Tehnike selekcije ljudskih resursa

Ćaćić, Ivan

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:107:726044

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA “U GOSPIĆU

Ivan Ćaćić

TEHNIKE SELEKCIJE LJUDSKIH RESURSA
HUMAN RESOURCES SELECTION TECHNIQUES

Završni rad

Gospić, 2017.

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Stručni studij ekonomike poduzetništva

Ivan Ćaćić

TEHNIKE SELEKCIJE LJUDSKIH RESURSA
HUMAN RESOURCES SELECTION TECHNIQUES

Završni rad

MENTOR

Dr.sc. Vlatka Ružić

STUDENT

Ivan Ćaćić

MBS: 2962000568/13

Gospić, svibanj 2017.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

POSLOVNI ODJEL odjel

Gospić, 02.05. 2016.

ZADATAK

za završni rad

Pristupniku IVAN ĆAĆIĆ MBS: 2962000568/13

Studentu stručnog studija EKONOMIKE PODUZETNIŠTVA izdaje se tema završnog rada pod nazivom

TEHNIKE SELEKCIJE LJUDSKIH RESURSA

Sadržaj zadatka :

VAŽNOST UPRAVLJANJA LJUDSKIH RESURSA
KAKO RAZVITI LJUDSKE POTENCIJALE
TEHNIKE SELEKCIJE LJUDSKIH RESURSA
PRIMJER TEHNIKA SELEKCIJE U RH

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: DR. SC. VLATKA RUŽIĆ (ime i prezime) zadano: 02.05.2016. (nadnevak) , (potpis)

Pročelnik odjela: V. RUŽIĆ (ime i prezime) predati do: 30.09.2017. (nadnevak) , (potpis)

Student: IVAN ĆAĆIĆ (ime i prezime) primio zadatak: 02.05.2016. (nadnevak) , (potpis)

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

I Z J A V A

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom „TEHNIKE SELEKCIJE LJUDSKIH RESURSA /TECHNIQUES OF SELECTION OF HUMAN RESOURCESizradiosamostalno podnadzorom i uz stručnu pomoć mentora Dr. sc. Vlatke Ružić.

Ime i prezime



(potpis studenta)

SAŽETAK

Upravljanje ljudskim resursima (Human Resource Management – HRM) je posebna znanstvena disciplina menadžmenta, koja uključuje sve procese i aktivnosti koje imaju za cilj upravljanje ljudskim resursima neke organizacije.U taj proces naravno spada i pronalaženje i zapošljavanje ljudi koji najbolje odgovaraju za određeno mjesto. Naći što bolju osobu za određeno radno mjesto znači iskoristiti ljudske resurse na najbolji mogući način. Iskoristi nije baš najbolja riječ za to jer zapravo zaposlenik i poslodavac moraju raditi zajedno da bi ostvarili svoje ciljeve te težili napretku. Na zaposleniku je da obavlja svoj posao a na poslodavcu da motivira zaposlenike. No da bi pronašli „prave“ zaposlenike za određeno radno mjesto poslodavci koriste određene metode poznatije pod imenom selekcijske metode. Tako imamo psihologijske testove kao selekcijske metode koje se nadalje granaju na podskupine testova i ostale selekcijske metode koje se također razgranavaju. Za primjer korištenja nekih od tih tehnika uzeo sam ministarstvo unutarnjih poslova.

Ključne riječi: zaposlenik, poslodavac, upravljanje ljudskim resursima, tehnike selekcije, ministarstvo unutarnjih poslova.

SUMMARY

Human Resource Management is a special science management discipline that includes all the processes and activities that aim at managing human resources of some organizations. Naturally, this process also involves finding and recruiting people who best suit a specific place. Finding a better person for a particular job means utilizing human resources in the best possible way. The benefits are not really the best thing to do because in fact, employees and employers have to work together to achieve their goals and strive for progress. To find "real" employees for a particular job, employers use certain methods known under the name of the selection method. So we have psychological tests as selection methods that continue to subculture tests and other selective methods. For example, using some of these techniques, I took the ministry of internal affairs. of Croatia.

Keywords: Employee, Employer, Human Resource Management, Selection Techniques, Ministry of Internal Affairs.

Sadržaj

1. UVOD 1
2. VAŽNOST UPRAVLJANJA LJUDSKIH RESURSA 2
2.1.Pojam ljudskih resursa 2
2.2.Zašto su važni ljudski resursi 8
3. KAKO RAZVITI LJUDSKE POTENCIJALE 12
4.TEHNIKE SELEKCIJE LJUDSKIH RESURSA 19
4.1. Psiho testovi 20
4.1.1.Testovi kognitivnih sposobnosti 20
4.1.2. Testovi psihomotoričkih sposobnosti 22
4.1.3. Testovi senzornih sposobnosti 23
4.1.4. Testovi sposobnosti specifični za neka područja djelatnosti 24
4.1.5. Testovi ličnosti 25
4.2. Ostale selekcijske metode 25
4.2.1. Intervju 26
4.2.2. Pristupni biografski upitnici 27
4.2.3. Školske kvalifikacije i radne karakteristike 28
4.2.4. Objektivna provjera ljudskog znanja 28
4.2.5. Medicinski pregled 29
5. PRIMJER TEHNIKA SELEKCIJE U RH MUP- 31
5.1. Prvi primjer tehnika selekcije u RH 31
5.2. Obrazloženje primjera 33
6.ZAKLJUČAK 34
7.LITERATURA 35

1. UVOD

U ovome završnom radu obradio sam temu tehnike selekcije ljudskih resursa. Ljudski resursi (ljudi, kadrovi) čine živi faktor organizacije poduzeća.Važnost ljudskog kapitala raste, tako da ljudi posjeduju sve više znanja i informacija pa je i upravljanje ljudskim resursima sve teže. Potrebno je znanje kako uspješno upravljati ljudskim kapitalom, kako pridobiti, razviti, zadržati i nagraditi prave ljude koji će postići postavljene ciljeve i slijediti strategiju poduzeća. Prilikom procesa zapošljavanja osoba koja obavlja taj proces koristit će se jednom ili više od metoda selekcijskih tehnika. Selekcijske tehnike su način prikupljanja određenog broja podataka o kandidatu koji se testira ili prijavljuje za određeno radno mjesto te se ti podaci obrađuju i analiziraju te rangiraju da bi dobili najpoželjnijeg kandidata za određeno radno mjesto. Selekcijske tehnike se dijele na psihologiske testove i na ostale selekcijske tehnike. U radu obrazlažem obije vrste te daljnje objašnjavam njihove podvrste. Svaka od tih podvrsta koristi se pri zapošljavanju radnika a na menadžeru je koje će tehnike iskoristiti tj. koja testiranja smatra nužno za određeno radno mjesto. Nadalje u radu sam kao primjer tehnika selekcije izdvojio jedan natječaj od MUP-a te nabrojio i obrazložio zašto ih oni koriste.

2. VAŽNOST UPRAVLJANJA LJUDSKIH RESURSA

Važnost ljudskog kapitala raste, tako da ljudi posjeduju sve više znanja i informacija pa je i upravljanje ljudskim resursima sve teže. Potrebno je znanje kako uspješno upravljati ljudskim kapitalom, kako pridobiti, razviti, zadržati i nagraditi prave ljude koji će postići postavljene ciljeve i slijediti strategiju poduzeća. Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima je najznačajnija poslovna aktivnost svake organizacije, (http//www.investopedia.com/terms/h/humanresor, 20. 04. 2017.).

Bill OBrien, predsjednik tvrtke Hanover Insurance kaže da menadžeri moraju redefinirati svoj posao. Oni moraju odbaciti "stare dogme o planiranju, organiziranju i kontroliranju" i "svoju odgovornost za živote velikog broja ljudi smatrati gotovo svetom". Prema OBrienu, osnovni zadatak menadžera je u "stvaranju boljih životnih uvjeta". Postavljanje vizije (ono što želimo) i jasna slika realnosti (kad smo sigurni u ono što želimo) stvara nešto što se zove "kreativni napor": sila koja spaja viziju i realnost, a uzrokovana je prirodnom tendencijom k rješenju. U stvari, sama bit ljudskog znanja je u poticanju i podupiranju kreativnog napora u ljudima. Ljudi s visokom razinom znanja kroz svoju težnju za stalnim učenjem postižu rezultate koje zaista žele u životu, iz čega i proizlazi duh organizacije koja uči, (Šverko, B., 2012., str. 49).

2.1.Pojam ljudskih resursa

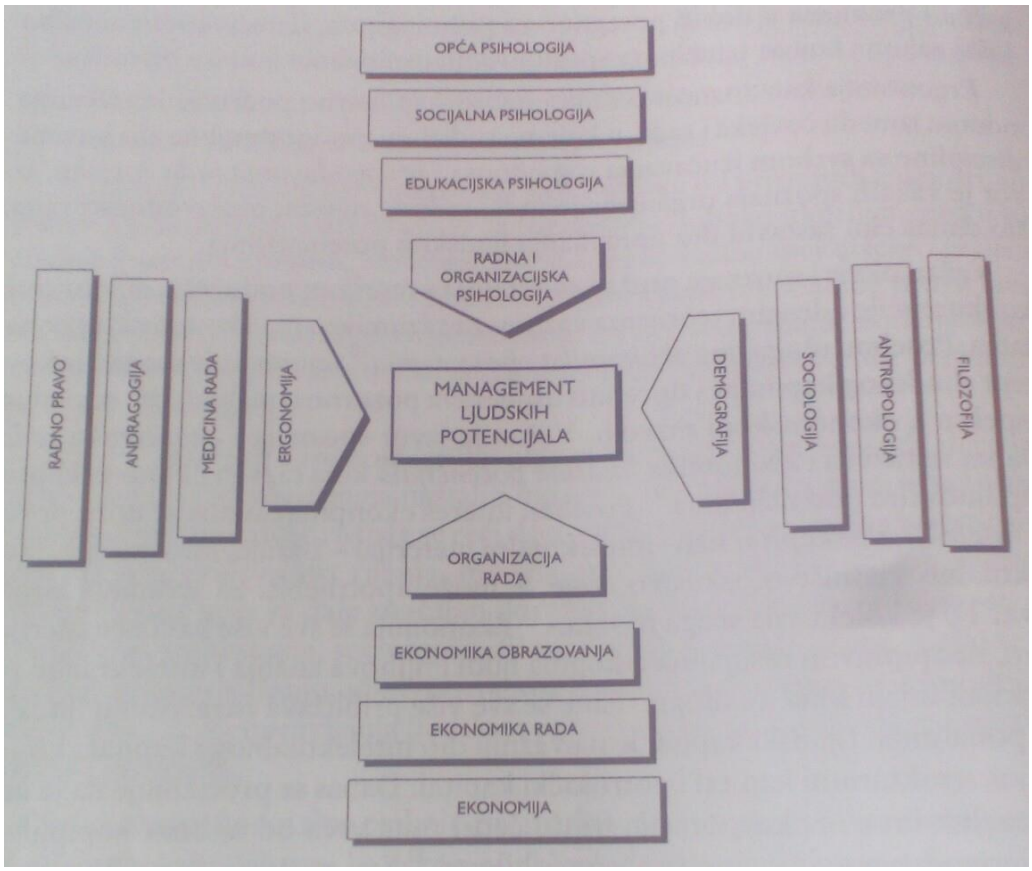
Pod resursima podrazumijevamo neka sredstva koja su nam potrebna da obavimo neku radnju. Ljudski resursi (ljudi, kadrovi) čine živi faktor organizacije poduzeća („ljudski kapital") koji svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnošću danas najviše pridonosi uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća. Bitno se razlikuje od materijalnih resursa-ljudski su resursi jedinstveni za svako poduzeće i ne mogu se kopirati, (Buble, M., 2006., str.,251).

