno završetka navedenog programa (npr. 09/08 - 12/08).

OSTALE EDUKACIJE

Naziv ustanove/škole: _____ **Mjesto:** _____

Razdoblje: _____ **Naziv programa/certifikata:** _____

Naziv ustanove/škole: _____ **Mjesto:** _____

Razdoblje: _____ **Naziv programa/certifikata:** _____

Naziv ustanove/škole: _____ **Mjesto:** _____

Razdoblje: _____ **Naziv programa/certifikata:** _____

Profesionalni interesi

Označite područja Vaših profesionalnih interesa u PBZ grupi (moguće označiti više područja).

Kakve poslove biste željeli obavljati?

☐ Analitičarske ☐ Administrativne ☐ Savjetničke ☐ Prodajne ☐ Programerske ☐ Inženjerske

Koje poslovne domene unutar Banke su Vama najprivlačnije?

☐ Stanovništvo (Retail Banking) ☐ Upravljanje i kontrola rizika ☐ Informatičke tehnologije ☐ Poslovni procesi

☐ Poduzeća (Corporate Banking) ☐ Računovodstvo i kontroling ☐ Marketing&PR ☐ Pravni poslovi

☐ Financije (Investments&Treasury) ☐ Operacije i platni promet ☐ Upravljanje ljudskim resursima ☐ Ekonomska istraživanja

☐ *Svejedno mi je* ☐ *Ne mogu/ne znam odlučiti*

Specifična znanja i vještine

Govorite li engleski jezik?	☐ NE	☐ OSNOVNO	☐ DOBRO	☐ VRLO DOBRO	☐ IZVRSNO
Govorite li talijanski jezik?	☐ NE	☐ OSNOVNO	☐ DOBRO	☐ VRLO DOBRO	☐ IZVRSNO
Drugi jezik: _____		☐ OSNOVNO	☐ DOBRO	☐ VRLO DOBRO	☐ IZVRSNO
Poznajete li Word?	☐ NE	☐ OSNOVNO	☐ DOBRO	☐ VRLO DOBRO	☐ IZVRSNO
Poznajete li Excel?	☐ NE	☐ OSNOVNO	☐ DOBRO	☐ VRLO DOBRO	☐ IZVRSNO
Poznajete li Outlook/Internet?	☐ NE	☐ OSNOVNO	☐ DOBRO	☐ VRLO DOBRO	☐ IZVRSNO
Posebne aplikacije:		☐ OSNOVNO	☐ DOBRO	☐ VRLO DOBRO	☐ IZVRSNO
	☐ OSNOVNO	☐ DOBRO	☐ VRLO DOBRO		☐ IZVRSNO
Poseban hardware: _____		☐ OSNOVNO	☐ DOBRO	☐ VRLO DOBRO	☐ IZVRSNO
_____		☐ OSNOVNO	☐ DOBRO	☐ VRLO DOBRO	☐ IZVRSNO
Imate li vozačku dozvolu? _____	☐ ne	☐ da, kategorija: _____			

Preliminarni podaci

Za koju poziciju podnosite prijavu?			
Je li riječ o oglašenom natječaju?	☐ da, kada je oglašen: _____		☐ ne, ovo je otvorena ponuda
U kojem gradu biste željeli raditi?	☐ u Zagrebu	☐ u ostalim gradovima, kojim: _____	
Jeste li već radili u PBZ grupi?	☐ ne	☐ da, na određeno	☐ da, na neodređeno
Ako ste radili u PBZ grupi, navedite:	Poziciju:	Razdoblje: _____	
Navedite razlog napuštanja PBZ grupe:			
Jeste li već sudjelovali u testiranju za PBZ grupu?	☐ nisam	jesam, mjesec i godina testiranja _____	
Minimalna očekivana plaća u PBZ grupi:	☐ više od 8000 kn	više od 6000 kn	☐ više od 3500 kn
Jeste li u evidenciji HZZ?	☐ ne, zaposlen sam	nisam, iako ne radim	☐ jesam, u gradu: _____
Kandidirate li za pripravnika/cu?	☐ ne	da	

Profesionalni ciljevi i ambicije

Molimo Vas da ovdje ukratko navedete zašto se prijavljujete za zaposlenje u PBZ grupi, koja konkretna znanja, vještine i sposobnosti posjedujete, a koje bi Vas kvalificirale za rad u Grupi te koje profesionalne ciljeve i ambicije biste željeli ostvariti zapošljavanjem u PBZ grupi?

Dodatne informacije

Ovdje imate mogućnost navesti one informacije za koje smatrate da su značajne Vašu prijavu. Za eventualne preporuke i reference, molimo Vas navedite ime i prezime preporučitelja, radno mjesto i tvrtku gdje osoba radi te njezin telefonski kontakt.

Potpisom ovog Prijavnog upitnika (u daljnjem tekstu: Upitnik) dajem izričitu suglasnost Privrednoj banci Zagreb d.d. (u daljnjem tekstu: Banka) odnosno članicama PBZ grupe da mogu poduzimati sve radnje vezane uz obradu i razmjenu svih osobnih podataka navedenih u ovom Upitniku, uključujući i podatak o osobnom identifikacijskom broju, a što obuhvaća pravo Banke na prikupljanje, spremanje, snimanje, organiziranje, uvid, korištenje i prijenos osobnih podataka u svrhu obavljanja redovnih poslova Banke i PBZ grupe vezano uz ovaj odnos. Potvrđujem da sam upoznat/a s namjerom korištenja osobnih podataka u svrhu obrade i o pravu da se takvoj obradi usprotivim, a ovom izjavom izričito dajem suglasnost na takvu obradu. Svojim potpisom potvrđujem da su svi navedeni podaci istiniti i točni, te sam suglasan/na s provjerom preporuka.

