



Od utvrđivanja potrebe za zapošljavanjem do odluke o izboru najboljeg kandidata

Ivan Vidas, struč. spec. oec.

Spoznajom da su upravo zaposlenici najvažniji resurs poduzeća te da je efikasno upravljanje ljudskim resursima ključ uspjeha i razvoja kompanije, sve se više pažnje posvećuje samom procesu zapošljavanja. Možemo reći kako je proces zapošljavanja uspješno odrađen samo ukoliko imamo zadovoljnog zaposlenika i zadovoljnog poslodavca. Autor u članku pojašnjava cjelokupni proces regrutiranja i selekcije s naglaskom na praktične savjete za donošenje odluke o izboru najboljeg kandidata.

1. Uvod

Kompanije ulažu sve više vremena u proces zapošljavanja jer im je neophodno pronaći najboljeg radnika koji može zastupati njihove interese i ciljeve. Proces zapošljavanja ima za cilj uspostaviti niz akcija kako bi se pronašla najbolja skupina kandidata, a iz koje će se moći popuniti upražnjena radna mjesta. Jednom kad se odabere ova skupina, uzimajući u prethodno spomenuti postupak, najprikladniji kandidat bit će izabran putem intervjua, upitnika i drugog niza tehnika kojima se nastoji osigurati izbor najboljeg kandidata.

Ako se malo vratimo u prošlost, možemo se prisjetiti kako se smatralo da su za uspješnost pojedinog poslovnog subjekta kao ključni faktori najbitniji materijalni i financijski resursi. No, u današnje vrijeme dolazi do izražaja upravo ljudski faktor, a upravljanje ljudskim resursima postaje sve važnija funkcija u kompaniji, a koja može značajno doprinijeti ostvarenju poslovnih ciljeva te rastu i razvoju poduzeća.

Proces zapošljavanja kompanije koriste u situacijama kada tek započinju s poslovanjem, kada se šire ili kada imaju potrebu za zamjenom postojećih zaposlenika. Ovaj proces neophodan je za uspješno zapošljavanje upravo onih ljudi koji će ostvarivati najbolje rezultate.

Zapošljavanje obično provode odjeli ljudskih potencijala/resursa, no u malim tvrtkama takvi odjeli ne postoje te je od izuzetne važnosti da vlasnici i menadžeri steknu vještine potrebne za provođenje procesa.

Bez ljudi, organizacija ne bi mogla funkcionirati, a ljudi kao temeljni resurs organizacije znatno su složeniji za proučavanje od svih drugih

resursa s kojima kompanija može raspolagati. U provođenju procesa zapošljavanja važna je usmjerenost od samog početka, pa sve do njegova konačnog ishoda tj. zatvaranja. Potrebno je privući kvalitetne kandidate, stvoriti "bazen" iz kojeg će se moći izabrati najbolje pojedince i koji će biti efikasni na radnom mjestu na koje se zapošljavaju, ali i koji će se uspješno uklopiti u radnu sredinu kompanije.

Osim što je važno adekvatno provesti cjelokupan proces zapošljavanja kako bi se izabrali najbolji kandidati, tako je navedeno važno i radi zadržavanja tih istih pojedinaca u kompaniji, a nakon što im se ponudi zaposlenje. Prilikom procesa zapošljavanja, kompanija nastoji kroz razne alate procijeniti je li određeni kandidat najbolji izbor za konkretno radno mjesto i hoće li se uklopiti u kolektiv. No, isto tako proces zapošljavanja služi i kandidatima da bolje upoznaju kompaniju, uvjete rada, što se od njih očekuje i je li upravo ta kompanija najbolji izbor za početak/nastavak njihove karijere.

U tom djelu potrebno je osigurati sve potrebne odgovore na njihova pitanja, dati im informacije o kompaniji, radnom mjestu, očekivanjima i dr. Proces zapošljavanja je svakako dvosmjernan, jer s jedne strane kompanija traži idealnog zaposlenika, a s druge strane kandidat za sebe traži najbolju kompaniju.

Stopa zadržavanja zaposlenika u određenoj kompaniji jedan je od načina kojima se mjeri uspješnost odjela ljudskih potencijala, ali i poslovanja kompanije. Stopa fluktuacije (*engl. Turnover Rate*)¹ za-

¹ Stope fluktuacije zaposlenih, koje ukazuju na to koliko je ugodno raditi u kompaniji, govore ne samo o aktivnostima kadrovskih službi, već daju i širu sliku o kompaniji. Pomoću njih se može suditi o postojećem sustavu motivacije, principima upravljanja, dostupnosti sustava za adaptaciju novih zaposlenika i sustavu rada sa onima koji odlaze. To su pokazatelji korporativne kulture kom-



poslenika odnosi se na udio zaposlenika koji napuštaju kompaniju tijekom određenog vremenskog razdoblja. Ona uključuje dobrovoljni i prisilni odlazak zaposlenika, a isključuje unutarnja kretanja kao što su promocije i interni transferi te zaposlenike koji su na rodiljnom ili roditeljskom dopustu, plaćenom ili neplaćenom dopustu, bolovanju i sl.

S obzirom na to da su troškovi pogrešnog zapošljavanja visoki te ovisno o poziciji mogu iznositi od 20% do 200% godišnje plaće zaposlenika, važno je u što kraćem roku provoditi adekvatne procese zapošljavanja i donositi ispravne i dugoročne odluke. Iako ne postoji garancija da će izbor biti uspješan, važno je učiniti sve kako bi se povećale mogućnosti uspješnog zapošljavanja.

**ističemo...**

Proces zapošljavanja ima za cilj uspostaviti niz akcija kako bi se pronašla najbolja skupina kandidata, a iz koje će se moći popuniti upražnjena radna mjesta. Proces zapošljavanja organizacije koriste u situacijama kada tek započinju s poslovanjem, kada se šire ili kada imaju potrebu za zamjenom postojećih zaposlenika.

2. Uloga ljudskih resursa u kompanijama

Kod upravljanja ljudskim potencijalima, individualan pristup se smatra neophodnim. Zadatak upravljanja ljudskim potencijalima je da se individualnim pristupom uspiju nadvladati eventualne poteškoće do kojih bi moglo doći zbog izražene osobnosti pojedinaca, koji istu unose u organizaciju te na taj način mogu utjecati na organizacijske ciljeve. Menadžeri koji su zaduženi za ljudske potencijale trebaju znati kako prepoznati moguće probleme te potaknuti pozitivnu, kreativnu energiju kod zaposlenika.²

Izraz „ljudski potencijali“ se često izjednačuje sa „ljudskim resursima“. Izraz je to koji u oba slučaja predstavlja zaposlenike neke organizacije ili cjelokupnu radnu snagu neke zemlje. Pritom, ne radi se o pukom broju koji samo obuhvaća demografsku strukturu radne snage, nego isti predstavlja i njihov potencijal zasnovan na intelektualnim i drugim sposobnostima pojedinaca.

