

# PRIMJENA METODA I TEHNIKA PROFESIONALNE SELEKCIJE U MENADŽMENTU LJUDSKIH POTENCIJALA

---

**Brkan, Katica**

**Graduate thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split / Sveučilište u Splitu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:228:064075>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-27**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Specijalistički diplomski stručni studij  
Menadžment trgovine i turizma - Smjer trgovina i poduzetništvo

**KATICA BRKAN**

**ZAVRŠNI RAD**

**PRIMJENA METODA I TEHNIKA PROFESIONALNE  
SELEKCIJE U MENADŽMENTU LJUDSKIH  
POTENCIJALA**

Split, lipanj 2024

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**

Specijalistički diplomski stručni studij  
Menadžment trgovine i turizma – Smjer trgovina i poduzetništvo

**Predmet: Menadžment ljudskih  
potencijala**

**ZAVRŠNI RAD**

**Kandidat:** Katica Brkan

**Naslov rada:** Primjena metoda i tehnika profesionalne  
selekcije u menadžmentu ljudskih potencijala

**Mentor:** mr.sc. Krolo Crvelin Anita

Split, lipanj 2024

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	I
1. UVOD .....	1
Predmet i cilj rada .....	1
Metode istraživanja i izvori podataka .....	1
Sadržaj i struktura rada.....	2
2. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA.....	3
2.1. Znanstvena disciplina.....	8
2.2. Menadžerska funkcija.....	10
2.3. Posebna poslovna funkcija u organizaciji .....	12
2.4. Specifična filozofija menadžmenta .....	13
3. MODEL, CILJEVI I FAKTOR UPRAVLJANJA MLJP-a.....	16
3.1. Model MLJP-a.....	16
3.2. Ciljevi MLJP-a.....	17
3.3. Faktori upravljanja ljudskim potencijalima.....	18
4. PROFESIONALNA SELEKCIJA .....	21
5. METODE I TEHNIKE PROFESIONALNE SELEKCIJE.....	23
5.1. Standardni izvori informacija.....	23
5.1.1. Prijava na natječaj .....	23
5.1.2. Životopis.....	25
5.1.3. Preporuke .....	27
6. PSIHOLOGIJSKO TESTIRANJE .....	28
6.1. Testovi sposobnosti .....	29
6.2. Testovi inteligencije .....	30
6.3. Testovi ličnosti .....	31
6.4. Testovi interesa i znanja.....	32
6.5. Problematika psihologijskog testiranja .....	33

7. INTERVJU .....	34
7.1. Vrste i strategije intervjuiranja .....	36
7.2. Problematika intervjuiranja .....	37
8. NEKONVENCIONALNE METODE SELEKCIJE .....	38
9. ANALIZA UPRAVLJANJA LJUSKIM POTENCIJALIMA NA PRIMJERU VALAMAR RIVIJERA d.d. ....	41
9.1. Struktura zaposlenika .....	42
9.2. Planiranje ljudskih potencijala .....	45
9.3. Seleksijski postupak .....	46
9.4. Edukacija, razvoj i zadovoljstvo zaposlenika .....	47
10. ZAKLJUČAK .....	51
POPIS SLIKA.....	52
POPIS LITERATURE.....	53

# PRIMJENA METODA I TEHNIKA PROFESIONALNE SELEKCIJE U MENADŽMENTU LJUDSKIH POTENCIJALA

## SAŽETAK

Temeljna diferencijacija suvremenih poduzeća sve se više oslanja na selekciju kvalitetnog kadra, koji će svojim djelovanjem unutar poduzeća pridonijeti ukupnoj slici organizacijske kulture, strukture i uspješnosti poslovanja. Odabrati prave ljude za ispunjenje postavljene misije i vizije poduzeća nikako nije statična komponenta koju je potrebno osmisliti i kao takvu pohraniti. Svaka promjena poslovanja zahtjeva kvalitetnu prilagodbu.