Ljudski potencijali je pojam čije se osnovno značenje u ekonomiji odnosi na radnu snagu. U velikim organizacijama pojam označava pojedince u okviru firme te njihove sposobnosti, ali i na dio organizacije koji se bavi zapošljavanjem, otpuštanjem, treningom i ostalim poslovima vezanim uz osoblje, (https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/, 20. 04. 2017.).

Danas pojam ljudskih potencijala ima četiri značenja a to su: znanstvena disciplina, menadžerska disciplina, posebna poslovna funkcija u organizaciji, specifična filozofija menadžmenta, (Šiber Bahtijarević,F. 1999., str. 2). Isto kao i ostale znanstvene discipline tako i menadžment kao znanstvenu disciplinu određuje sustav spoznaja temeljenih na, primjenu znanstvenih metoda, provjerom i potvrđivanjem hipoteza o odnosima i međudjelovanju varijabli koje spadaju u specifičan i samostalan predmet njezina interesa i istraživanja. Menadžment ljudskih potencijala kao znanstvena disciplina je područje istraživanja i organuziranja znanja usmijerenog na razumijevanje, predviđanje, usmijeravanje, mijenjanje, i razvoj ludskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama. Specifične značajke znanstvene discipline su, (Šiber Bahtijarević,F. 1999., str. 3):

1. Radi se o društvenoj znanosti koja za razliku od prirodnih znanosti, slijedom logike prirode i predmeta svog istraživanja duboko ukonrijenili u socijalnu stvarnost i praksu na intelektualne spekulacije i generalizacije iz prakse umijesto eksperimentalnog dokazivanja i provjeravanja, fleksibilnija u generiranju teorija i koncepata te manje u razlikovanju stvarnih znanstvenih spoznaja od znanstvenih problema
2. To je eklektička znanost (grčki; eklego-biram,vidim) nastala deriviranjem i imtergracijom spoznaja nastala induktivnim i deduktivnim istraživanjem drugih znanosti.

Slika 1: Područje spoznaja u menadžmentu ljudskih potencijala



Izvor: Fikreta Bahtijarević-Šiber, Menagement ljduskih potencijala, Golden marketing, Zagreb 1999., str. 8

3. To je primjerena znanost jer njene spoznaje i kulturna znanja, modeli načela i metode važnih i neposredno primjenjivih u riješavanju konkretnih problema i podizanje ukupne uspiješnosti i funkcioniranja organizacija. Njena temeljna svrha jest unaprijeđivati praksu upravljanja ljudskim potencijalima, omogućavati i ubrzavati razvoj i ostvarenje ciljeva kako organizacija tako i njihovih članova, te podizati opću individualnu, organizacijsku i društvenu uspiješnost.
4. To je izrazito interdisciplinarno područje istraživanja koje zahtijeva sudjelovanje i suradnju stručnjaka raznih profila što donekle čini upitnim njegovo tretiranje kao posebne

znanstvene discipline. U svakom slučaju radi se o području i primljenjenoj disciplini koja ostaje prostor intergriranja svih spoznaja o ljudskoj dimenziji organizacije.

Menadžment ljudskih potencijala kao menadžerska funkcija i zadaća jest jedan od posaova koji menadžeri obavlaju, a da bi to mogli uspiješno raditi moraju biti u mogućnosti da, (Šiber Bahtijarević,F. 1999., str. 4):

1. Da izaberu, treniraju i osposobljavaju zaposlene
2. Da oblikuju i vode sastanke grupa svih vrsta
3. Da upravljaju svim vrstama konflikata između jakih pojedinaca i grupi
4. Da utječu i pregovaraju na ravnopravnoj osnovi
5. Da intergriraju napor osoba različitih stručnih specijalnosti

Menadžment ljudskih potencijala kao poslovna funkcija je treće značenje u kojem se upotrebljava pojam menadžmenta ljuskih potencijala. U toj funkciji se iz ukupne zadaće organizacije deriviraju i objedinjuju poslovi i zadaće vezani za ljude njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguranja i razvoja zaposlenih, (Šiber Bahtijarević,F. 1999., str. 5).

Menadžment ljudskih potencijala označava i specifičnu filozofiju i pristup menadžmentu koji ljude vidi kao najvažniji resurs i potencijal, te ključnu strategiju i konkurencijsku prednost. Moderno transformacijsko vodstvo i menadžment određuje trokut triju temelnjih međupovezanih orijentacija i opsesija: potrošači, ljudi i stalne inovacije i promjene, (Šiber Bahtijarević,F. 1999., str. 6).

Slika 2:Temeljne odredice modernog vodstva



Izvor: Fikreta Bahtijarević-Šiber, Menagement ljduskih potencijala, Golden marketing, Zagreb 1999., str. 11

U ovoj funkciji potiče se poduzeća da se gleda na ljudski resurs kao konkurenstsku taktiku jer su ljudski resursi najjedinstveniji resursi i nisu svi jednako dostupni konkurentima, , (Šiber Bahtijarević,F. 1999., str. 12).

Razlika između pojmova ljudskih potencijala i ljudskih resursa je ta što se ljudski potencijali odnose na radnika kao pojedinca te na njegov individualni doprinos za neku tvrtku, a također se odnosi i na dio tvrtke koji je zadužen za regrutiranje, novačenje, analizu itd., dok se pojam ljudskih resursa odnosi upravo na to na ljude koji su sredstvo. Ranije se smatralo da je ovaj pojam previše grub da bi se njime označavali ljudi kao živa bića, jer se polazilo od toga da je sama riječ resurs nešto što bi prije označavalo opremu u organizaciji, ali nikako i ljudski potencijal. Međutim, ispostavilo se da samim pojmom "resurs" ljudi upravo dobivaju veoma važno mjesto, jer se time stavljaju u ravnopravan položaj sa ostalim resursima, možda čak i bolji, jer za njihovo kvalitetno upravljanje potrebne su određene sposobnosti i znanja, (https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/, 20. 04. 2017).

Značaj menadžmenta ljudskih resursa polazi od činjenice da su ljudi osnovni faktor koji je zajednički u svakoj organizaciji, pa su na osnovu toga oni kreatori organizacijskih strategijapouzeća. Na osnovu toga, svaki menadžer biti će uključen u aktivnosti vezane za ljudske

resurse i nastojati će olakšati suradnju među ljudima, kako bi se uspešnije ostvarila strategija i realizirali planovi oranizacije. Ljudski resursi doprinose na različite načine uspjehu organizacije, ali se moraju pridržavati strategija tvrtke, (Šiber Bahtijarević,F. 1999., str. 14).

Globalna konkurencija potiče organizacije na stalni razvoj i napredak, kako bi uspjele da opstanu pred novim zahtjevima koje postavlja globalizacija. Ukoliko posjedujemo dobar ljudski potencijal, tj.kvalitetne i obrazovane ljudske resurse, moguće je odgovoriti na izazove i zahtjeve pred kojima sa kojima se stalno suočavamo. Obrazovanje ljudskih resursa od strane organizacije od velikog je značaja za njen razvoj i napredak, (Šiber Bahtijarević,F. 1999., str. 19).

Za efikasno upravljanje ovim resursom neophodna su određena teorijska znanja, kao i specifične metode, procesi i postupci da bi se ljudski potencijal iskoristio, odnosno da bi se usmjerio njegov razvoj. Upotreba i razvoj ljudskih resursa trebaju biti usmjereni k realizaciji krajnjih ciljeva poduzeća, tj.njegove razvojne i poslovne politike, (Šiber Bahtijarević,F. 1999., str. 22).

Međutim, efikasno i efektivno upravljanje ljudskim resursima mora uzeti u obzir i interese ljudi, a ne samo ciljeve poduzeća. Istina je da poduzeće koristi ljudski potencijal kao sredstvo za ostvarivanje postavljenih ciljeva, ali i ljudi, isto tako, koriste poduzeće da bi ostvarili svoje osobne interese (zarada, iskustvo, afirmacije itd.). Upravljanje radom i razvojem ljudskih resursa je usko povezano sa upravljanjem i razvojem samog poduzeća. Samim time u novom konceptu menadžmenta, pored tehnološke, organizacijske i ekonomske komponente, moraju u znatno većoj mjeri biti zastupljene socijalna i psihološka komponenta. Jedino se na taj način može osigurati odgovarajući sklad između poslovnih resursa poduzeća, što je pretpostavka za njegovo uspješno poslovanje i skladan razvoj, (http://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp, 20. 04. 2017.).