Ljudski potencijali (human resources – HR) je pojam čije se osnovno značenje u ekonomiji odnosi na radnu snagu. U velikim organizacijama pojam označava pojedince u okviru organizacije te njihove sposobnosti, ali i na dio organizacije koji se bavi zapošljavanjem, otpuštanjem, treningom i ostalim poslovima vezanim uz osoblje. Ljudske potencijale čine pojedinci i skupine, čija znanja, vještine, sposobnosti i druge osobine omogućuju organizaciji da ostvari svoje ciljeve.³

Pod resurse najčešće ubrajamo sredstva na kojima se temelji neka djelatnost, a to su: prirodno bogatstvo (zemlja), rad i kapital. S obzirom na to da je nespretno termin „ljudski resursi“ svesti na korištenje na istoj razini kao tehnička i financijska sredstva, primjerenije je koristiti izraz „ljudski potencijali“.

Upravljanje ljudskim potencijalima ima strateški, razvojni i dugoročni karakter, što znači da njegovi zadaci i aktivnosti nisu statične i

međusobno odvojene djelatnosti, već zahtijevaju stalno promišljanje s aspekta ciljeva organizacije i povezivanje u svrsishodne aktivnosti.⁴

Danas je u svim poslovnim krugovima prihvaćeno mišljenje da se upravo razumnim upravljanjem ljudskim „resursima“ može ostvariti jedinstvena kompetitivna prednost.⁵

Ovu je tvrdnju najlakše poduprijeti činjenicom da je na današnjem globalnom tržištu sve dobavljivo, odnosno većina velikih svjetskih organizacija može nabaviti najsuvremeniju opremu, raspolagati sirovinama, privući kapital i prikupiti informacije. Pri svemu tome i dalje uočavamo velike razlike čak i među organizacijama koje su tržišni lideri, a kamo li među organizacijama koje nemaju ni približno toliko resursa na raspolaganju. No, ono po čemu se razlikuju najuspješniji je njihova radna snaga, odnosno ljudski potencijali kojima raspolažu. Upravo su oni jedinstveni za svaku danu zemlju, odnosno organizaciju.⁶

Pribavljanje ovog resursa i njegovo radno angažiranje je ključni zadatak menadžmenta poduzeća. Zbog toga se i čitav koncept tretiranja zaposlenih u poduzeću kao ljudskog resursa razvio u okviru menadžmenta i to u onoj fazi njegovog razvoja kada je nadležnost za obavljanje značajnog dijela aktivnosti vezanih za zaposlene prebačena s kadrovskog menadžera na ostale menadžere u poduzeću.

Brojna domaća, ali i međunarodna poduzeća se danas suočavaju s brojnim problemima u svom poslovanju te su posljedice znatno opasnije i veće nego u prethodnih godina. Posljedice su brojne, poput pada ključnih pokazatelja uspješnosti poduzeća, primjerice stope povrata, broja inovacija, zadovoljstva kupaca i zaposlenika, stopa fluktuacije te je stoga nužno brzo reagirati.⁷

Ljudski resursi podrazumijevaju zaposlenike koji primjenom stečenih znanja, vještina i sposobnosti mogu značajno utjecati na ostvarenje ciljeva te ukupnog rasta i razvoja pojedinog poslovnog subjekta pri čemu je važno istaknuti da zaposleni sami po sebi ne predstavljaju ljudski kapital za poslodavca. Naime, oni postaju ljudski kapital tek u trenutku kada svoja znanja i sposobnosti pretvore u djela te samim time omogućuju stvaranje veće vrijednosti za organizaciju u kojoj rade. Stoga se za ljudske resurse može reći da su najvažniji dinamični i kreativni faktor svakog poduzeća, koji stvara ideje, inovira, planira, pokreće i realizira određene pothvate u poduzeću itd.⁸

Ključni poslovi menadžera i stručnjaka odjela upravljanja ljudskim resursima su:

- analiza radnih mjesta,
- planiranje ljudskih resursa,
- regrutiranje,
- selekcija,
- obuka i razvoj kadrova,
- motivacija i zadovoljstvo zaposlenika,
- praćenje performansi zaposlenika,
- upravljanje kompenzacijama,
- zaštita zaposlenih i radni odnosi.

U nastavku članka, pažnja će se detaljnije koncentrirati na poslove utvrđivanja potrebnih kadrova u kompanijama, te poslove regrutiranja i selekcije, budući da su navedeni poslovi u fokusu ovog stručnog članka.

panije, rezultat rada s osobljem, koji indirektno utječe i na dobit. Stoga je jako važno uzeti u obzir ove pokazatelje i kontrolirati ih.

- 2 I. Jambreč, I. Ivica Penić, Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij. (1991) v. 29, br. 2, 1181-1206, 2008.
- 3 Šverko, B., Ljudski potencijali: usmjerenje, odabir i osposobljavanje, Zagreb, Hrvatska sveučilišna naknada, 2012.

4 I. Jambreč, I. Ivica Penić, op.cit.

5 Šverko, B., loc. cit.

6 Šubarić, Mario, Pribavljanje i selekcija talenata kao čimbenik dugoročne uspješnosti poslovanja organizacije, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2018.

7 P. Jung Erceg, J. Prester, Inovacije u proizvodnji: hrvatsko-njemačka komparativna analiza, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2007.

8 Buble M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.

**ističemo...**

Pribavljanje ljudskog resursa i njegovo radno angažiranje je ključni zadatak menadžmenta poduzeća. Zbog toga se i čitav koncept tretiranja zaposlenih u poduzeću kao ljudskog resursa razvio u okviru menadžmenta i to u onoj fazi njegovog razvoja kada je nadležnost za obavljanje značajnog dijela aktivnosti vezanih za zaposlene prebačena s kadrovskog menadžera na ostale menadžere u poduzeću.

3. Regrutiranje i selekcija kadrova

Upravljanje ljudskim potencijalima pretpostavlja niz međusobno povezanih aktivnosti i zadataka upravljanja (menadžmenta) usmjerenih na osiguranje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.⁹

Kadroviranje predstavlja skup aktivnosti managementa koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću. Kadrovi, odnosno ljudski resursi s vremenom postaju središnji faktor uspjeha poslovanja poduzeća.¹⁰

Prateći promjene koje se tokom godina zbivaju na području ekonomije i tehnologije mijenja se i pogled na kadrova u poduzeću. Uslijed tehnoloških promjena i informatičkih tehnologija koje se sve više primjenjuju u poslovanju, ljudski resursi postaju najvažniji resurs u poduzeću, te se traži njihova maksimalna upotreba. Također uslijed ekonomskih kriza, glavni naglasak stavlja se upravo na ljudske resurse, te njihovu stručnost i snalažljivost.

Tri su primama cilja kadroviranja:

- Privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji,
- Razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu,
- Dugoročno održavanje radne snage.¹¹

Razvoj ljudskih potencijala podrazumijeva brojne aktivnosti, a sve počinje sa aktivnostima pribavljanja ljudskih potencijala. S obzirom na to da su ljudi ti koji su presudni za uspješnost i dugoročno poslovanje organizacije, suvremenim organizacijama je zadatak da učine što god je potrebno kako bi privukli, zadržali i u konačnici razvili najbolje talente. Upravo je za taj dio zadužen menadžment ljudskih potencijala, za koji možemo reći da povećava „neopipljivi“ dio vrijednosti poduzeća.¹²

Upravljanje ljudskim potencijalima ima svrhu ispunjenja ekonomskih ciljeva, na primjer porast proizvodnje i profitabilnosti, zatim efikasnost, efektivnost i fleksibilnost poduzeća, ali također i ostvarenje socijalnih ciljeva, poput zadovoljenja interesa zaposlenika, poboljšanje njihovog socioekonomskog položaja, podizanje kvalitete života te općenito razvitak individualnih sposobnosti svakog zaposlenika.