Kojim procesom će se vršiti selekcija ostaje otvorena komponenta svakog poslodavca i pruža mu mogućnosti primjene konvencionalnih i nekonvencionalnih metoda. U pravilu velike kompanije selektiraju skoro po unificiranim procesima. Metode i tehnike koje će se provoditi razlikuju se sukladno djelatnostima kojom poduzeće bavi, ali u pravilu ne odmiču od ustaljenih pravila.

Proces odabira najboljih kandidata iznimno je zahtjevna menadžerska funkcija, vodstvo zahtijeva više prilagodbe, angažiranja većeg broja različitih stručnjaka i posebnu vrstu procjene.

**KLJUČNE RIJEČI:** Menadžment, ljudski potencijali, selekcija, intervju, psihologijsko testiranje

# **APPLICATION OF PROFESSIONAL SELECTION METHODS AND TECHNIQUES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

## **ABSTRACT**

The fundamental differentiation of modern companies relies more and more on the selection of quality staff. Through their human resources activity, the company will contribute to the overall image of the organizational culture, structure and business success.

Choosing the right people to fulfill the mission and vision of the company must not be a static component. It can't be designed and stored.

Every single change in business, requires adjustment in terms of human resources. Which process will be used for selection, remains an open component for every employer and provides him the possibility of using conventional and unconventional methods.

Generally, large companies select with almost unique processes. Selection process of the best candidates requires extremely demanding managers and leadership functions, and more adaptation, engagement of experts and special assessment.

**KEY WORDS:** Management, human resources, selection, interview, psychological testing

# **1. UVOD**

Kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima svakom gospodarskom subjektu pruža čvrst oslonac koji će pomoći ostvarenju poslovnih ciljeva.

Kombinirati talente, osigurati pravodobno popunjavanje kadrovske križaljke svakako zahtjeva razvoj posebne funkcije unutar poduzeća, koja postaje konkurentska prednost koju je teško nadmašiti. Kvalitetno kadrovirati, upravljati performansama, te sustavno podržavati produktivnost i inovativnost unutar poduzeća, znači stvarati poželjnu organizacijsku kulturu i strukturu koja svoje benefite reflektira u unutarnjem i vanjskom okruženju .

Samo sustavni pristup koji se primjenjuje u kvalitetnom upravljanju ljudskim potencijalima, može dovesti do potpunog razvoja potencijala zaposlenika.

## **Predmet i cilj rada**

Predmet i cilj rada je prikazati osnovne pojmove koji se pojavljuju u literaturi vezanoj za upravljanje ljudskim potencijalima. Poseban osvrt usmjerit će se na primjenu metoda i tehnika profesionalne selekcije u samoj promatranoj funkciji menadžmenta ljudskih potencijala. Način na koji suvremena poduzeća upravljaju ljudskim potencijalima i samim procesom selekcije prikazat će se na istraživanju u primjeru selekcije Valamar Riviere d.d.

## **Metode istraživanja i izvori podataka**

Većina podataka dobivena je istraživanjem sekundarnih podataka kroz dostupnu literaturu, stručne publikacije, akademske članke kao i studije slučaja. Cilj prikupljenih podataka iz navedenih izvora je sama identifikacija teorije, ključnih koncepata i pristupa važnih za funkciju upravljanja ljudskim potencijalima.

Osim navedenih izvora korišteni su i podaci dostupni na internetskim stranicama koje uključuju javnu objavu trgovačkog društava Valamar Riviera d.d. Obrada postojećih istraživanja, službene dokumentacije i daje zoran prikaz cjelovitosti upravljanja ljudskim potencijalima kao i poseban fokus na proces primjene metoda i tehnika profesionalne selekcije.



## **Sadržaj i struktura rada**

Ovaj završni rad sastoji se od devet glavnih dijelova.

Prvi uvodni dio prikazuje predmet i cilj rada, metode istraživanja i vrstu podataka.

U drugom i trećem poglavlju ovog rada prikazat će se važnost funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, model i ciljevi.