Suvremeni menadžment, koncept, kojim se upravlja ljudskim resursima bavi se strategijskim, individualnim i društvenim aspektima ljudi u organizaciji. Osim toga, i ovaj aspekt upravljanja

vodi računa o konkurentnosti – obuhvaća sve odluke i akcije u vođenju ljudi, koje kreiraju ili podržavaju konkurentnu prednost, (Šiber Bahtijarević,F. 1999., str. 25)

2.2.Zašto su važni ljudski resursi

Human Resource Development (HRD) u najširem smislu riječi, razvoj ljudskih resursa odnosi se na usvajanje i povećanje znanja, umijeća i stavova, te poboljšanja ponašanja ljudi. U užem smislu odnosi se na posao i organizaciju u kojoj ljudi rade. To je organizirana aktivnost učenja pokrenuta u organizaciji radi poboljšanja uspjeha i osobnog razvoja, s ciljem unapređivanja rada, kako pojedinca, tako i cijele organizacije. HRD je stoga razvoj i poboljšanje "okvira za poslodavce i zaposlenike koji promiče kvalitetno i fleksibilno tržište rada" .Također je važno shvatiti da je osnovno načelo ovog "vještog i fleksibilnog tržišta rada" partnerstvo i zato je stvoreno kako bi se donijele međusobne prednosti kako za poslodavce tako i za zaposlenike.Upravljanje ljudskim resursima (Human Resource Management – HRM) je posebna znanstvena disciplina menadžmenta, koja uključuje sve procese i aktivnosti koje imaju za cilj upravljanje ljudskim resursima neke organizacije. HRM obuhvaća praktički sve aspekte odnosa sa zaposlenima u nekoj organizaciji. Također utječe i na sljedeće (Šiber Bahtijarević,F. 1999., str. 90):

1. sustav odabira pri zapošljavanju,
2. analize zaposlenih,
3. povećanje produktivnosti zaposlenih,
4. sustavi poticajnih programa,
5. razvoj i edukacija;
6. ponašanje zaposlenih,
7. pravna regulativa, sindikati, zaštita zaposlenih itd.

Razvoj ljudskih resursa kao disciplina postaje sve značajnija s obzirom na suvremene tehnološke i društvene promjene. Ovisno o tome ona dobiva na važnosti i zbog sve većih,

odnosno težih zahtjeva na kvalitetu „ljudskih resursa“. Pri tome uloga samog pojedinca, masovnih medija i organizacije u koji je taj pojedinac zaposlen dobiva sve zapaženije mjesto (za razliku od prijašnje uloge koju je u tom pogledu imala obitelj, crkva, škola, fakultet, politička organizacija, uža društvena zajednica itd.) , (Šiber Bahtijarević,F. 1999., str. 95)

Ne čudi da je HRD postala pravi problem za brojne poslovne organizacije jer nudi načelo visoke tehnologije koja može donijeti više profita. Cilj mu je pomoći organizacijama da postanu konkurentne posjedovanjem radne snage kvalificirane u različitim up-to-date smjerovima. To je suvremeni sustav koji se temelji na tri komponente. To su: a) individualni razvoj (ID - individual development), b) profesionalno napredovanje i razvoj pojedinca (CD - career development), c) razvoj organizacije (OD - organisational development) , (Šiber Bahtijarević,F. 1999., str. 101)

Individualni razvoj odnosi se na usvajanje novih znanja, umijeća, sposobnosti i stavova, poboljšanje ponašanja pojedinca povezano s poslom koji obavlja ili će ga obavljati. Profesionalni razvoj pojedinca unutar organizacije (razvoj karijere) odnosi se na planirane napore u kojima učestvuju i pojedinac i organizacija. Njegov je cilj optimalizacija interesa pojedinca i organizacije. Razvoj organizacije odnosi se na razvoj novih, kreativnijih rješenja za poboljšanje rezultata (dostignuća, uspjeha) i zdravijih inter i intra-organizacijskih odnosa koji omogućuju skupinama iniciranje upravljanja promjenama, (Šiber Bahtijarević,F. 1999., str. 102).

U radu se razmatra ulaganje u ljude. Pri tom se prvenstveno razmatra ulaganje u zdravlje i obrazovanje. Razvoj ljudskih resursa je svakako poboljšanje znanja osoblja, ali je to i čuvanje vrijednosti osoblja za poduzeće. Želja za razvojem osoblja mora se poštivati. Pokušalo se ukazati, barem načelno, u kojoj se mjeri u našim uvjetima iskorištava ljudski faktor, (http://www.custom-essays.org/samples/Human_Resource_Development.html, 20. 04. 2017.).

Danas u svijetu postoji više modela koji definiraju različite koncepte, područja, metode i druge elemente koji se odnose na razvoj ljudskih resursa. Jedan od često citiran ih je "Model for Exellence". On je rezultat višegodišnjih studija' pokrenutih od društva ASTD (American Society for Training and Development). Spomenuti se model sastoji od 10 područja, 15 uloga, 102

produkta rada HRD - osoblja (outputa), 31 vještine (znanje, kompetencije), matrice uloge kompetencija, te niza definicija i standarda koji opisuju šire područje - upravljanje ljudskim resursima (HRM - Human resource management), čiji je HRD (razvoj ljudskih resursa) samo jedandio, (http://www.custom-essays.org/samples/Human_Resource_Development.html, 20. 04. 2017.).

Isticanje važnosti ljudi za organizacijsku uspješnost te općenito znanstveno bavljenje "ljudskom stranom" organizacije i upravljanja nije novo. Relativno novo je stvarni praktični interes poduzeća i njihova upravljanja (menadžmenta) za ljudske potencijale i njihov razvoj, kao vitalni interes ne samo razvoja i uspješnosti poslovanja nego i samog opstanka poduzeća.Značaj ljudskih potencijala pokazala su i neka istraživanja provedena u prvoj polovini 20.stoljeća, koja su upozorila na važnost gledišta, grupa, motivacija, neformalnih odnosa, stila vodstva i drugo. Još ranije, u 18.stoljeću, Adam Smith je u svojim djelima isticao važnost obrazovanja pojedinaca za društvo u cjelini, (http://www.custom-essays.org/samples/Human_Resource_Development.html, 20. 04. 2017.).

U 19.stoljeću, Karl Marx je u analizi faktora proizvodnosti na prvo mjesto stavio stručnost i umješnost radnika, a svestrani razvoj čovjeka je uz znanje i znanost smatrao najbitnijom proizvodnom snagom društva. Međutim, tek je u novije vrijeme ljudskom faktoru pridan dovoljno veliki značaj te je nizom istraživanja dokazana povezanost između obrazovanja i gospodarske uspješnosti. Upravo ta povezanost sastavni je i najznačajniji pokazatelj važnosti uloge "ljudskog kapitala" i investicija u njega pri ostvarenju ciljeva gospodarskog razvoja. "Ljudski kapital" je najvažniji segment danas jako omiljene koncepcije intelektualnog kapitala, (http://www.custom-essays.org/samples/Human_Resource_Development.html, 20. 04. 2017.).

HRD se radikalno promijenio posljednjih godina i danas odgovara zahtjevima na razini velikih poslovnih organizacija i vladinih institucija. Ono što je jedna od najboljih strana HRD-a jest da je postala sinteza mnogih vitalnih globalnih aspekata, uključujući profesionalnu psihologiju, organizacijsko ponašanje i teorije učenja. Stoga se HRD može nazvati integriranom formacijom s visokim performansama putem ispravnog upravljanja ljudskim resursima. HRD od početka bio je meta za brojne argumente jer mnogi stručnjaci nisu mogli napraviti 100%

uvjerljive izjave o učinkovitosti ljudskih resursa u ekonomskoj vrijednosti. Primarni cilj HRD-a je biti progresivni posrednik između poslodavca i zaposlenika u smislu intelektualnog doprinosa koji svaki zaposlenik može učiniti u razvoju svoje organizacije, (http://www.custom-essays.org/samples/Human_Resource_Development.html, 20. 04. 2017.).

HRD je više nego obična poslovna strategija, to je organizirana koncentracija najboljih praksi u upravljanju osobljem s visokim potencijalom, ali njegova primjena može se promatrati kao prilično problematično pitanje jer nisu sve tvrtke spremne promijeniti način njihovih interakcija i uspostaviti odnose suradnje sa zaposlenicima. HRD vidi svakog zaposlenika ne kao jednostavnu "radnu snagu" nego vrstu ulaganja u uspješnu budućnost određene organizacije. To mijenja prioritet funkcioniranja mnogih tvrtki, jer samo neki od njih vide radnike kao svoju primarnu prednost nad ostalima. HRD je alat koji danas može pomoći tvrtkama i korporacijama da "predviđaju" kakav će intelektualni doprinos imati za napredovanje sutra, a ne riješiti taj problem kada se suoče s njim. HRD nudi prognozu intelektualnih zahtjeva za sutra ili prema Alanu Priceu "planiranje raspoloživosti vještina prije potrebe". (http://www.custom-essays.org/samples/Human_Resource_Development.html, 20. 04. 2017.).

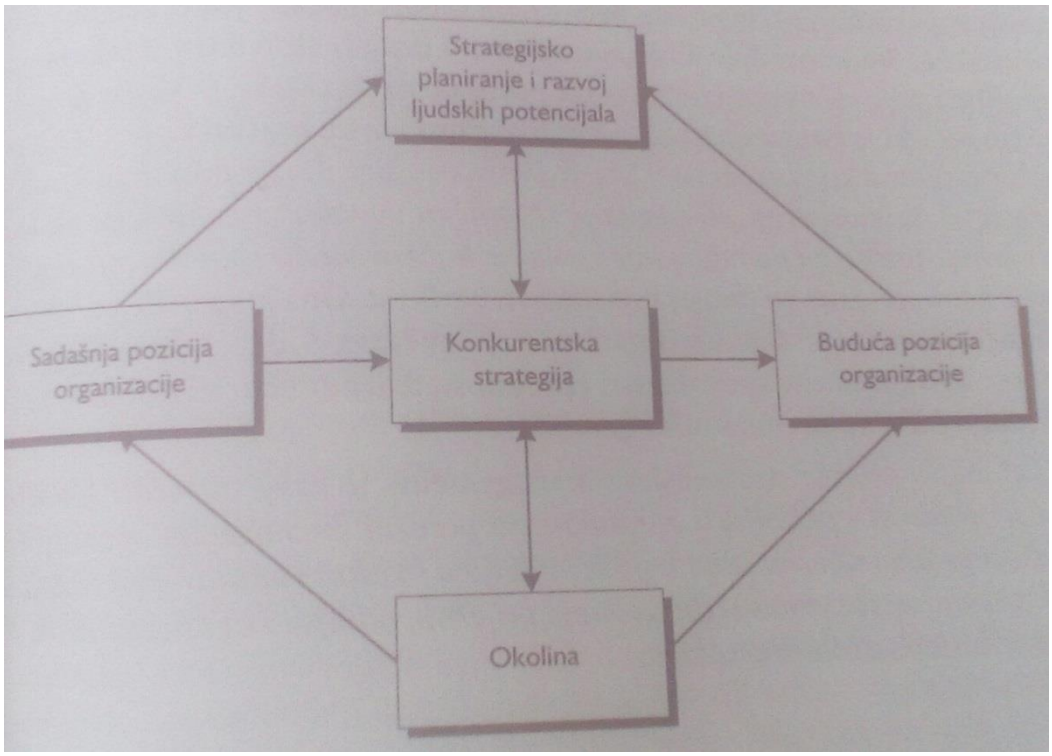
3. KAKO RAZVITI LJUDSKE POTENCIJALE

Razvoj ljudskih rezultata nije nimalo jednostavan posao. To jos dodatno otežavaju razni faktori Razvoj ljudskih resursa može se podijeliti na osnovne korake koje organizacije rade da bi to učinkovitije napravili. Oni su, (Šiber Bahtijarević,F. 1999., str. 115, 116, 284, 412, 509, 563) :

1. Predviđanje potreba- kao sto i ime kaže taj korak se bazira na to da organizacija zna kad će trebati koliko radnika i na kojim mijestima predviđanje takvih informacija nije lak posaoi na njega utječu strategije planiranja i razvoja, trenutna pozicija organizacije, okolina te konkurencijske strategije te naravno s obzirom da se govori o planiranju buduća pozicija organizacije tj. Koje će biti njene buduće potrebe . No to nije sve jer postoje i faktori koji utječu na to,

2.