Jednostavna je formula efikasna, efektivna i ekonomična organizacija = zadovoljni zaposlenici.¹³

3.1. Planiranje kadrova i utvrđivanje potreba za zapošljavanjem

Tržište rada je postalo bojno polje na kojem se odvija borba za pribavljanje i osiguravanje kvalitetnih ljudi. Tržište općenito, a posebno

tržište rada vrlo je važan i utjecajan faktor za upravljanje ljudskim potencijalima. Tu dolazi do zaoštavanja odnosa između konkurencije. Svakako treba spomenuti „odljev mozгова“ iz nerazvijenih zemalja u razvijene (pri čemu nije izuzetak ni naša zemlja).¹⁴

Kod upravljanja ljudskim potencijalima bitnu važnost nosi i planiranje istih kako bi rad poduzeća bio organiziran na što učinkovitiji način za cjelokupnu zajednicu. Ukoliko samo jedna karika u lancu poduzeća zakaže, javljaju se problemi u funkcioniranju čitave organizacije.

U poduzećima tako najvažniju kariku čine upravo zaposlenici odnosno njezini kadrovi. Odabir i zapošljavanje određenih kadrova mora biti pomno razrađeno kako bi poduzeće moglo funkcionirati na planirani način. Stoga je potrebno pomno promišljati i razraditi adekvatan plan koje kadrove je potrebno zaposliti i na koja radna mjesta.

Za efikasno provođenje ovih aktivnosti menadžment treba angažirati specijaliste – posebne stručnjake. Danas kadroviranje zauzima važno mjesto u organizaciji poduzeća, te predstavlja jednu od osnovnih funkcija menadžmenta. Svako poduzeće u svojoj organizacijskoj strukturi ima i posebnu organizacijsku jedinicu koja se profesionalno bavi svim procesima vezanim za kadrove.

Regrutiranje kadrova je proces kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima te iznalaze potencijalni kandidati za slobodna radna mjesta. Kako bi proces regrutiranja bio uspješno proveden potrebno je na pravi način planirati kadrove, a svakako najvažnije predstavlja sustavni model planiranja ljudskih resursa koji bi svako uspješno poduzeće trebalo razviti s ciljem uspješnog planiranja potreba za ljudskim potencijalima.¹⁵ Drugim riječima, planiranje i utvrđivanje potreba za zapošljavanjem je jedan dio procesa regrutiranja, dok se drugi dio regrutiranja odnosi na samo privlačenje određenog broja kandidata, a o čemu će kasnije biti više riječi.

Planiranje ljudskih potencijala vrlo je važna funkcija managementa ljudskih potencijala koja pridonosi uspješnom ostvarivanju strategijskih ciljeva organizacije. Planiranje kadrova sastavni je dio menadžmenta i jedan od najtežih zadataka. Do najvećeg izražaja dolazi u kriznim situacijama i kada se poduzeće nalazi u neuobičajenim, iznenadnim situacijama.¹⁶

Planiranje i upravljanje ljudskim potencijalima zaslužno je za zapošljavanje točno traženih zaposlenika koji poslovanje određenog poduzeća čine kvalitetnijim i učinkovitijim. Upravljanje ljudskim potencijalima svakom poduzeću osigurava kvalitetne kadrove koji pomažu da organizacija napreduje i ostvari planirane ciljeve. Osnovni podaci od kojih se u planiranju ljudskih potencijala u budućnosti polazi jesu najčešće volumen prodaje u budućnosti, nivoi produktivnosti, razine usluga, a neki od najčešćih alata koji se koriste pri planiranju uključuju analizu trendova, analizu omjera i dijagram raspršenja.¹⁷

**ističemo...**

Potrebno pomno promišljati i razraditi adekvatan plan koje kadrove je potrebno zaposliti i na koja radna mjesta.

3.1.1. Procjena tekućih i prognoziranje budućih potreba za kadrovima

Analiza posla se definira kao postupak prikupljanja podataka o poslovima koji se obavljaju u poduzeću. Analiza se vrši pomoću po-

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Buble M.: Osnove menadžmenta, op. cit.

¹⁶ Bahtijarević-Šiber F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.

¹⁷ Bartolović, V.; Vukojević, L.: Menadžment ljudskih potencijala - Politike Europske unije u razvoju ljudskih potencijala, 1. izdanje, Veleučilište u Slavanskom Brodu, Slavonski Brod, 2019.

⁹ Bahtijarević Šiber, op. cit.

¹⁰ Buble M.: Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2006.

¹¹ Ibid.

¹² Šubarić, Mario, op. cit.

¹³ I. Jambreč, I. Ivica Penić, op. cit.



data koji se odnose na posao, sredstva koja se koriste za izvršavanje posla, potrebne vještine i znanja, uvjeti za rad, norme učinka, materijal i tehnologija rada i drugo.

Podaci se prikupljaju pomoću raznih metoda i načina; promatranjem, vođenjem dnevnika izvršitelja posla, intervjuom, anketom. Opis posla je poseban dokument na kojemu se uz šifru i naziv posla daje detaljan opis posla. Obično se provodi u dvije etape – prva je popis, a druga je opis posla. U popisu posla se evidentiraju svi poslovi koje se na jednom mjestu trebaju obavljati.

U opisu posla se navode najvažnije radnje od kojih se sastoji posao. Specifikacija posla je dokument kojim se definiraju zahtjevi i vještine koje su potrebne za obavljanje posla; potrebno radno iskustvo, spol, dob, ritam i drugo.¹⁸

Kako bi se formulirala strategija kadrovanja koja je usmjerena na ostvarivanje prognoze budućih potreba za kadrovima, važno je ocijeniti tekuće potrebe za kadrovima. Stoga se treba provesti analiza koja odgovara na sljedeća pitanja¹⁹:

- Kojim kadrovima poduzeće raspolaže (brojna, kvalifikacijska, profesionalna, dobna i spolna struktura kadrova)?
- Koji je stupanj kvalificiranosti raspoloživih kadrova?
- Koji je stupanj kvalificiranosti poslova?
- Kakva je raspoređenost kadrova po tipovima procesa?
- Kakva je raspoređenost kadrova po temeljnim grupama poslova?