Četvrtim poglavljem prikazane su pretpostavke kvalitetne profesionalne selekcije, te nastavnim petim same metode i tehnike.

Šestim poglavljem obuhvaća se psihologijsko testiranje i neke od najzastupljenijih vrsta istih.

Intervju predstavlja jednu od najčešće korištenih metoda selekcije i obično završnu fazu prije samog odabira. Vrste i problematika intervjua obrađene su u sedmom poglavlju.

Osim navedenih konvencionalnih metoda u novije vrijeme poslodavci su skloni koristiti i nekonvencionalne metode selekcije pa je isti postupak obrađen u osmom poglavlju.

Završnim devetim poglavljem rada prikazan je postupak selekcije jednog od vodećih poslodavaca u R.H., Valamar Riviere d.d.

## 2. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA

Menadžmenta ljudskih potencijala ukazuje na potrebu organiziranja, planiranja i provođenja zadataka poslovnog subjekta, koja za cilj u konačnici ima upravljati ljudskim faktorom. Samo kvalitetno organiziranim i planiranim, te pravodobno odrađenim zadacima može se pružiti podrška ostvarenju strateških ciljeva poduzeća i osigurati održivost sustava poslovanja.

Ljudski kapital je najvrjedniji kapital svakog gospodarskog subjekta, a samim tim uvelike utječe na odnos prema drugom kapitalu unutar poduzeća. Osnovna razlikovna karakteristika ljudskog kapitala je da je u mogućnosti sama sebe uvećavati, osposobljavati i usavršavati. Moglo bi se reći da ljudski kapital upravlja svim drugim vrstama raspoloživog kapitala unutar organizacije/poduzeća. Potreba upravljanja ljudima potiče poduzeća da formiraju jedinice koje se bave upravo ovim pitanjem. Bez obzira postoje li takve jedinice ili ne, upravljanja ljudskim potencijalima je jedna od osnovnih zadaća menadžmenta na svim hijerarhijskim razinama

„Način na koji poslodavci upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje“<sup>1</sup> predstavlja samo jednu od poznatih definicija menadžmenta ljudskih potencijala.

Jedno od začetnih istraživanja koja su počela ukazivati na razvoj i promjene u sagledavanju ljudskih potencijala odvijala su se u periodu od 1927.g. – 1933.g. od strane Eltona Mayo-a i njegovih suradnika. Istraživanja ukazuju na individualnu i grupnu uspješnost koja uvelike ovisi o stavovima, načinu vođenja i utjecaju neformalnih grupa. Ovo istraživanje začetno ukazuje i na vrijednost ukupne organizacijske kulture čije će se zvanično imenovanje dogoditi puno godina kasnije.

Human skills (socijalne vještine) postaju centar istraživanja i nastoji se pristupiti znanju koliko odnos menadžera prema ljudskim potencijalima uvjetuje cjelokupnu produktivnost poduzeća.

Likert 70 ih godina pak uvodi novu odrednicu nazvanu „računovodstvo ljudskih potencijala“.<sup>2</sup>

Povezivanje međuovisnih varijabli kao što je sustav nagrađivanja, motivacija, negativni stavovi zaposlenih kao prisutnost subjektivnih elemenata na ukupni rezultat poslovanja itekako se pokazuju opravdanim. Naime tvrtke su zbog „gubitka“ vrijednog kapitala u obliku ljudi počela

---

<sup>1</sup> McCourt, W., Eldridge, L., (2003), Global Human Resource Management, U.K.

<sup>2</sup> Weihrich H., Koontz H., (1994), Menadžment, Mate d.o.o., Zagreb

osjećati gubitke. Cjelokupni proces poslovanja počeo je preispitivati vrijednosti stabilnosti sustava i načina na koji se vrednuju ljudski potencijali.