Slika 3: Odnos strategije i menadženta ljutskih potencijala



Izvor: Fikreta Bahtijarević-Šiber, Menagement ljduskih potencijala, Golden marketing, Zagreb 1999., str. 123

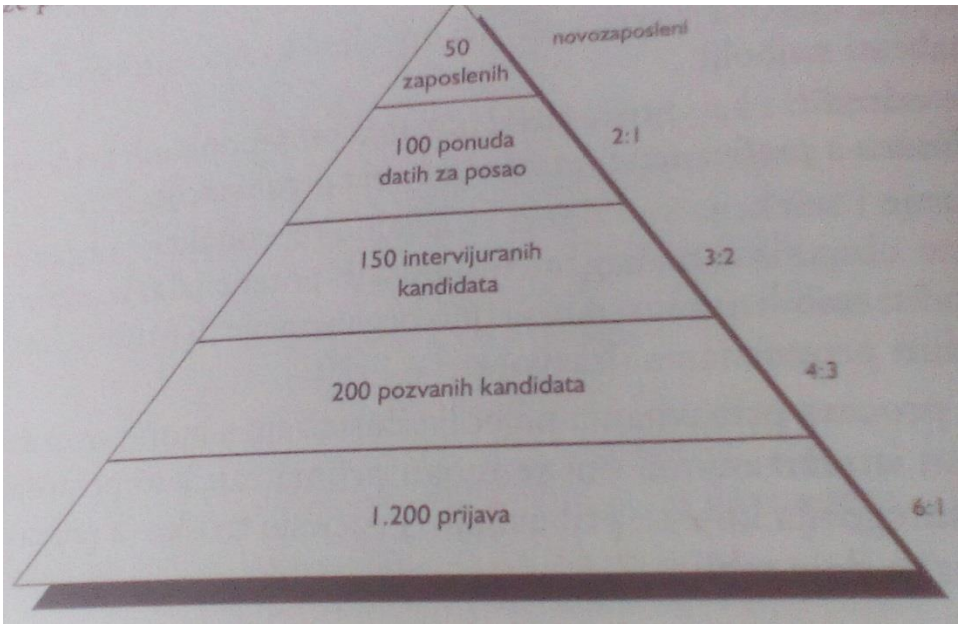
Tablica 1: Vanjski i unutarnji faktori

VANJSKI FAKTORI	UNUTARNJI FAKTORI
Neizvijesnost okoline	Strategije i ciljevi
Tržište rada	Vrsta posla i radne kvalifikacije
Zakonska regulativa	Vremenski horizont planiranja
Sindikati	Vrsta i kvaliteta informacije za predviđanje

Izvor: Fikreta Bahtijarević-Šiber, Menagement ljduskih potencijala, Golden marketing, Zagreb 1999., str. 142.

3. Pribavljanje i selekcija da bi organizacija izabrala određeni broj zaposlenika koji bi u potpunosti udovaljavali zahtijevima posla i organizacijskim potrebama, organizacije moraju osigurati višestruko više prijavljenih kandidata kao osnovica za procijenu količine koliko treba prijavljenih kandidata da bi se izabrao određen broj prikladnih, često se upotrebljuje piramida prinosa pribavljanja. Ona se utvrđuje na temelju analize prošlih iskustava. Iskustva većine poduzeća pokazuju samo 1/6 prijavljenih kandidata obično zaslužuje detaljni postupak selekcije i to je početni omijer piramide selekcije,

Slika 4: Piramida prinosa pribavljanja

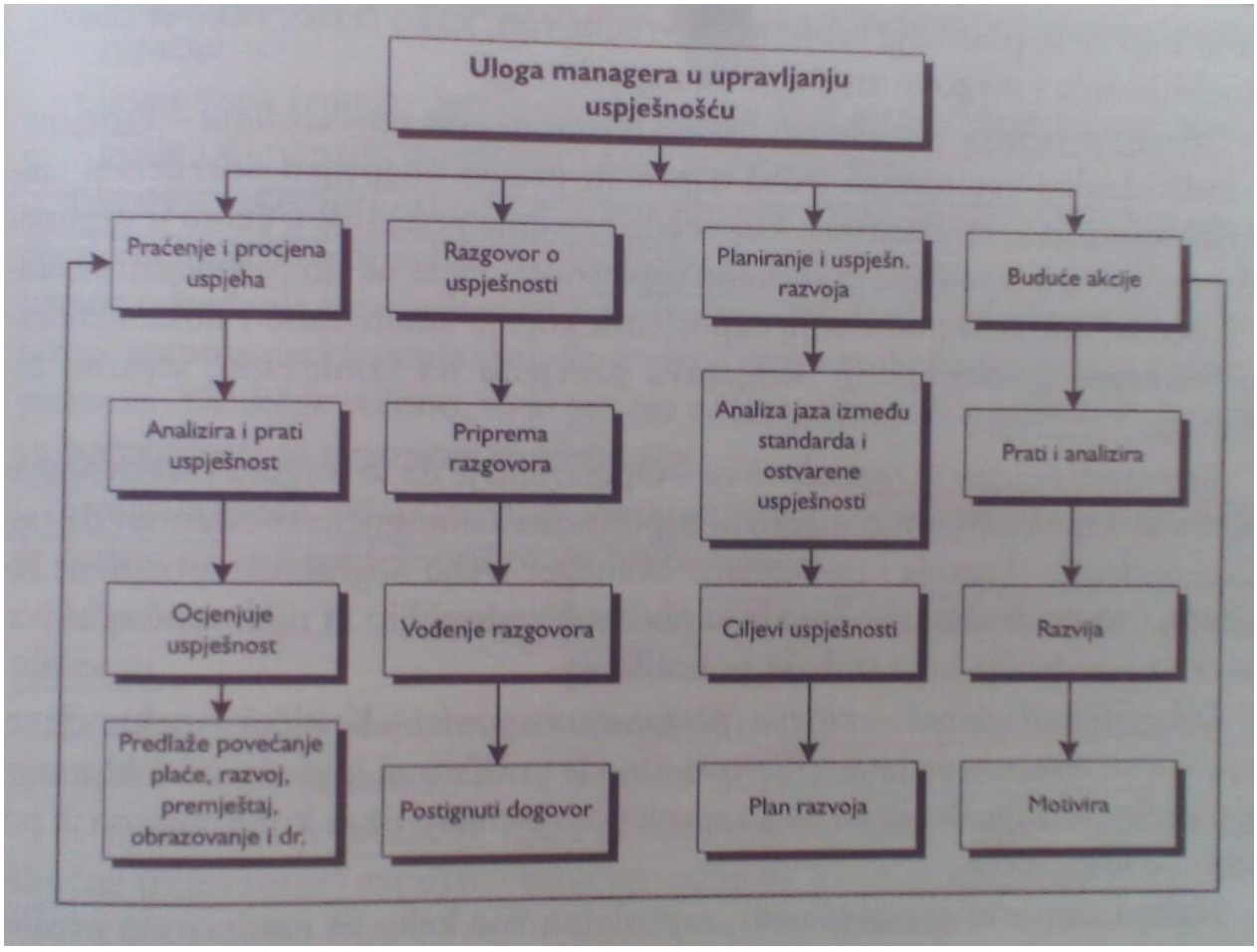


Izvor: Fikreta Bahtijarević-Šiber, Menagement ljduskih potencijala, Golden marketing, Zagreb 1999., str. 290

4. Metode i tehnike selekcije su postupci koji se mogu sastojati od jednog ili više koraka čije analize onda služe za odabir potrebnog kandidata kao radnika za određeni posao. Jedna od učestalih podjela u današnje vrijeme je podjela na standardne metode, metode vezane za posao i nekonvencijncionalne metode. U prvu skupinu se najčešće ubrajaju razni testovi ličnosti itd. u dugu skupinu spadaju testiranja zbanja kandidata koja su potreba npr samo za taj posao a, u treću skupinu tkz. nekonvencionalne metode spadaju razna testiranja poput testova za drogu, astrologija grafologija i mnogi drugi. U zadnje vrijeme poseban porast ima upravo astrologija gdje kandidat baš ne može utijecati na rezultate te ga analiziraju preko njegovog horoskopskog znaka, datuma rodjena i mnoge druge

5. Identifikacija i selekcija menadžera-menadžment je danas svakako ključni činitelji ekonomskog razvoja i uspiješnosti poduzeća, a menadžeri najvažniji kapital svake organizacije. Uz to što su osnovna snaga i najvažniji i najkvalitetniji resurs, oni su, kako ističe Ducker, najskuplje i istodobno i vrlo je skupo i vrlo kratkotrajno sredstvo koje se najbrže otpisuje,