Za odgovore na prethodno postavljena pitanja služe datoteke kadrova i datoteke radnih mjesta koji sadržavaju podatke o svim zaposlenicima poduzeća i njihovim glavnim karakteristikama, kao i o svakom pojedinom radnom mjestu i pripadajućem opisu i specifikaciji posla. Nakon detaljne analize navedenih podataka treba se dati odgovor na pitanje koliko je zaposlenika potrebno kako bi se ostvarili tekući i budućí ciljevi poduzeća.²⁰

Ono što se doima ključnim faktorom u borbi za potrošače i opstanak na tržištu svakako je cilj osigurati što kvalitetnije ljude, sposobne, stručne i visoko motivirane te da se isto tako posveti puno pozornosti zadržavanju istih. Jedino tako se može biti konkurentan. Kod tržišta je važno spomenuti i uspostavljanje cijene rada. Danas razvijene zemlje sve više grade tvornice etabliranih proizvoda u nerazvijenim zemljama gdje je cijena rada puno niža od iste u vlastitoj zemlji. Na taj način dobivaju jeftiniju cijenu proizvoda, a zaposlenici se ne žale jer su sretni što uopće imaju posao. Bitan čimbenik tržišta rada ponuda je radne snage.²¹

Ima li pojedina zemlja dovoljno ili premalo radne snage, odnosno ima li dovoljno stručnjaka ili drugih deficitarnih zanimanja može biti uzrokovano različitim razlozima, primjerice demografskim kretanjima (pad nataliteta – Japan) diskrepancijama između zahtjeva rada, znanja i vještina na tržištu rada i drugo. Opći je trend smanjenje potreba za nekvalificiranim radom, a povećanje potreba za stručnim radom, odnosno visoko obrazovanim kadrovima – menadžerima, znanstvenicima, raznim stručnjacima i tehničarima.²²

Neovisno o veličini organizacije, prisutni su problemi koji se odnose na ljude. Treba odabrati zaposlenike, baviti se njihovom daljnjom izobrazbom, obučiti ih, pratiti njihovu radnu uspješnost, motivirati, nagrađivati i drugo. Nažalost, male organizacije često nemaju dobro razrađen stručni kadar menadžerskog osoblja, pa tu dolazi do poteškoća. Zapravo, što je organizacija veća to je funkcija ljudskih

potencijala bolje razrađena i ima veću stručnu i organizacijsku infrastrukturu. Kod manjih organizacija nužno je svestranije obrazovanje ključnih ljudi za ljudske potencijale kako bi se izbjeglo preveliko oslanjanje na stručnu pomoć specijaliziranih vanjskih institucija.²³

Prognoza budućih potreba za kadrovima je znatno teža od utvrđivanja sadašnjih potreba budući da su uvjeti poslovanja neizvjesni i promjenjivi, što se posebice ističe u suvremenom poslovnom svijetu. Za prognozu budućih potreba potrebno je izvršiti analizu ponude s dva aspekta: internog i eksternog.²⁴

Predviđanje eksterne ponude temelji se na općim kretanjima na tržištu rada poput demografskih kretanja, stope nezaposlenosti, promjena vezanih za strukturu zanimanja i sl. S druge strane, cilj predviđanja interne ponude je utvrđivanje mogućnosti zadovoljavanja budućih potreba za kadrovima iz postojećeg fonda kadrova.

U predviđanju budućih potreba za kadrovima poduzeće mora početi od određenih parametara koji se odnose na buduću potražnju proizvoda/usluga poduzeća, buduće ekonomije njegova poslovanja, tehnoloških inovacija u poduzeću, kao i raspoloživih financijskih mogućnosti, s jedne strane, te fluktuacije i apsentizam, promjena u organizaciji i management filozofije, s druge strane.

Buduće potrebe za kadrovima se rješavaju tako da se analiziraju eksterne i interne ponude. Za predviđanje eksterne ponude se prate kretanja na tržištu rada, i to ona koja pokazuju podatke vezane za kretanja nezaposlenih i demografska kretanja, kao i kretanja potreba za određenim zanimanjima.



ističemo...

Prognoza budućih potreba za kadrovima je znatno teža od utvrđivanja sadašnjih potreba budući da su uvjeti poslovanja neizvjesni i promjenjivi, što se posebice ističe u suvremenom poslovnom svijetu.

3.1.2. Formuliranje strategije kadrovanja

Na temelju provedene analize menadžment formulira odgovarajuću strategiju kadrovanja pri čemu koristi tri temeljne opcije²⁵:

- opcija istog broja zaposlenih pri čemu u postojećem kadrovskom stanju nisu nužni nikakvi zahvati no promjene se mogu dogoditi s obzirom na kvalifikacijsku strukturu i profile zaposlenih,
- opcija manjka zaposlenih pretpostavlja eksterno regrutiranje pri čemu dolazi do zapošljavanja novih radnika,
- opcija viška zaposlenih pri kojoj poduzeće utvrđuje da mu je u budućnosti potrebno manje kadrova nego što ih danas ima, pa se kao rješenje javlja otpuštanje pri čemu su česti programi pomoći za otpuštene radnike.

Opcija istog broja zaposlenika ima različite podopcije, kao što su:

- Isti broj zaposlenika u budućnosti, ali različitih kvalifikacija i
- Isti broj zaposlenika koji je i trenutno u poduzeću, ali različiti profili zaposlenika

Opcija manjka zaposlenika zahtjeva eksterno regrutiranje, čime ćemo se i baviti u nastavku članka.

Opcija viška zaposlenika je opcija u kojoj poduzeće nakon provedenih istraživanja i analiza utvrdi da im je u budućnosti potreban manji broj zaposlenika nego što je sada, te tada slijede otpuštanja zaposlenika. Kako bi se otpuštanje donekle ublažilo poduzeće svojim zaposlenicima nudi pomoć pri pronalazanju novog posla. Osim ove drastične mjere, također se mogu primijeniti i one blaže, kao što

18 Mikin, Nikolina: Planiranje, regrutiranje i selekcija kadrova, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2019.

19 Buble M.: Osnove menadžmenta, op. cit.

20 Ibid.

21 Bahtijarević Šiber, op. cit.

22 I. Jambrek, I. Ivica Penić, op. cit.

23 Ibid.

24 Buble M.: Osnove menadžmenta, op. cit.

25 Buble M.: Osnove menadžmenta, op. cit.

su: skraćeno radno vrijeme, snižavanje plaća, ranije umirovljavanje, dijeljenje radnog mjesta i sl.

3.2. Regrutiranje i proces privlačenja ciljnih kandidata

Privlačenje kadrova možemo definirati kao proces privlačenja pojedinaca u pravo vrijeme, u dovoljnom broju i sa odgovarajućim kvalifikacijama, da se prijave za posao u nekoj organizaciji.²⁶ Obično se prilikom planiranja ljudskih potencijala uvidi potreba za zapošljavanjem novih kadrova kada se na određenim radnim mjestima u poduzeću javi problem nedostatne radne snage za obnašanje određenog posla.

Ipak, potrebno je dobro procijeniti stanje u poslovanju poduzeća i ocijeniti je li zapošljavanje novih kadrova uistinu potrebno. Zato je bitno nadgledati radnu snagu koja čini organizaciju i poslovanje nekog poduzeća jer je možda netko od zaposlenika zakazao pa ga je potrebno motivirati za bolji rad u budućnosti.

Ukoliko su zastoji u poslovanju minimalni, a zaposlenici adekvatni, poduzeće može promišljati i o zapošljavanju još jednog zaposlenika koji neće raditi puno radno vrijeme. Ujedno, u toj situaciji poduzeće može razmotriti i opciju da određeni zaposlenici rade prekovremeno, ukoliko je to za poduzeće i njegove zaposlenike prihvatljivo.