Trendovi koji su utjecali na brzinu razvoja menadžmenta ljudskih potencijala su svakako ubrzani razvoj tehnologije, demografske promjene, izloženost posuđenom kapitalu i deregulacija. Promjene su tijekom godina nastajale na svim poljima poslovanja, što je imalo utjecaj na način rada i obavljanja posla. Nije strana ni činjenica da neke od najrazvijenijih kompanija svijeta, sežući za većim profitom, sele svoje službe namijenjene korisnicima u Indiju ili pak jedan od vodećih proizvođača odjeće svoj lanac distribucije kontrolira putem softverskih rješenja.<sup>3</sup>

Cjelokupan novi pristup zahtjeva prilagodbu vještina i načina obrazovanja na tržištu rada. Potreba razvoja odjela koji će pratiti promjene zahtjeva i prilagođavati im se u smislu popunjavanja kadrovskih potreba.

Tehnologija je svojom revolucionarnom promjenom umanjivala količinu fizičkog rada ali isto tako razvila povećanu količinu umnog rada. Tekstilna industrija, auto industrija, medicina, samo su neke od djelatnosti koje su se promijenile iz temelja.

Menadžment ljudskih potencijala u užem smislu se definira kao niz međusobno povezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenik, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije te oblika potrebnih za ostvarenje aktualnih, razvojnih strategijskih ciljeva organizacije<sup>4</sup>

Menadžment ljudskih potencijala predstavlja sveukupnost uspjeha svake pojedine organizacije. Kao takav predstavlja posebnu granu znanosti. Poseže duboko u nastanak, kako razvojnih modela, studijskih i sveučilišnih istraživanja, shvaćajući da se radi o iznimno obuhvatnom i propulzivnom području.

Širok spektar djelatnosti kojima se bavi menadžment ljudskih resursa govori o velikoj važnosti ove funkcije menadžmenta i neophodnosti njene implementacije za sve one organizacije i institucije koje žele da se održe i postanu konkurentne na polju djelatnosti kojom se bave (profitna ili neprofitna djelatnost).<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Dessler, G., (2015), Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, Mate d.o.o., Zagreb

<sup>4</sup> Bahtijarević Šiber F., (1999), Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb

<sup>5</sup> Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa, *Praktični menadžment*, 2 (2), 64-66. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/76454>

Posebnu pozornost preuzima definirajući se kao poslovna aktivnost, koja daje važnu ulogu menadžmentu pri razvijanju strateškog poslovanja.

Veliki broj istraživanja koja su tijekom godina provedena dovode u direktnu ovisnost obrazovanje, bruto nacionalni dohodak i privredni i društveni razvoj.

Klasični ekonomisti poput Adama Smitha također povezuju obrazovanje kao društveno i individualno bogatstvo.

Sszultz smatra kako ulaganje u ljudski kapital treba promatrati kao alternativu investicijama u materijalne faktore. Obrazovanje je jedan od najznačajnijih oblika ljudskog kapitala i investicija u njega donosi nekoliko puta veće efekte od investicija u opremu<sup>6</sup>

Takav pristup promatranja ukazuje na kvalitativno i kvantitativno vrednovanje takvog ulaganja.

Ekonomski razvoj u sagledivoj je i direktnoj vezi sa uvećanim ulaganjem u obrazovanje, socijalna pokretljivost, briga o sociokulturnim težnjama obitelji, rezultati su spoznaje i analize neupitni..

Svjesni dakle da je čovjek „ujedno i najvažniji čimbenik organizacije, subjekt i objekt svih promjena koje donosi dinamično vrijeme znanstvene i tehnološke revolucije“<sup>7</sup>, javlja se potreba razumijevanja ljudskih osobina, motiva, interesa, stavova i emotivnih reakcija.