Slika 5: Uloga menadžera u upravljanju uspiješnošću

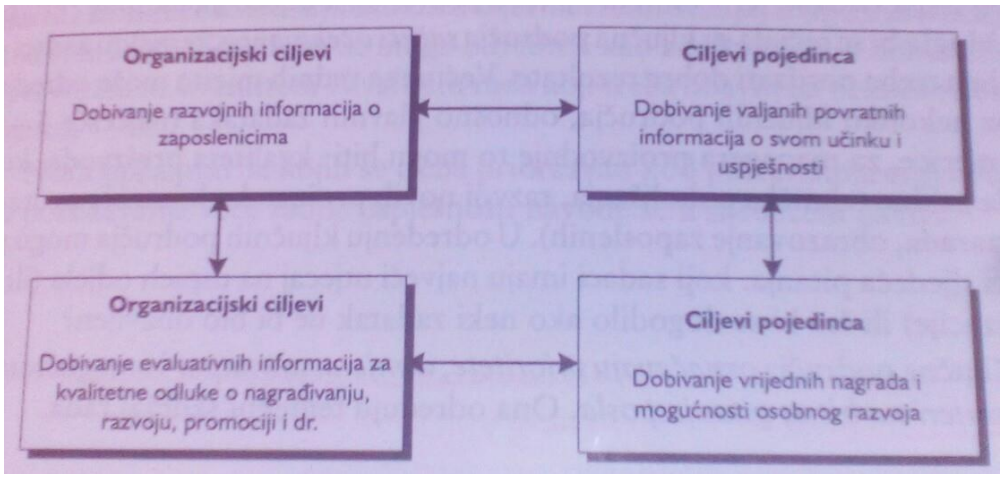


Izvor: Fikreta Bahtijarević-Šiber, Menagement ljduskih potencijala, Golden marketing, Zagreb 1999., str. 515

Vrlo je skupo jer traži velika ulaganja da bi se dobili kvalitetni menadžeri, treba mnogo vremena da se izgradi dobar menagerski tim, ali se može razoriti vrlo brzo. Određivanje menadžerskog posla na najstariji i najjednostavniji način obavljanja menadžerskog posla je kroz funkcije a ubičajeno se ističe pet osnovnih a to su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i motiviranje te kontroliranje. Također se to može napraviti putem uloga tj. slijed racionalno temeljenog, precizno određivanje i sustavno obnovljenog niza sukcesivnih i međupovezanih aktivnosti iz kojih nastaju jasni i određeni zadaci. Menadžer mora imati neke viješ tine a sortiraju se na: tehničke, interpersonalne, konceptualne, dijagnostičke, komunikacijske, političke i administrativne, (Šiber Bahtijarević,F. 1999., str. 8). Također su važne i ličnosti menadžera tj. trajne osobnobine ljudi koje objašnjavaku ponašanje i omogućuju njegovo predvidjanje. No također menadžer može imati i neke negativne osobine npr.agresivnost, nesigurnost, komfornost te samopouzdanje koliko god bilo bitno toliko je i pogubno za menadžere. Mernadžeri također moraju proći određene metode selekcije. U njihovom slučaju to su: profesionalna i radna biografija, testovi intelektualnih sposobnosti, upitnici ličnosti, intervju te procjene kolega i nadređenih to su standardne, a specifične su:individualni situacijski testovi te grupni situacijski testovi,

6. Motiviranje i nagrađivanje- Velika je važnost praćenja radne uspiješnosti. To je kontinuiran postupak vrednovanja i usmijeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji. Procijena uspiješnosti također osigutrava i postizanje ciljeva uspiješnosti i strategijskih ciljeva organizacija.

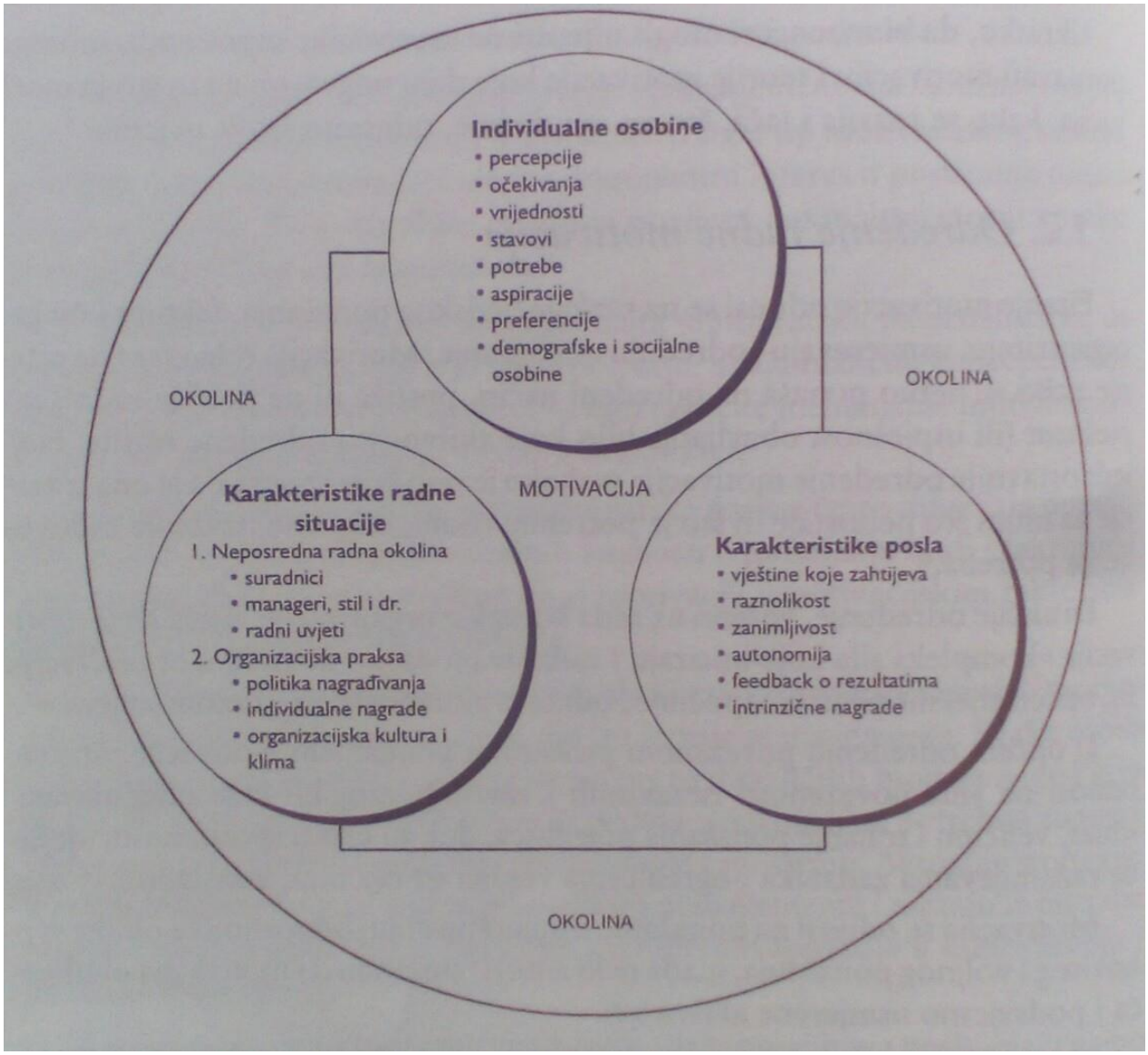
Slika 6: Organizacijski i individualni interesi u procijeni uspiješnost



Izvor: Fikreta Bahtijarević-Šiber, Menagement ljduskih potencijala, Golden marketing, Zagreb 1999., str. 509)

Nakon što se radnici ocijene prema kriterijima stvara se potreba: za nadzorom, kvalitetom rada, inicijativi i ukupnoj ocijeni zaposlenika oni se rangiraju i tu nastupa nagrada za motiviranje i daljne poboljšanje radnika.

Slika 7: Faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvijetima



Izvor: Fikreta Bahtijarević-Šiber, Menagement ljduskih potencijala, Golden marketing, Zagreb 1999., str.558

Postoje mnoge vrste motiviranja radnika a neki od njih su: povišice, plaćeni prekovremeni, bonusi, usluga zaposlenicima, obogaćivanje posla, fleksibilno radno vrijeme i mnoge druge.

Svaka strategija razvoja ljudskih resursa koja postoji u tvrtki inicira potrebe suvremenog svijeta. Politika zapošljavanja zaposlenika odabire se prema specifičnim potrebama tvrtke. Primjerice, jedan od pristupa podrazumijeva raspodjelu proračuna HRD-a na sljedeći način: veći dio planiranih troškova usmjeren je na obrazovanje i razvoj zaposlenika, a troškovi zapošljavanja novih radnika minimiziraju se smanjenjem broja osoblja te kroz realizaciju planirane promocije postojećih zaposlenika. Tijek osoblja je značajan u smislu HRD i HR stručnjaka pretpostavimo da je to potrebno za prosperitet tvrtke. Uzimajući u obzir plan razvoja tvrtke i stoga program svih transformacija uključujući strukturne i uzimajući u obzir statistiku tijeka osoblja u prethodnim razdobljima, moguće je predvidjeti potrebu za zapošljavanjem novih zaposlenika s prilično malom pogreškom. To štedi investicije tvrtke i stvara zreliju zaposlenikovu bazu.

4.TEHNIKE SELEKCIJE LJUDSKIH RESURSA

Pod selekcijom kadrova podrazumijeva se postupak izbora između regrutiranih kandidata za jedan ili više poslova, (Buble, M., 2006., str.266). Važan segment ukupnoga procesa profesionalne selekcije jest odabir odgovarajućih metoda za ispitivanje individualnih osobina i utvrđivanje sukladnosti između zahtijeva posla ili radnog mjesta i individualnih mogućnosti. Na temelju individualnih osobina i oblika ponašanja provjeravanih u postupku selekcije, primjenom različitih metoda i tehnika prognozira se buduća radna uspješnost, (Bahtijarević Šiber, F., 1999., str.374.).

U razvijenim zemljama suvremena tehnologija ili informatička oprema nisu više dovoljni za uspostavljanje svjetske konkurentnosti. Čak ni cijena kapitala nije odlučujuća za povećanje tržišnog udjela, odnosno profita u svjetskim mjerilima. (Horvat, Đ., 2007.,str.208)

Danas su razvijene mnogobrojne metode za utvrđivanje sukladnosti kandidata zahtjevima posla, kao i raznovrsni izbor za prikupljanje potrebnih informacija. Koje metode ce se upotrijebiti

pri selekciji u konkretnoj organizaciji ovisi o puno faktora. Neki od njih su:ciljani posao, opća politika o poslu, strategija zapošljavanja, filozofija i stav menadžmenta itd., (Šverko, B., 2012., str. 51).