Dakle, ukoliko je potreba za pojačanjem radne snage privremena, poduzeće ne bi trebalo zapošljavati i raditi selekciju između novih kadrova. Zato, potrebno je pratiti situaciju na duži vremenski period kako bi poduzeće moglo biti sigurno u procjeni za potrebom novih kadrova.

Regrutiranje kadrova je proces kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima, te iznalaze potencijalni kandidati za upražnjene poslove. Kako bi se potencijalne kandidate upoznalo s njihovim položajima u poduzeću, a ne samo o poslu za koji se natječu potrebno je navesti i informacije o beneficijama, plaći, kompenzacijama. Regrutiranje se obavlja pomoću dva izvora: internih i eksternih. Interni izvori obuhvaćaju već postojeće zaposlenike u poduzeću, a eksterni kada poduzeće posredstvom raznih institucija i tržišta radne snage dolazi do novih zaposlenika.

Interni izvori:

- interno oglašavanje slobodnih poslova,
- neposredni slobodni kontakt,
- pisani poziv,
- evidencija ljudskih potencijala i plan,
- znanci i preporuke.²⁷

Prilikom regrutiranja potrebno je privući određeni broj kandidata koji udovoljavaju traženim karakteristikama radnog mjesta. Pribavljanje ljudskih potencijala kod strategije ekspanzije ovisit će o specifičnom tipu ekspanzije, odnosno obilježjima novoootvorenih radnih mjesta. Kod proizvodne ekspanzije, npr. proširenje asortimana, u obzir će dolaziti unutarnji izvori pribavljanja, dok će se kod tržišne ekspanzije npr. internacionalne, većinski koristiti vanjski izvori pribavljanja.²⁸

Interni izvori regrutiranja podrazumijevaju interno oglašavanje slobodnih poslova, neposredni slobodni kontakt i pisani poziv. Pribavljanje kadrova iz vanjskih izvora odvija se putem oglašavanja (tisak, internet, radio, televizija), agencija za zapošljavanje (HZZ), specijali-

ziranih agencija za zapošljavanje ("head hunting") obrazovnih institucija, sindikata, itd.²⁹

Kako bi određena organizacija mogla zaposliti kadrove koji su joj potrebni, ona prije svega mora na efektivan način privući željene kandidate, a to je uistinu složeni proces. Složeni sustav zapošljavanja može se podijeliti na nekoliko procesa prilikom kojih se tražuju adekvatni kadrovi. Stoga, prije zapošljavanja za poduzeće je potrebno definirati radno mjesto za koje je nužno naći novo osoblje te stručno isplanirati buduće upravljanje ljudskim potencijalima. Kada poduzeće krene u proces potrage za novim kadrovima koje želi zaposliti, bitno je da na efektivan način pokuša privući kandidate.

Upravo zato, da bi poduzeće pridobilo želju kandidata za zaposlenje potrebno je da oglas i natječaj za posao koje objavi bude atraktivno i motivirajuće sa što više informacija o radnom mjestu. Oglasi za posao koji sadrže tek nekoliko kratkih informacija o traženim radnicima privući će puno manji broj kandidata koji možda ni neće odgovarati naravi posla za koje se novo osoblje traži. Kada poduzeće uspije privući tražene profile kandidata tek onda može krenuti u proces selekcije odnosno izbora najadekvatnijih kadrova. Selekcija može biti duži proces ako se izabrani kandidati zaposle na probni rok kako bi se ocijenio njihov rad koji će pridonijeti odluci koga će na kraju poduzeće zaposliti.³⁰

Kreiranjem plana pribavljanja novih kadrova bave se menadžeri koji se bave upravljanjem te organizacijom ljudskih potencijala u poduzeću. Procesu pribavljanja kadrova menadžeri trebaju pristupiti ozbiljno i pritom efikasno i efektivno planirati na koji način pribaviti kadrove koji su nužni za bolje poslovanje poduzeća.

Rezultat efektivnog privlačenja kadrova ogleda se u pridobivanju pravih kandidata. Poduzeća većinom teže privući što veći broj kandidata, no to ponekad može znatno otežati odabir pravog kandidata u procesu selekcije i negativno utjecati na cijeli proces. Pregledavanjem velikog broja prijava što zahtijeva pregled životopisa prijavljenih kandidata te njihovih zamolbi za posao, menadžeru oduzima mnogo vremena pa se vremensko trajanje procesa pribavljanja kandidata oduži više nego što je to planirano. No, ukoliko je menadžer iskusan u praksi pribavljanja kadrova te profesionalno obučan za takav proces, sposoban je da iz gomile prijavljenih kandidata odabere najboljeg za što kvalitetnije obavljanje posla za koji se nova radna snaga traži.

Ponekad je za neku otvorenu poziciju potrebna samo jedna osoba da bi poduzeće nadomjestilo nedostatak i radilo efikasno. Određeni poslovi zahtijevaju više zaposlenika, kao npr. poslovi u skladištima, radna mjesta u sektoru trgovine i prodaje, call centri sa operaterima u službi za korisnike (npr. telekomunikacijski operateri), ugostiteljska zanimanja, poslovi u sektoru prijevoza (vozači) i slično. Kada poduzeće ustanovi potrebu za zapošljavanjem više radnika na slobodnom radnom mjestu tada i privlačenje pravih kadrova traje duže kao i odabir istih.

Mnoga radna mjesta zahtijevaju određene vještine kao na primjer poznavanje i rad u posebnim informatičkim programima pa prije svega traže kandidate sa prethodnim iskustvom i znanjem u korištenju takvih programa.

Izradom kvalitetnog opisa radnog mjesta za koje se traže novi kadrovi bave se stručne osobe koje će na jasan i razumljiv način prezentirati tvrtku te posao koji se nudi. Jako je bitno da takav opis ne bude dvosmislen i stilski nerazumljivo napisan jer bi to samo zbunilo osobe koje pregledavaju i iščitavaju opis radnog mjesta za

26 Gusdorf, M.: Recruitment and selection: Hiring the right person, Case study, Society for Human Resource Management, SAD., 2008.

27 Buble M.: Osnove menadžmenta, op. cit.

28 Pintarić, J.: Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala, EFZG, Zagreb, (2010)

29 Buble M.: Osnove menadžmenta, op. cit.

30 Kutija, Jakov: proces regrutiranja i selekcije u poduzeću LTH metalni lijev, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2018.



koji su zainteresirani. Iako je važno privući što više kompetentnih kandidata, treba paziti da se takvi kandidati ne odbiju preopsežnim tekstom i nebitnim sadržajem. Opis radnog mjesta treba dizajnirati na vizualno primamljiv način, a tekst sa opisom radnog mjesta sažeti u vidu popisa u kratkim crtama. Opis treba napraviti tako da bude i marketinški privlačan za širu publiku, ali s posebnom pažnjom usmjerenom na to da ne bude dosadan i nalik ostalim opisima za druga radna mjesta.³¹

**ističemo...**

Regrutiranje kadrova je proces kojim se utvrđuju potrebe za kadrovima, te iznalaze potencijalni kandidati za upražnjene poslove. Regrutiranje se obavlja pomoću dva izvora: internih i eksternih.