Po prvi puta u ekonomskom smislu intelektualni kapital spominje se 1958.g.pri promatranju tržišne vrijednosti malih ali intenzivno znanjem obogaćenih poduzeća. Promatranjem jednog do tada specifičnog poduzeća (Hewlett – Packard), koje svoj rast nije temeljilo na fizičkom i materijalnom kapitalu nego na isključivo znanju i vještinama ljudskih potencijala. Burzovnu vrijednost visokih razmjera koje je navedena tvrtka postigla počela se nazivati i „Intelektualna premija“<sup>8</sup>

Intelektualni kapital dobiva novu posebnu dimenziju. Promatranje sposobnosti ljudskih potencijala da svojim znanjem i vještinama postignu profitnu granicu, zadovolje potrebe svih interesno utjecajnih skupina i osiguraju prepoznatljivost, kvalitetu i visoko rangiranu konkurentsku prednost postaje cilj.

Elementi sustava intelektualnog kapitala mogu se rangirati u tri skupine:

---

<sup>6</sup> Bahtijarević Šiber F., (1999), Management ljudskih potencijala, Razvoj managementa ljudskih potencijala, str 45.

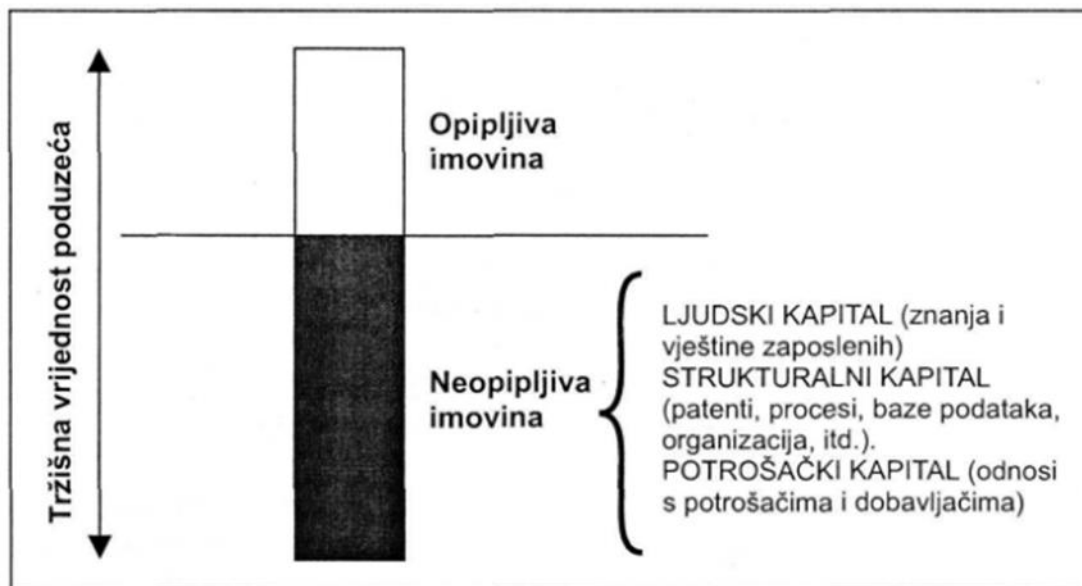
<sup>7</sup> Srića V., (1992), Principi modernog menadžmenta, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb, str. 123

<sup>8</sup> Prema: Kolaković M., (2003), Teorija intelektualnog kapitala, *Ekonomski pregled*, 925 -944

1. Unutarnja struktura – organizacija, struktura procesi i rutine
2. Vanjska struktura – odnosi s poslovnim partnerima i svim dijelovima koji podržavaju poslovne operacije
3. Sposobnost – sposobnost, stručnost, motivacija i ideje<sup>9</sup>

Svaki od ekonomskih modela koji se bave proučavanjem tržišne vrijednosti poduzeća u obzir mora uzeti i opipljivu i neopipljivu imovinu. Sama činjenica da poduzeća ne mogu posjedovati i biti vlasnici vještina, iskustava i kompetencija zaposlenih ukazuju na važnost ove neopipljive a iznimno važne komponente poduzeća.