4.1. Psiho testovi

Od svih psihologijskih izuma najširu primjenu i društveni odjek imali su upravo psiho testovi. Psiholozi su dali stvarni doprinos ispitivanju ljudskih osobina razvikavši velik broj dobrih testova za mjerenje intelektualnih sposobnosti, psihomotorike, osjetnih mogućnosti, znanja i vještina, interesa i osobina ličnosti, (Šverko, B., 2012., str. 52). Njihova primjena nije ograničena samo na područje psihologije rada. Prvi test inteligencije, čuvena Binet-Simeonova ljestvica iz 1905. godine konstruirana je prema narudžbi francuske vlade, a cilj je bio da se omogući objektivniju identifikaciju intelektualno zaostale djece kojoj treba potrebni obrazovni program. Testovi sposobnosti i ličnosti koriste se u praksi kliničke i savjetodavne psihologije, u sudskim postupcima vještačenja i drugdje no najviše se koriste upravo u području profesionalne selekcije, (Šverko, B., 2012., str. 53).

4.1.1.Testovi kognitivnih sposobnosti

Kao što im to i naziv kaže, tim testovima ispituju se čovjekove kognitivne mogućnosti. S ovim testovima se probuđuju, registriraju i mjere reakcija koje ukazuju zamjećivanje, usporedbu i identifikaciju različitih podražaja, pamćenje informacija, proizvodnju ideja i rješavanje problema. Dominantni pristup identifikaciji ljudskih sposobnosti je induktivni pristup koji počiva na analizi korelacija između čovjekove uspješnosti u različitim zadacima. Visoke korelacije između nekih zadataka između ukazuju da se u osnovi njihova rješavanja nalazi neki „zajednički faktor“, (Šverko, B., 2012., str. 53).

Posebnom metodom koja se naziva faktorska analiza, nastoji se onda utvrditi s koliko se takvih ključnih faktora može opisati cjelokupna čovjekova kognitivna djelatnost, a utvrđeni faktori se tumače kao temeljne čovjekove sposobnosti. No kako faktorska analiza uključuje

različite tehnike nužno neće dati iste rezultate, mi ne raspolažemo jedinstvenom i konačnom spoznajom o broju i strukturi osnovnih ljudskih sposobnosti, već sa nekoliko modela intelekta. Tvorac prvog modela, britanski psiholog Spearman (1927), ostavio nam je ideju o g(generalnom) faktoru, koji sudjeluje u svim intelektualnim operacijama pa se može poistovjetiti s pojmom opće inteligencije. Narednih 76 godina psiholozi diljem svijeta su raščlanili Spearmanov model namnoge druge sve do novijeg troslojnog modela kognitivnih sposobnosti (Carroll 2003). U skladu s tim moguće je razlikovati tri vrste kognitivnih testova, koje održavaju različita teorijska gledišta o strukturi kognitivnih sposobnosti, (Šverko, B., 2012., str. 53)

To su testovi (Šverko, 2012., str. 53): 1.Test opće inteligencije

2.Testovi širih kognitivnih sposobnosti

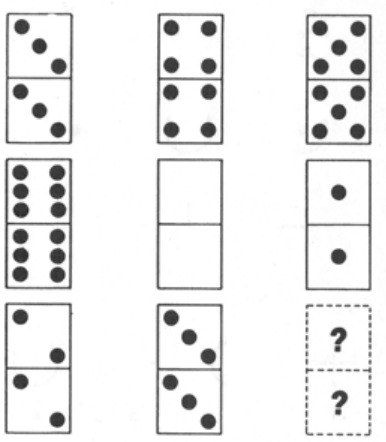
3.Testovi užih kognitivnih sposobnosti

Testovi opće inteligencije jesu testovi opće intelektualne sposobnosti ili g-faktora. Zadaci u općim testovima inteligencije uključuju otkrivanje analognih veza,utvrđivanje sličnosti i razlika u zadanim elementima, utvrđivanje, otkrivanje zakonitosti nekog niza razvrstavanje u logičke kategorije, iznalaženje rješenja na temelju osobnih podataka. (Šverko, B., 2012., str. 53).

Testovi širih kognitivnih sposobnosti mjere relativno široke grupne faktore kognitivnih sposobnosti, primjerice primarne mentalne sposobnosti kakve je identificirao Thurstone: specijalnu vizualizaciju, perceptivnu brzinu, numeričku lakoću, verbalno razumijevanje, rječitost, asocijativno pamćenje i induktivno zaključivanje. (Šverko, B., 2012., str. 53).

Treću skupinu testova čine testovi specifičnih sposobnosti koji mjere brojne uže konstrukte. Njih predviđaju neke taksonomije:Guilfordov model intelekta, ma primjer, sadrži 180 mentalnih sposobnosti, a Carrollova teorija u prvom, temeljnom stratumu predviđa oko 70 uskih sposobnosti. Za većinu ovih sposobnosti konstruirani su i odgovarajući testovi, (Šverko, B., 2012., str. 53).

Slika 8:Primjer testa kognitivnih sposobnosti



Izvor: (www.vuksfrj.se, 20. 04. 2017.)

4.1.2. Testovi psihomotoričkih sposobnosti

Pomoću njih se ispituje brzina i preciznost pokreta s kojom su pokreti usklađeni s osjetilnim podacima, mišićna snaga i elastičnost. Sve su to različiti aspekti čovjekovih psihomotoričkih sposobnosti koje dolaze do izražaja u ljudskom radu. Ima puno zanimanja i

poslova u kojima je psihomotorika naglašena (od manualnih radnika do preciznijih mehaničara i pilota), (Šverko, B., 2012., str. 55).

Razlika između dvije vrste psiho motorike „globalna“ i „fina“. Globalna psihomotorika odnosi se na čitavo tijelo, a dolazi do izražaja u težim tjelesnim radovama i sportskim aktivnostima. Uključuje aktivnost krupnijih mišića, a mišićna snaga i izdržljivost njen su važan dio. Fina psihomotorika koja je važna u mnogim poslovima, uključuje pokrete male amplitude, aktivnost je ograničena uglavnom na udove ili sitnu muskulaturu, a snaga je relativno nevažna u usporedbi s preciznošću i brzinom. Istraživanja pokazuju da između ove dvije vrste motorika značajnije povezanosti. No nema niti među pojedinim dimenzijama unutar svake od njih, (Šverko, B., 2012., str. 56).

Neki od faktora „fine“ motorike, (Šverko, B,.2012., str. 57):

1. Preciznost pokreta
2. Koordinacija udova
3. Brzina izbornog reagiranja
4. Slijeđenje
5. Ručna spretnost
6. Spretnost prstiju
7. Mirnoća ruke

4.1.3. Testovi senzornih sposobnosti

Senzorni testovi ispituju funkcionalne mogućnosti osjetljivih sustava, odnosno sposobnosti osjetne detekcije i diskriminacije, (Šverko, B., 2012., str. 59). Glavna osjetila sa kojima čovjek uspostavlja dodir s radnom okolinom jesu vid i sluh. Vizualni zahtjevi važniji su pa se ispitivanje vidnih sposobnosti češće provodi. Najčešće se ispituju ove vidne karakteristike(Šverko, B., 2012., str. 59):

1. Oštrina vida
2. Oštrina stereoskopskog vida

3. Razlike boja
4. Posturalne karakteristike očiju
5. Vidne sposobnosti očiju

Od ostalih senzornih sposobnosti češće se ispituju sposobnosti u području sluha(npr. razlučivost signala u buci)

4.1.4. Testovi sposobnosti specifični za neka područja djelatnosti

U praksi profesionalne orijentacije i selekcije često se koriste testovi pomoću kojih se nastoji procijeniti sposobnost za neko područje djelatnosti. Sadržajno to su vrlo složeni testovi koji pobuđuju različite sposobnosti, a i neke druge osobine, (Šverko, 2012., str. 62). Primjeri skupina takvih testova(Šverko, B., 2012., str. 63):

1. Testovi „tehničkih sposobnosti“-nastali su zato da unaprijede odabir ljudi za poslove mehaničkih načela i rješavanje tehničkih problema. Radi rješavanje testova potrebno je razumjeti funkciju i strukturu različitih alata te tehničkih uređaja. Složeniju i najčešću vrstu tih testova čine „testovi izgradnje“. Sastoje se od različitih dijelova rastavljenih predmeta koje ispitanik prema određenim načelima treba sastaviti u zadane cjeline.
2. Testovi „programskih sposobnosti“-koristi se pri odaberu ljudi koji će se osposobljavati za programere, tj. osobe koje pišu, dopunjuju i održavaju programe. Velik porast potreba za programerima u drugoj polovici prošlog stoljeća, doveo do konstrukcije te vrste testova.
3. Testovi „umjetničkih sposobnosti“-namijenjeni su mjerenju nekih oblika umjetničkog prosuđivanja i stvaralaštva, koji mogu koji mogu biti važni u različitim poslovima, a najpoznatiji možda Maierov test tj. pred osobu stave original sliku i kopiju te iste sa malom razlikom i osoba mora prosuditi koje je prava.

4.1.5. Testovi ličnosti

Ličnost je svojstveni sklop svih osobina nekog pojedinca, uključujući i njegove sposobnosti. No testovi ličnosti obuhvaćaju postupke za ispitivanje osobina ličnosti u užem smislu riječi, onih osobina koje su pretežno afektivne i konativne prirode. Pet je temeljnih dimenzija ličnosti: neuroticizam, ekstraverzija, otvorenost iskustvu, ugodnost i savjesnost. Osobne ličnosti su povezane su sa radnom uspješnosti. Jer npr. osoba koja je vrlo društvena i „zatvorimo“ ga na radno mjesto u uredu i obavlja posao visokog stupanja usredotočenja može se zaključiti da taj posao neće moći obavljati na najvišoj razini. Postoje tri metode za ispitivanje ličnosti. To su: upitnici, projektne tehnike te objektivni testovi, (Šverko, B., 2012., str. 64).

Upitnici ličnosti-zbog jednostavnosti primjere i niske cijene, uputnici su najčešća metoda ispitivanja ličnosti. Upitnik ličnosti skup je činjenica ili pitanja o stavovima, osjećajima i tipičnim načinima reagiranja na koje je ispitanik sam odgovara sa „da“ ili “ne“ ili neki od već ponuđenih odgovora. Posebnu vrstu upitnika čini tkz. testovi integriteta. Integritet je osobno poštenje i privrženost određenim vrijednostima i moralnim načelima. Projektne tehnike-za razliku od upitnika, koji mjere pojedine komponente ili crte ličnosti, projektne tehnike više su usmjerene na deskripciju cjelovite ličnosti, (Šverko, B.,2012., str. 64).