3.3. Provođenje selekcije kandidata

Odabir zaposlenika najvažnija je aktivnost upravljanja ljudskim resursima zato jer pravilan odabir kvalificiranih i kvalitetnih ljudi bilo na način internim zapošljavanjem ili eksternim omogućuje lakše odvijanje ostalih funkcija menadžmenta koje se bave ljudskim faktorom. Dobro odabrani zaposlenici na pravilno postavljenim mjestima omogućavaju ubrzano i lakše odvijanje poslovnih procesa te oni svojim vještinama, sposobnostima i znanjem poduzeću donose značajne rezultate koji su potrebni kako bi ono uspješno poslovalo.

Dugoročno gledano, selekcija ima bitan učinak na dobit i troškove poduzeća jer ukoliko se odaberu i postave pravi ljudi na pravo mjesto oni u budućnosti mogu donijeti dosta dobroga poduzeću kao što su manji ukupni troškovi te povećani ukupni prihodi i profiti, ali i obratno. Loš odabir može izazvati neželjene efekte i naštetiti poslovanju poduzeća. Cilj ovog procesa je prognoza hoće li radnik biti uspješan i isplativ u budućnosti što u suštini predstavlja maksimiziranje radnikove buduće radne uspješnosti.³²

Profesionalna selekcija obuhvaća metode i tehnike koje su unaprijed standardizirane te se njenom primjenom odabiru kandidati za traženo radno mjesto. Postupak profesionalne selekcije obuhvaća analizu posla, tj. poželjni profil zaposlenika koji se traži. Ona daje jasan opis zadataka i dužnosti tog radnog mjesta, objašnjava zahtjeve posla, eventualne dodatne dužnosti, opisuje općenito okruženje poduzeća, kao i lokaciju obavljanja rada, te željenu stručnu spremu, vještine i osobine koje osoba treba imati za radno mjesto. Proces profesionalne selekcije u užem smislu započinje nakon objave oglasa natječaja u kojem je raspisana potreba za zapošljavanjem na otvorenom radnom mjestu.

Formiranje selekcijskog tima je poželjno iz više razloga. Prvi razlog je u tome da se u tim okupe pojedinci od kojih svaki ima svoju specijalizaciju. Naravno, teško je očekivati da bi neki pojedinačni zaposlenik individualno mogao „pokrivati“ široko područje ekspertize koja je potrebna prilikom sagledavanja različitih aspekata kandidata za radno mjesto. U tom smislu, selekcijski tim treba biti formiran od postojećih zaposlenika poduzeća koji svi dijele istu organizacijsku kulturu i sastoji se od neposrednog rukovoditelja novozaposlenog djelatnika, djelatnika pravne službe, djelatnika odjela za upravljanje ljudskim resursima i po potrebi dodatnih specijalista sukladno specifičnostima radnog mjesta. Na taj način formirali su se preduvjeti da će i postupak selekcije biti sveobuhvatan.

Drugi razlog potrebe formiranja selekcijskog tima je u tome da se izbjegne potencijalna subjektivnost pri donošenju odluke o zapošljavanju u slučaju kada bi selekciju vršila samo jedna osoba. Pri tome subjektivnost može biti nenamjerna kada donositelj odluke nije niti svjestan toga da neki njegovi društveni stavovi utječu na konačan izbor, kao i namjerna kada on to čini svjesno preferirajući zapošljavanje određenog kandidata. Dakle, provedbom postupka selekcije kroz formiranje selekcijskog tima osigurava se, na neki način, i ispunjenje zakonskog uvjeta o ravnopravnosti pri zapošljavanju.

Konačno, formiranje selekcijskog tima je poželjno i zbog što objektivnijeg sagledavanja pristiglih prijava. Neovisno o tome koliko se svaka organizacija trudila eliminirati subjektivnost pri donošenju odluka o zapošljavanju, ona ipak postoji. Ukoliko su osobe koje čine selekcijski tim u stanju zajednički razgovarati i raspravljati o prijavama kandidata, tada se ta subjektivnost može smanjiti na minimum.³³

Rasprava je posebice važna kako bi se o svakom kandidatu formiralo zajedničko mišljenje o njegovim prednostima i/ili eventualnim nedostacima na raspisano radno mjesto. Sam proces profesionalne selekcije započinje proučavanjem zaprimljenih prijava sa životopisima kandidata i ostalim dokumentima traženim putem oglasa. Cilj ovog koraka selekcijskog postupka je da se odvoje oni kandidati koji ne ispunjavaju formalno pravne kriterije za zapošljavanje, odnosno nemaju odgovarajuću spremu ili nisu priložili dokumentaciju kojom potvrđuju vještine za koje sami tvrde da ih posjeduju.

Od svih pristiglih prijava, u daljnji selekcijski postupak se upućuju oni kandidati koji udovoljavaju ovim kriterijima, dok se ostalima šalje pismo zahvale sa tzv. odbijenicom.

Slanjem pisma zahvale povećava se transparentnost postupka zapošljavanja, a kod odbijenih kandidata se ne stvara negativna slika o poduzeću. Naime, slanje povratne informacije kandidatima je korektan postupak, a time se povećava i vjerojatnost da će se oni kandidirati na neke buduće natječaje koje će poduzeće oglasiti. Nadalje, ne smije se zaboraviti da takav korektan postupak utječe i na zadržavanje kandidata kao kupca i korisnika proizvoda i usluga koje poduzeće nudi, a i izbjegava se negativan publicitet koji bi proizašao prenošenjem negativnih vijesti „od usta do usta“.³⁴

Postoje brojne metode i tehnike selekcije koje su na raspolaganju osobama koje ju provode, a izbor najboljih ponajprije ovisi o strukturi slobodnog radnog mjesta i poslova za koje se taj proces provodi. Metode selekcije gledane s tradicionalnog aspekta mogu se razdvojiti na konvencionalne (one sa širokom primjenom) te na nekonvencionalne (imaju manju primjenu i rjeđe se upotrebljavaju). Neke od konvencionalnih metoda su prijava za natječaj, preporuke, životopis, psihologijski testovi, testovi ličnosti, sposobnosti, znanja i vještina itd. Nekonvencionalne metode većinom se sastoje od poligrafskog ispitivanja, testova poštenja, testova na upotrebu droga, grafologiju i astrologiju.³⁵

Životopis je tekst kandidata napisan u obliku eseja u kojem on поближе opisuje sebe počevši od datuma i mjesta rođenja preko opisa školovanja i formalnog obrazovanja, zatim radnog iskustva, svih vrsta neformalnog obrazovanja i edukacija pa sve do sadašnje situacije, kako radne tako i obiteljske. Tome se pridodaju i interesi i hobiji, procjena vlastitih vještina i sposobnosti, motivacije, upoznatost s radom na računalu, poznavanje stranih jezika pismeno i govorno, posjedovanje određene vrste vozačke dozvole itd.

31 Junker, Kristina: Odabir kadrova i zapošljavanje, Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet, 2020.

32 Požega, Ž.: Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, 2012.

33 Učkar, Gabrijela: Selekcija i selekcijski tim za pravilan odabir zaposlenika, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2016.