### MODEL INTELEKTUALNOG KAPITALA



Slika 1. Model intelektualnog kapitala

Izvor: M. Kolaković, (2003), Teorija intelektualnog kapitala, *Ekonomski pregled*

Poslovne organizacije potaknute ovom vrstom razmišljanja prisiljene su reagirati na promjene i priznavanje krucijalnosti, za poslovne procese temeljene na neopipljivoj imovini. Uvođenje AI i nezaustavljiv razvoj informacijske tehnologije ukazuju da kreacija bogatstva i napretka nije više isključivo oslonjena na alate, strojeve, tvornice ni fizički rad nego usmjerava na razvoj intelektualnog kapitala. Važnost intelektualnog kapitala u današnjoj ekonomiji izražava,

<sup>9</sup> Kolaković M., (2003), Teorija intelektualnog kapitala, *Ekonomski pregled*

potencijal pokretanja snage nematerijalne vrijednosti kao vodeće konkurentske prednosti i postaje strateška snaga.

Prema ekonomskim stručnjacima a pogotovo vezujući se na izjave M. Portera (1980) koji govori o tome da je pri analizi konkurentskog okruženja potrebno odabrati strategije i resurse uz pretpostavku da svi imaju jednak pristup istima. ( Bahtijarević – Šiber, 1999 )

Intelektualni kapital svakako govori o diverzifikaciji i daje prednost unutar organizacijskim atributima. Govori o važnosti organizacijske strukture i kulture i važnosti pristupa organizaciji iste.

Potreba da se analizira pojedinac kao element organizacije ( homo organisaticus ), možemo istaknuti četiri osnovne značajke:

1. Biološko-biografske značajke - (dob, spol, životna okolina...)
2. Sposobnosti, znanja i vještine - (percepcija, inteligencija, kreativnost...)
3. Potrebe i preferencije - (egzistencijalne potrebe, status, samoaktualizacija...)
4. Percepcija i očekivanja - ( način usvajanja informacija, interpretacija situacije...)<sup>10</sup>

Proučavanje i spoznaja utjecaja svake pojedine karakteristike pojedinca, unutar organizacije, donosi nam realne procjene uspješnosti obavljanja postavljenih zadataka kao i razumijevanje njihove motivacijske energije koja je neophodna za efektno poslovanje.

Potreba razvoja sustava koji će biti kvalitetna podrška u menadžerskom odlučivanju i praćenju strateških ciljeva poslovanja govori o tome koliko je obuhvatna cjelokupna aktivnost MLJP-a.

Menadžment ljudskih potencijala u širem smislu dijelimo na :

1. Znanstvenu disciplinu
2. Menadžersku funkciju
3. Posebnu poslovnu funkciju u organizaciji
4. Specifičnu filozofiju menadžmenta.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Srića V., (1992), Principi modernog menadžmenta, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb

<sup>11</sup> Bahtijarević Šiber, (1999), Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb

## 2.1. Znanstvena disciplina

Sustavno promatrajući saznaje se da se za svaku znanstvenu disciplinu određuje sustav, koji mora biti utemeljen na provedenim metodama, hipotetski potvrđen djelovanjem kombinacija i spajanja različitih, međusobno zavisnih varijabli. Dakle potrebno je odrediti međuodnose, potvrditi teoriju putem metoda, koncepcije, načela i hipoteze.

Ono što posebno karakterizira znanstveni dio proučavanja menadžmenta ljudskih potencijala jest činjenica da se prvenstveno teorija temelji na drugim već nastalim znanostima i na njih se nadograđuju. Ekonomija, psihologija, fizika, sociologija samo su neke od promatranih područja promatranja koje se svakodnevno koriste u razumijevanju cjelovitosti ove znanstvene discipline.

Zapravo menadžment ljudskih potencijala se javlja kao posebna znanstvena disciplina u okviru suvremenog procesa objedinjavanja spoznaja različitih znanosti u nova područja istraživanja.<sup>12</sup>

Veliki broj znanstvenih područja uključen je u multidisciplinarni menadžment ljudskih potencijala:

Društvene znanosti: duboko zadire u socijalnu stvarnost i ne može se osloniti na generaliziranje pojmova kako bi to jednostavno bilo opisano u prirodnim znanostima.