IZJAVA:

Ovime potvrđujem da su svi navedeni podaci istiniti i točni, te sam suglasan/na s provjerom preporuka.

Datum prijave: 0.1.1900 **Potpis :**

Izvor: PBZ d.d. Prijavni upitnik.

https://www.pbz.hr/sites/default/files/doc/hr005_pbz_prijavni_upitnik.xlsx

(15.06.2018.)

SAŽETAK

Selekcija je proces evaluacije kandidata za posao i prognoziranja njihove buduće radne uspješnosti na temelju procjene njihove sukladnosti s poslom. Njime organizacija jednostavno odlučuje o tome koje će ljude zaposliti a koje neće, s obzirom na njihovu uskladivost sa strategijom i kulturom organizacije i konkretnim zahtjevima određenog posla.

Cilj procesa selekcije je prognozirati i maksimizirati buduću radnu uspješnost zaposlenih i cijele organizacije. Selekcijske odluke važne su jer utječu na buduće troškove ili dobiti organizacije.

Ljudi se razlikuju prema psihičkim varijablama kao što su percepcija, interesi, potrebe i motivi, aspiracije, sposobnosti i druge. Te varijable utječu na radno i socijalno ponašanje osobe. U selekciji, najznačajnije razlike među ljudima su sposobnosti i karakteristike ličnosti. Ljudske sposobnosti mogu se podijeliti na intelektualne, osjetilne i psihomotorne. Intelektualne sposobnosti odnose se na potencijal ljudi da procesuiraju numeričke, verbalne i ostale informacije kako bi bolje shvaćali i rješavali probleme različitih vrsta. Područja koja su bitna za intelektualne sposobnosti, i koja se razlikuju od osobe do osobe su inteligencija, kreativnost, osobine ličnosti u koje spadaju *Eysenckova* teorija ličnosti, *Cattellovih* 16 faktora ličnosti, petodimenzionalni model ličnosti, i kao zadnje područje intelektualnih sposobnosti su kompetencije ljudi.

Proces profesionalne selekcije povezuje organizacijske ciljeve i strategiju, analizu posla, praćenje i utvrđivanje uspješnosti, pribavljanje i odabir kandidata. Analiza posla ime veliku ulogu u procesu selekcije, bez nje nije moguće uspostaviti dobar proces profesionalne selekcije.

Proces selekcije je proces prognoze radne uspješnosti te ovisi o kvaliteti metoda i tehnika koje su upotrijebljene za mjerenje individualne osobine. Metode i tehnike koje se koriste u selekciji moraju biti pouzdane, valjane, imati logičku valjanost, kriterijsku valjanost te baždarenost.

Nakon što su utvrđeni zahtjevi posla, osobine i kvalitete kandidata koje su potrebne, kriterij radne uspješnosti, valjani i pouzdani instrumenti kojima će se provjeriti imaju li i

u kojem stupnju zahtijevane osobine kandidati, nužno je organizirati postupak selekcije.

Selekcijske metode i postupci za prikupljanje informacija dijele se u dvije velike skupine, konvencionalne i nekonvencionalne metode. Navedene metode i izvori informacija temelj su za donošenje odluka u procesu selekcije. Metode se mogu razvrstati prema zajedničkim osobinama na sljedeće kategorije: standardni izvori i tehnike prikupljanja informacija o kandidatima, psihologijski testovi, intervju, metode i tehnike vezane uz posao i nekonvencionalne metode selekcije. Odluka o izboru kandidata je odluka između prijavljenih kandidata za određeni posao. Na kraju samog rada analiziran je proces selekcije kandidata za posao u poduzeću „Privredna banka Zagreb“ d.d.

Ključne riječi: organizacija, upravljanje ljudskim resursima, postupak *selekcije, kandidati, proces selekcije.*

SUMMARY

Selection is the process of evaluating a job candidate and predicting their future performance based on assessing their compliance with the job. The organization simply decides which candidate will be employed, considering their compatibility with the organization's strategy, culture and the specific requirements of a particular job.

The aim of the selection process is to forecast and maximize the future performance of employees and the whole organization. Selection decisions are important because they affect on the future costs or profits of an organization.

People are different by basis of psychological variables such as perception, interests, needs and motives, aspirations, abilities and others. These variables affect on the work and social behavior of a person. In the selection, the most significant differences among people are the abilities and characteristics of personality.Human abilities can be divided into intellectual, sensory and psychomotor. Intellectual skills relate to the potential of people to process numerical, verbal and other information to understand and solve the problems of different types. Areas that are important to intellectual ability, and which differ from person to person are intelligence, creativity, personality traits that include Eysenck's personality theory, Cattell's 16 personality factors, a five-dimensional personality model, and the ultimate area of intellectual ability is the competence of people

The process of professional selection connects organizational goals and strategy, job analysis, tracking and determining success, obtaining and selecting candidates. The analysis of the work plays a major role in the selection process without which it is not possible to establish a good process of professional selection.

The selection process is the process of the prognosis of work success. The methods and techniques used in the selection must be reliable, valid, they must have logical validity, criterion validity, and calibration.

After everything is done, such as if all job requirements are determined and so on it is necessary to organize the selection process.

Selection methods and procedures for gathering information are divided into two large groups, conventional and unconventional methods. Methods can be grouped according to common features in the following categories: standard sources and techniques for collecting candidate information, psychological tests, interviews, methods and techniques related to the job and unconventional selection methods. The decision on the selection of a candidate is a decision between the candidates applied for a particular job. At the end of the work, an example of the selection from practice is presented, based on the selection procedure of the „PBZ“ d.d.

Keywords: organization, human resource management, selection process, candidates, selection process.