34 Matošević, Hana: Selekcija zaposlenika, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2020.

35 Požega, Ž., op. cit.

Danas se sve više koriste standardizirani životopisi ili biografski upitnici u kojem kandidati navode osnovne podatke prema točno zadanim smjernicama i kriterijima, a to su oni koje poduzeće smatra bitnima te procjenjuje da su potrebni o svakom kandidatu za određeni posao. Pošto postoji mogućnost da će jedan broj kandidata, kako praksa pokazuje, u životopisu iznijeti niz netočnih podataka o sebi, te podatke, a posebice kod užeg kruga kandidata potrebno je detaljno provjeriti sve informacije.

Tijekom intervjua, razgovora se o mnogim temama kao što je sam posao i radno mjesto te sva potrebna znanja i vještine koje kandidat ima, a potrebna su da bi se određeni posao mogao adekvatno obavljati.

Također je bitno imati u vidu način na koji kandidat razmišlja i ponaša se, je li imao dosadašnja radna iskustva te ukoliko je kakva su bila, kakva mu je motivacija itd., te se u konačnici na kraju nakon provedenog intervjua sve te informacije analiziraju i donose se zaključci o kandidatu i o tome je li on adekvatna osoba za obavljanje posla na čiji se natječaj prijavio ili nije. Postoji nekoliko vrsta intervjua koji su podijeljeni po obliku, a to su nestrukturirani ili slobodni intervjui, strukturirani i polustrukturirani intervjui.

Psihološki testovi vrlo su bitan i razvijen alat za selekcijske procese. Njihova svrha je procjenjivanje razvijenosti varijable koja je bazirana na psihičkim pokazateljima, sadržana od obilježja kao što su inteligencija, numeričke sposobnosti, neuroticizam itd. Primjena tih testova želi dijagnosticirati koliko je neka psihička varijabla razvijena te prognozirati buduću radnu uspješnost temeljenu na rezultatima koji su postignuti tijekom pisanja testa. Testovi sposobnosti žele mjeriti sve osobine koje bi rezultirale uspjehom u određenom području rada. Oni utvrđuju mogućnost osobe u obavljanju neke specifične radne aktivnosti.³⁶

Najčešće se koriste upravo testovi inteligencije, a oni ispituju opću vještinu snalaženja u nekim situacijama problemske prirode te ispituju i razlike na koje se nailazi. Čini ih niz zadataka koji predstavljaju neke situacije problemskog karaktera, ali i razinu složenosti koje trebaju biti riješene pomoću zaključivanja temeljnih pravila te zakonitosti svih tih međusobno umreženih odnosa, iznalaženjem kompleksnih rješenja itd. Formuliranost zadataka može biti predstavljena na različite načine, na verbalan način, način s prikazom brojeva ili figura, a bitno je da se predočeni problemi mogu riješiti logičkim načinom razmišljanja.

Ovakva vrsta testova vrlo je važna kako bi se poslovi koji iziskuju posjedovanje većih intelektualnih sposobnosti pravilno obavljali. Inteligencija je opći preduvjet za obavljanje složenijih poslova unutar organizacija kao što su analiza i istraživanja, planiranja, organiziranja, projektiranja, ukratko svi menadžerski i stručni poslovi.³⁷



ističemo...

Profesionalna selekcija obuhvaća metode i tehnike koje su unaprijed standardizirane, te se njenom primjenom odabiru kandidati za traženo radno mjesto. Postupak profesionalne selekcije obuhvaća analizu posla, tj. poželjni profil zaposlenika koji se traži.

3.4. Odluka o izboru najboljeg kandidata

Proces odabira zaposlenika završava se odlukom da se neki pristupnici zaposle, a drugi ne. Takve odluke temeljene su na informacijama dobivenim tijekom provedbe selekcijskog natječaja. Odlučivanje može biti provedeno na temelju jednog ili više prediktora.

Odabir kandidata za posao trebao bi biti jedan je od najvažnijih procesa unutar svake radne organizacije. Da, to je zahtjevan je i izozvan proces koji odnosi vrijeme, međutim, sve naknadne aktivnosti i uspješnost radne organizacije u cjelini ovise upravo o odabranim kandidatima. Nažalost, veliki broj organizacija još uvijek nije svjestan važnosti ovog procesa. Često se događa da odabir kandidata provode nestručne osobe koje imaju malo više vremena od drugih, npr. tajnice ili administratori. Kod manjih firmi, loša priprema cijelog procesa uobičajena je stvar. Ponekad osoba koja intervjuira ne zna što bi pitala kandidata, previše priča o sebi ili postavlja pitanja za tvorenog tipa.³⁸

Spomenut ćemo i da postoje dva pristupa donošenju odluke o izboru kandidata: klinički i statistički pristup. Klinički pristup polazi od informacija o kandidatu te se na temelju toga formira predstava o kandidatu koja se uspoređuje s poslom i zatim se donosi odluka. Osnovna slabost kliničkog pristupa je ta što različite osobe na temelju istih informacija o kandidatima i poslu mogu donijeti različite odluke. Statistički pristup donošenju odluke o izboru kandidata polazi od statističke obrade određenih pokazatelja i njihove važnosti te se zato smatra objektivnim pristupom.³⁹

Nerijetko se događa da menadžment bira između dva ili više odličnih kandidata. Kada nijanse čine razliku, odluka nije laka, ali je moguća. Zapošljavanje pravog kandidata lako je kada pojedinac drastično odskoče od većine. U praksi, to često puta neće biti slučaj. Veća je vjerojatnost da će se osoba ili tip ljudi koji donose odluku o zapošljavanju dvoumiti između dva podjednako dobra kandidata i da će konačna odluka tražiti određeni kompromis.

Donošenje odluke mogu olakšati odgovori na ova četiri ključna pitanja:⁴⁰

- 1) Koji kandidat bi mogao ispuniti zadane poslovne ciljeve? Zamolite kandidata da na razgovoru predstavi svoje konkretne poslovne rezultate. Uvid u činjenice pomoći će vam da utvrdite može li kandidat ispuniti i vaša (brojčana) očekivanja. Kandidat koji je i kod prethodnih poslodavaca ispunjavao ili nadmašio postavljene ciljeve vjerojatno će tako nastaviti raditi i kod vas.
- 2) Koju ključnu osobinu kandidat mora posjedovati? U svakom poslu bitna je kombinacija vještina, ali jedna se uvijek može izdvojiti kao ključna. Definirajte tu osobinu i obratite pažnju na nju kada se dvoumite između dva kandidata. Ponekad to nije vještina koju ćete navesti u oglasu, ali bilo bi dobro da je imate na umu tijekom razgovora za posao. I opet, ovisno o ključnoj vještini koju tražite, postavite podjednako dobrim kandidatima vrlo precizna pitanja o dosadašnjem radnom iskustvu, koja će vam konkretno dokazati posjeduje li kandidat ključnu vještinu ili ne.
- 3) Kandidat ima vještine, ali koliko se uklapa u vašu poslovnu kulturu? Znanje i iskustvo su bitni, ali još uvijek nisu jamstvo da je vaš kandidat najbolji izbor. Mnogi kandidati posjeduju vrhunsko iskustvo, ali drugačije poglede na način i uvjete rada. Zbog toga se može dogoditi da i najbolji kandidat nakon kratkog vremena napusti radno mjesto: jednostavno se nije 'uklopio' ili mu

38 <https://selekcija.hr/2019/07/odabir-kandidata-za-posao/>

39 Koričanin, M.: Načela etičnosti u upravljanju ljudskim potencijalima. Vol.64. No.4.,2009.

40 <https://www.moj-posao.net/Savjet/75382/Kako-odabrati-između-dva-jednako-dobra-kandidata/47/>

36 Požega, Ž., op. cit.

37 Ibid.

ne odgovara način rada koji njeguje vaša tvrtka. Zbog toga je bitno istražiti kakvi uvjeti rada odgovaraju kandidatu te može li se s lakoćom uklopiti u vaš postojeći radni tim, način rada i sl. Naravno, postoji mogućnost i da tražite nekog tko je potpuno drugačiji, tko će u vaš tim unijeti nove ideje i dinamiku rada. Pritom vodite računa da čak i takav kandidat mora držati do određenih vrijednosti koje su i kompaniji bitne.