Objektivni testovi ličnosti-to su postupci pri kojima ispitanik ne može ustanoviti što se ispituje, odnosno ne može namjerno utjecati na svoj rezultat.

4.2. Ostale selekcijske metode

Psiho testovi ne mogu obuhvatiti sve osobine koje mogu biti važne u nekom poslu a nisu ni nepogrešivi . Zbog tog testa ne trebaju biti zamjena, nago dopuna drugim metodama odabira: različitim metodama provjere stručnog znanja, intervju i biografskom upitniku, radnim preporukama. Psiholozi su uložili mnogo napora u evaluaciju tih tradicionalnih tih tradicionalnih metoda izbora i standardizaciju postupaka kojima se njihove mjere manjkavosti mogu popraviti, (Šverko, B., 2012., str. 64)

4.2.1. Intervju

Intervju je najstariji i najčešći korišten izvor informacija pri odabiru osoblja. Glavna mu je funkcija da poslodavcu omogući neposredno upoznavanje potencijalnog zaposlenika radi prosudbe njegove podobnosti za posao. No intervju je dvosmjerna komunikacija koja može pristupniku pružiti da sazna nešto o organizaciji i prosudi njezinu prikladnost. Intervjui nemaju određeno trajanje te mogu trajati od svega nekoliko minuta do nekoliko sati a i više ovisno o organizaciji. Također ovisno o organizaciji i poslu intervju može provoditi službenik u kadrovskom odjelu, rukovoditelj u čiji odjel dolazi novi čovjek ili čak stručno osposobljeni intervjuer. Može ih biti više i mogu ispitivati jedan iza drugoga ili istodobno tzk. Panel intervju, (Šverko, B., 2012., str. 68).

Ima rukovoditelja koji su ponosni na svoju, kako oni misle, jednostavnu sposobnost otkrivanja talenta suradnika. To je zato što svoju „sposobnost“ provjeravaju samo anegdotskom metodom. Stvarne provjere vrijednosti tradicionalnog intervjua pokazale su da on nije puno bolji od pogađanja iz kristalne kugle. Hunter i Hunter (1984) analizirali su veći broj ranih istraživanja prognostičke valjanosti intervjua i ustanovili vrlo nisku prosječnu korelaciju s uspjehom u poslu(r=0,14). Upozoravanja na njegovu slabu valjanost nisu smanjili njihovu upotrebu. Zbog toga su istraživači pokušali potpunije istražiti izbore slabosti intervjua i predložiti načine da se on poboljša.Većinom su bili usmjereni na komunikacijske vještine i na način te čitanje komunikacije sugovornika. Intervjuere se pokušalo podučiti kako, (Šverko, B., 2012., str. 69):

- Uspostaviti kontakt te srdačnim i neusiljenim stavom otkloniti nepovjerenje,
- Ležerno postavljati pitanja i vješto prelazit na druga,
- Poticati pristupnika da kaže što više o sebi,
- Smanjiti tendenciju površne i prebrze generalizacije,
- Valjano interpretirati odgovore i donijeti konačan sud,

- Pogreška prvog dojma- sklonost davanja većeg značenja onome što se čuje u prvih 5 minuta,
- Pogrešna kontrola- da na pristupnika utječu mišljenja o prethodnim kandidatima,
- Pogreška sličnosti- sklonost da se precjenjuju kandidati koji su podrijetlom pojavom, stavovima i ponašanjem slični intervjueru,
- Negativna pristranost-sklonost da se negativnim osobinama kandidata pridaje veća težina nego pozitivnim,
- Podložnost stereotipima-sklonost prosuđivanja pod utjecajem neutemeljenih sudova o prikladnim izvršiteljima posla,

Strukturni intervju zasniva se na unaprijed utvrđenom vodiču kroz razgovor koji određuje što će se pristupnika pitati i kako će prosuditi dobiveni odgovor. Situacijski intervju vrsta je strukturiranog intervjua, a bitno je obilježje da je usmjeren na stvarne zahtjeve posla za koji se pristupnici biraju. Tijekom takva intervjua ne prosuđuju se opće osobine pristupnika, nego njihovo hipotetsko ponašanje u specifičnim situacijama koje se mogu pojaviti u konkretnom radu, .(Šverko, B., 2012., str. 70)

4.2.2. Pristupni biografski upitnici

Podatke iz takvih upitnika moguće je doznati intervjuom, ali katkad ih je jednostavnije prikupiti upitnikom koje ispunjava sam prijestupnik. Pristupni upitnik koji sadrži osnovna identifikacijska pitanja, zatim ona koja se odnose na njegovo obrazovanje, specijalna znanja i vještine, radnu povijest, zdravstveno stanje, bračni status, trenutne okolnosti života. Tri su glavne namjene takva upitnika. Prvo da posluži za predselekciju pristupnika. Na temelju upitnika može se utvrditi udovalja li pristupnik osnovnim karakteristikama tj. minimalnim zahtjevima koje podstavlja poslodavac, (Šverko, B., 2012., str. 71).

Druga namjena pristupnog upitnika može biti da dopuni i pospješi intervju s pristupnicima. Budući da ispunjavanje upitnika redovito prethodni selekcijskom intervju,

intervjuter može proučiti pristupnikove podatke sa upitnika da se bolje pripremi. Treća namjena upitnika jest da posluži kao kvantitativni predikcijski instrument koji će pridonijeti odabiru uspješnih zaposlenika, (Šverko, B., 2012., str. 71).

Upitnik biografskih informacija nastaje radi povećanja broja diskriminativnih čestica, autori su posegli za pitanjima koje prelaze okvire tradicionalnih pristupnih upitnika. Uz uobičajene čestice, koje traže jednostavne i relativno objektivne podatke o pojedincu, počeli su uvoditi i složenija pitanja koja se odnose na pristupnikove doživljaje i reakcije, stavove, vrijednosti i preferencije njegovih odnosa sa okolinom, (Šverko, B., 2012., str. 72).

4.2.3. Školske kvalifikacije i radne karakteristike

Školska i radna postignuća pristupnika dio su njegove osobne i radne povijesti, pa su oni redovito predmet razgovora tijekom intervjua, a za njih se odnose i mnoge čestice u pristupnim i biografskim upitnicima. Školske kvalifikacije su uvjeti koje pristupnik ispunjava ili ne ispunjava a odnosi se na visinu i smjer obrazovanja, (Šverko, B.,2012., str.74). Te uvijete treba postaviti tako da se podudaraju stupanj obrazovanja kod radnika sa stupnjem potrebnog za neko radno mjesto. Radne karakteristike ili preporuke bivših poslodavaca su tražene u mnogim zemljama. One imaju dvije namijene: prvo da posluže za provjeru podataka koji su već dobiveni od samih pristupnika i drugo, da pruže dodatne informacije o osobinama pristupnika koje mogu pridonijeti predviđanju njegove radne uspješnosti na novom poslu, (Šverko, B., 2012., str. 75).

4.2.4. Objektivna provjera ljudskog znanja

Budući da na temelju školskih kvalifikacija i dobivenih preporuka ne možemo pouzdano prosuditi stručno znanje kandidata, preostaje nam ga sami ispitat, na temelju različitih testova znanja i vještina, (Šverko, B., 2012., str. 76).

Testovi stručnih znanja su u biti jednaki testovima znanja za provjeru školskog znanja, samo što je usmjeren na provjeru specifičnog znanja. Obično se ispituju tehničko znanje o tome kako obaviti neke radne zadatke te poznavanje procesa i prosudbenih kriterija potrebnih za kvalitetan uradak. Standardizirana radna kušnja jest izravna provjera radnog umijeća.Tehnika uspješna kod proizvodnih radnika (šivača, mehaničara, itd.), (Šverko, B., 2012., str. 77).

4.2.5. Medicinski pregled

Medicinski je pregled, gotovo redovito, sastavni dio postupka zapošljavanja. Kod nas je zakonski određeno da osoba koja se zapošljava mora imati liječničku svjedodžbu o radnoj sposobnosti, (Šverko, B., 2012., str. 80). Ovisno o vrsti posla, ispit može uključivati ispitivanje na droge ili psihološka ispitivanja. Liječnici ili medicinske ustanove koje se bave vašim pregledom ne smiju otkrivati kliničke podatke vašem potencijalnom poslodavcu bez vašeg dopuštenja. Međutim, neki zahtjevi za posao mogli bi ih prisiliti da to učine radi sigurnosti vaših suradnika ili za potrebe javnog zdravstva, (http://work.chron.com/importance-medical-examination-job-selection-process-23404.html, 20. 04. 2017,),

Fizička pripremljenost

Medicinski pregled omogućuje poslodavcima zapošljavanje radnika s kvalifikacijama koje bi trebale povećati učinkovitost posla za koji su se kandidirali. Fizička kondicija i zdravlje su zahtjevi u kojima morate zadovoljiti u napornim područjima kao što su vatrogasci. Kao podnositelj zahtjeva, morate proći kroz medicinski test koji će utvrditi jesu li vaši organi zdravi i mogu li podnijeti izloženost nekoj određenoj tjelesnoj aktivnosti ili nekoj supstanci sa kojom postoji mogućnost da ćete biti u kontaktu,
(http://www.pearsonitcertification.com/articles/article.aspx?p=438037&seqNum=9, 20. 04. 2017.).

Psihološka stabilnost

Karijere u provedbi zakona zahtijevaju od kandidata da prođu psihološke i emocionalne medicinske ispite prije zapošljavanja. Ovi ispiti su od vitalnog značaja za utvrđivanje da kandidat nema temeljne mentalne probleme koji mogu dovesti do zlouporabe njegove moći kao državnog tajnika za sigurnost s dužnosti zaštite građana. Kao podnositelj zahtjeva za poslove provedbe zakona, postupak psihološkog ispitivanja mora biti obrađen od strane ovlaštenog stručnjaka. Sigurnost na radnom mjestu, (Šverko, B., 2012., str. 82).

Radno okruženje bez droge i alkohola pomaže u smanjenju nepažnje koja može rezultirati ozljedama ili smrću, osobito u tvrtkama koje uključuju upotrebu strojeva. Postupci medicinskih pregleda prije zapošljavanja koji se koriste u svrhu uvida moguće uporabe ilegalnih droga i alkohola od strane kandidata mogu pomoći u izbjegavanju tih problema. Dr. David Deam iz Medical Observera napominje da screening urina može pomoći u otkrivanju upotrebe lijekova kao što su kokain i kanabinoidi.Ove testove bi trebao obaviti stručnjak kako bi se osigurala njihovatočnost, (Šverko, B., 2012., str. 83).