- 4) Koliko je kandidat ambiciozan? Ambicija je dvosjekli mač. Jako ambiciozan kandidat unijet će svježju energiju i motiviranost među kolege, ali morate mu ostaviti dovoljno prostora za profesionalni razvoj i promaknuće, inače će mu brzo postati dosadno.

Na kraju, svakako je uputno zaključiti razgovor sa svim kandidatima u ugodnom tonu, poslati im povratnu informaciju na kraju selekcijskog postupka i sačuvati ih u svojoj bazi životopisa. Ukoliko se otvori potreba za novim zapošljavanjem (ili kandidat koji je bio prvi izbor ne ispuni očekivanja), vjerojatno će se poželjeti kontaktirati osobu koja je bila "drugi izbor". Time se štede resursi, jer zašto trošiti vrijeme na još jedan selekcijski postupak, kada postoji "bazen" kandidata koji su već prošli selekcijski proces i kvalitetni pojedinci koji stoje na raspolaganju.



ističemo...

Odabir kandidata za posao trebao bi biti jedan je od najvažnijih procesa unutar svake radne organizacije. Nažalost, veliki broj organizacija još uvijek nije svjestan važnosti ovog procesa.

4. Zaključak

Osnovna snaga bilo koje organizacije su ljudi te je ključ uspjeha u načinu na koji tvrtke odabiru i organiziraju ljude. Mali broj lidera u organizacijama je prepoznao potrebu individualnog učenja, odnosno osobnoga razvoja pojedinca.

Značaj ljudskog potencijala nemjerljiv je u današnjem poslovanju i današnjem društvu. Briga za zaposlene postala je sve veća te se u mnogim poduzećima sve više podupire rast, razvoj i značaj dobrih zaposlenika. Najbolja i najproduktivnija poduzeća imaju najbolje ljude, najviše iz razloga što su svjesna da trebaju ulagati kako bi im zaposlenici bili što bolji i što uspješniji.

Čovjek je postao središte rada i sjedište razvoja i rasta. Element ljudskog potencijala zasigurno je ključ koji doprinosi boljoj kvaliteti i produktivnosti rada. Isticanje važnosti čovjeka za organizacijsku uspješnost, te općenito bavljenje ljudskim potencijalima u organizaciji nije nova pojava.

Upravo iz svih prethodno navedenih razloga, potrebno je s posebnom pažnjom pristupiti procesu zapošljavanja, a koji ima za cilj uspostaviti niz akcija kako bi se pronašla najbolja skupina kandidata iz koje će se moći popuniti upražnjena radna mjesta i osigurati rast i razvoj kompanije.

Literatura:

- 1) I. Jambreč, I. Ivica Penić, Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij. (1991) v. 29, br. 2, 1181-1206, 2008.
- 2) Šverko, B., Ljudski potencijali : usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Zagreb, Hrvatska sveučilišna naknada, 2012.
- 3) Šubarić, Mario, Pribavljanje i selekcija talenata kao čimbenik dugoročne uspješnosti poslovanja organizacije, Sveučilište Jurja Dobrića u Puli, 2018.

- 4) P. Jung Erceg, J. Prester, Inovacije u proizvodnji: hrvatsko-njemačka komparativna analiza, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 2007.
- 5) Buble M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
- 6) Buble M.: Menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2006.
- 7) Bahtijarević-Šiber F.: Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
- 8) Bartolović, V.; Vukojević, L.: Menadžment ljudskih potencijala - Politike Europske unije u razvoju ljudskih potencijala, 1. izdanje, Sveučilište u Slavanskom Brodu, Slavonski Brod, 2019.
- 9) Mikin, Nikolina: Planiranje, regrutiranje i selekcija kadrova, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2019.
- 10) Gusdorf, M.: Recruitment and selection: Hiring the right person, Case study, Society for Human Resource Management, SAD., 2008.
- 11) Pintarić, J.: Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala, EFZG, Zagreb, 2010.
- 12) Kutija, Jakov: proces regrutiranja i selekcije u poduzeću LTH metalni lijev, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, 2018.
- 13) Junker, Kristina: Odabir kadrova i zapošljavanje, Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet, 2020.
- 14) Požega, Ž.: Menadžment ljudskih resursa – upravljanje ljudima i znanjem u poduzeću, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, 2012.
- 15) Učkar, Gabrijela: Selekcija i selekcijski tim za pravilan odabir zaposlenika, Sveučilište Jurja Dobrića u Puli, 2016.
- 16) Matošević, Hana: Selekcija zaposlenika, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2020.
- 17) Koričanin, M.: Načela etičnosti u upravljanju ljudskim potencijalima. Vol.64. No.4., 2009.
- 18) <https://selekcija.hr/2019/07/odabir-kandidata-za-posao/> (pristupljeno: 04.04.2022.)
- 19) <https://www.moj-posao.net/Savjet/75382/Kako-odabrati-izmedju-dva-jednako-dobra-kandidata/47/> (pristupljeno: 04.04.2022.)

Ne zaboravite:

- Upravljanje ljudskim potencijalima ima strateški, razvojni i dugoročni karakter.
- Kompanije ulažu sve više vremena u proces zapošljavanja, jer im je neophodno pronaći najboljeg radnika koji može zastupati njihove interese i ciljeve.
- Proces zapošljavanja uspješno je odrađen samo ukoliko imamo zadovoljnog zaposlenika i zadovoljnog poslodavca.
- Važno je adekvatno provesti cjelokupan proces zapošljavanja kako bi se izabrali najbolji kandidati, tako je navedeno važno i radi zadržavanja tih istih pojedinaca u kompaniji, a nakon što im se ponudi zaposlenje.
- Odabir zaposlenika najvažnija je aktivnost upravljanja ljudskim resursima zato jer pravilan odabir kvalificiranih i kvalitetnih ljudi bilo na način internim zapošljavanjem ili eksternim omogućuje lakše odvijanje ostalih funkcija menadžmenta koje se bave ljudskim faktorom.
- Odabir kandidata za posao trebao bi biti jedan je od najvažnijih procesa unutar svake radne organizacije. Da, to je zahtjevan je i izazovan proces koji odnosi vrijeme, međutim, sve naknadne aktivnosti i uspješnost radne organizacije u cjelini ovise upravo o odabranim kandidatima.