Zaštita javnog zdravlja

Zakon dopušta poslodavcima da odbiju kandidate koji pate od zaraznih bolesti. Ovo je prema Odboru za jednake mogućnosti ili EOC-u, zakonskom tijelu koje je osnovano 1996. godine, kako bi se omogućila dostupnost svih slobodnih radnih mjesta, bez obzira na rasu, spol ili invalidnost. EOC kaže da, iako poslodavci mogu odbiti bolesne kandidate radi zaštite javnog zdravlja, osobe s oboljenjem poput prehlade i HIV / AIDS-a ne bi trebale biti odbijene, (http://www.pearsonitcertification.com/articles/article.aspx?p=438037&seqNum=9,20. 04. 2017.).

5. PRIMJER TEHNIKA SELEKCIJE U RH MUP-

5.1. Prvi primjer tehnika selekcije u RH

POZIV

KANDIDATIMA/KANDIDATKINJAMA ZA UPIS U PROGRAM SREDNJOŠKOLSKOG OBRAZOVANJA ODRASLIH ZA ZANIMANJE POLICAJAC/POLICAJKA U 2017./2018. GODINI

Od 18. travnja 2017. godine započinje provedba selekcijsko-razredbenog postupka za upis u Program srednjoškolskog obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka, koji će se odvijati u dvije grupe svakog radnog dana.

Kandidati/kandidatkinje koji ispunjavaju formalne uvjete za upis navedene u natječaju objavljenom 06.ožujka 2017. godine moraju se javiti na ulazu u Policijsku akademiju, Avenija Gojka Šuška 1, Zagreb, i to:

- I. grupa u 07,00 sati
- II. grupa u 10,00 sati

Kandidati/kandidatkinje moraju se pridržavati točnog vremena dolaska te poštivati pravila kućnog reda Policijske akademije. Kandidat/kandidatkinja koji se bez opravdanog razloga ne odazove pozivu u točno vrijeme ili ne poštuje kućni red Policijske akademije bit će isključen/a iz natječajnog postupka.

Kandidati/kandidatkinje mogu o svom trošku koristiti usluge prehrane i noćenja u prostorima Policijske akademije. Cijena punog pansiona (hrana i noćenje) je oko 85,00 kuna, cijena noćenja je 40 kuna, dok su cijene hrane oko: 8,00 kuna - doručak, 20,00 kn - ručak, 18,00 kn – večera.

Usluga noćenja može se rezervirati, najkasnije dan prije testiranja, na broj telefona: 01/2391-324.

Predviđeno trajanje selekcijsko-razredbenog postupka za svaku pojedinu grupu kandidata/kandidatkinja je oko sedam (7) sati.

Kandidat/kandidatkinja je obvezan ponijeti:

- važeću osobnu iskaznicu ili putovnicu radi provjere identiteta i hrvatskog državljanstva,
- dvije plave ili crne kemijske olovke i jednu običnu olovku te
- sportsku opremu (tenisice, majica kratkih rukava, sportske kratke hlače, sportske čarape, ručnik i pribor za osobnu higijenu) radi provjere tjelesne motoričke sposobnosti.

Elementi selekcijsko-razredbenog postupka su:

- psihologijsko testiranje (eliminacijski i rangirajući testovi),
- mjerenje indeksa tjelesne mase (eliminacijski element),
- mjerenje visine (eliminacijski element),
- testiranje tjelesne motoričke sposobnosti i to: poligon natraške, sklekovi na ručama, pretkloni na švedskoj klupi, skok u dalj s mjesta i trčanje na 2.400 m (eliminacijski i rangirajući testovi).

Kandidat/kandidatkinja koji ne zadovolji na nekoj od eliminacijskih provjera isključuje se iz daljnjeg postupka testiranja.

- Natječaj za upis polaznika/polaznica u Program srednjoškolskog obrazovanja odraslih za zanimanje policajac/policajka u 2017./2018. godini
- Obrazac za prijavu

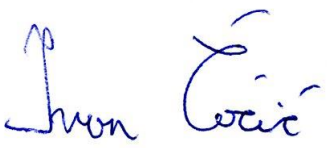
Izvor: (http://www.policija.hr/127.aspx, 20. 04.2017.).

5.2. Obrazloženje primjera

U ovom primjeru MUP-ovog natječaja za program srednjoškolskog obrazovanja možemo vidjeti neke od tehnika selekcije također možemo vidjeti preduvjete koje MUP zahtijeva kao što su : ispunjavanje formalnih uvjeta prvog eliminacijskog kruga, pristupiti u zakazanom roku i ponijeti sav obavezan pribor bez kojega ne mogu pristupiti testiranju. Onda slijede psihologijski testovi.U koje spadaju testovi kognitivnih sposobnosti (test opće inteligencije, testovi širih kognitivnih sposobnosti,testovi užih kognitivnih sposobnosti) te testove im postavljaju jer policijski službenici moraju biti u mogućnosti sami donijeti odluke koje su nekad rizične pa testiraju njihovu mogućnost zapažanja i način razmišljanja pri odnošenju logičnih odabira. Testiraju se i testovi psihomotoričkih sposobnosti pomoću njih se ispituje brzina i preciznost pokreta s kojom su pokreti usklađeni s osjetilnim podacima, mišićna snaga i elastičnost. Kako se za posao policijskih službenika ponekad brzo reagirati na osnovu informacija koji su skupili testovi psihomotoričkih sposobnosti su krajnje nužni. Testovi senzornih sposobnosti kod njihovog testiranja uglavnom se odnosi na vid najčešće oštrina vida i razlikovanje boja što je zapravo logično jer ne bi mogli npr. prepoznati ko je prošao kroz crveno na semaforu ili pak tražiti opis ukradenog auta određene boje te bi njihove mogućnosti obavljanje svoje dužnosti drastično pala. Iako tako ne izgleda ali testovi ličnosti imaju zapravo „krive“ i „točne“ odgovore koji se zapravo odnose na osobnost i etičnost pristupnika. Ti dijelovi testiranja su eliminirajući što znači ako pristupnik skupi dovoljno pogrešaka ispada iz natječaja također su rangirajući što znači da veći broj točnih odgovora pristupnike rangira na bolje mjesto na rang listi i daje im veću šansu da ih prime. Mjerenje indeksa tjelesne težine i mjerenje visine spadaju pod fizička mjerila i također su eliminacijska i na njih pristupnik ne može utjecati. Testiranje motoričkih sposobnosti se naravno odnosi na testiranje motoričkih sposobnosti, kondiciju i snagu tj. potrebne aspekte za obavljanje toga posla.

6.ZAKLJUČAK

Važnost ljudskog kapitala raste, tako da ljudi posjeduju sve više znanja i informacija pa je i upravljanje ljudskim resursima sve teže. Potrebno je znanje kako uspješno upravljati ljudskim kapitalom, kako pridobiti, razviti, zadržati i nagraditi prave ljude koji će postići postavljene ciljeve i slijediti strategiju poduzeća. Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima je najznačajnija poslovna aktivnost svake organizacije. Pa je selekcija zaposlenika jedan od najvažnijih poslova u organizaciji. Ima jako mnogo načina da se zaposli zaposlenik ali većinom se u svim organizacijama koriste selekcijskim tehnikama. Od svih psihologijskih izuma najširu primjenu i društveni odjek imali su upravo psihologijski testovi. Psiholozi su dali stvarni doprinos ispitivanju ljudskih osobina razvikavši velik broj dobrih testova za mjerenje intelektualnih sposobnosti, psihomotorike, osjetnih mogućnosti, znanja i vještina, interesa i osobina ličnosti.Psihologiski testovi su kao počeni krug testiranja kada se skuplja sto više podataka i kada ih obrade i otpadne dio kandidata onda većinom slijede ostale metode kao sto su: upitnici, provjere ljudskih znanja, intervjuvi itd. Tako ekonomiziraju svoje vrijeme koje utroše na pronalazak radnika i novac. Iako se vidi u radu kako intervju nije bas najsigurnija metoda da se dođe do pravog zaposlenika intevju je možda najčešća metoda koja se koristi prilikom procesa zapošljavanja. U radu sam koristio MUP-ov natiječaj za doškolovavanje da bih pokazao kako se te metode koriste svakodnevno i objasnio zasto se određene metode koriste tj. koriste se samo metode koje su potrebne da se vide znanja, viještine i sposobnosti koje su potrebne za taj posao. Selekcijske tehnike se koriste već dosta dugo kroz povijest i svakodnevno se otkrivaju nove te se sve više testiraju stvari na koje osoba ne može utjecati. I iako su trošak za poslodavca tehnike selekcija su potrebne i nužne.



7.LITERATURA

Knjige:

!. Đuro Horvat, Temeljne organizacije upravljanja, EDUKATOR, Zagreb 2007.

2. Fikreta Bahtijarević-Šiber, Menagement ljduskih potencijala, Golden marketing, Zagreb 1999.

3. Marin Buble, Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb 2006.

4. Branimir Šverko, Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir, i osposobljavanje, HRVATSKA SVEUČILIŠNA NAKLADA, Zagreb 2012

Internetske strnice:

1.http://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp

2.http://www.investopedia.com/terms/h/humanresources.asp

3. https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/

4.http://www.custom-essays.org/samples/Human_Resource_Development.html

5.http://hrcak.srce.hr/file/63808

6.http://hrcak.srce.hr/file/118886

7.www.vuksfrj.se

8.http://work.chron.com/importance-medical-examination-job-selection-process-23404.html

9.http://www.pearsonitcertification.com/articles/article.aspx?p=438037&seqNum=9

10. http://www.policija.hr/127.aspx

SLIKE:

1. Slika 1: Područje spoznaja u menadžmentu ljudskih potencijala

2. Slika 2: Temeljne odredice modernog vodstva

3. Slika 3: Odnos strategije i menadženta ljutskih potencijala

4. Slika 4: Piramida prinosa pribavljanja

5. Slika 5: Uloga menadžera u upravljanju uspiješnošću

6. Slika 6: Organizacijski i individualni interesi u procijeni uspiješnost

7. Slika 7: Faktori koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvijetima

8. Slika 8:Primjer testa kognitivnih

TABLICE:

1. Tablica 1: Vanjski i unutarnji faktori