Eklektička znanost: (grčki: „eklego“ – biram, vidim) nastaje deduktivnom i induktivnom spoznajnom integracijom elemenata. Sklapa se iz niza već dokazanih i potvrđenih kako modela, znanja i principa, a koja su ključna u razumijevanju ljudskog ponašanja. Metodologija koja je provedena itekako je čvrsta podloga za razumijevanje karakterizacije ličnosti, motivacije, zadovoljstva, apsentizma i niza drugih karakterističnih stavki.

Koliko je potrebno pronicanje u razumijevanje ljudskog ponašanja govori i razvoj posebne grane ekonomije nazvana Bihevioralna ekonomija. Osim navedenih elemenata koji se koriste da bi smo odredili ciljeve grupa, vodstva, moći, stavova i rješavanja konflikta. U dubini razvoja znanosti skloni smo u suvremenom sustavu posezati i razumijevanju neurokemije, primjeni MR uređaja, a sve u cilju bolje spoznaje načina i utjecaja pri donošenju odluka.

Pedagoška i edukacijska psihologija: bit je promatranje načela koja su relevantna pri usmjeravanju obrazovanja, stilu učenja, prilagođavanju razvojnom putu karijere.“Starch navodi

---

<sup>12</sup> Bahtijarević Šiber, (1999), Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb

da se business sastoji od ljudskih reakcija i odnosa, te u kontroli ljudi koji kontroliraju fizičke sile, materijale i strojeve.“ ( Bahtijarević – Šiber )

Demografija: proučavanje migracija stanovništva, procjena njihovog obrazovanja, geografske orijentiranosti cjelokupni su potrebni podaci koje jedno poduzeće treba uvrstiti u svoje potrebe za planiranjem kadra.

Medicina rada: područje radnog vijeka uveliko obuhvaća i starenje i praćenje fizioloških i medicinskih postupaka potrebnih za osiguravanje neometanog protoka radne snage usklađene s kvalitetom života. Nije nepoznanica da je potrebno posjedovati određene vještine, kao i razne prilagodbe da bi uopće moguće bilo osobu uključiti u radni proces. Potrebno je odrediti zaštitne funkcije u slučaju profesionalne bolesti te procjena opasnosti kod formiranja radnih mjesta.

Psihologija – promatra međusobne odnose između zaposlenika i nadređenih unutar poduzeća, te mogućnost rješavanja konflikata u svakodnevnom poslovanju.

Andragogiji – sustav obrazovanja, usavršavanja, prekvalifikacije zbog volatilnosti okoline, svaki zaposlenik iskazuje za vlastitim procesom obuke i obrazovanja, a sveukupni cilj integrira poslovnu i osobnu stranu.

Pravo – zapošljavanje, plaće, beneficije te ostali međusobni odnosi koji se vežu na relaciju zaposlenika i organizacije moraju biti uređeni pravnim aktima kako internim tako i zakonskim.

Antropologija – dio znanstvenih disciplina koje se bave mogućnostima fizičkih dostignuća čovjeka, a koja je izvrsno uporište u planiranju organizacijske kulture.

Upravljanje ljudskim potencijalima kao znanstvena disciplina objašnjava se u brojnim knjigama, studijama, člancima i publikacijama koje sve više zadiru u tu problematiku i ističu je važan čimbenik uspješnosti poslovanja poduzeća<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Jambreč I, Penić I. Ivica, (2008), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima, Zbor Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, *stručni članak*





Slika 2. Područje spoznaje integrirano u managementu ljudskih potencijala

Izvor: Bahtijarević Šiber, Management ljudskih potencijala, str. 8., određivanje managementa

## 2.2. Menadžerska funkcija

Uzaludno je postavljanje svih planova i strateških usmjerenja poduzeća, ukoliko nismo osigurali kvalitetan kadar koji će na obostran zadovoljavajući način biti u mogućnosti realizirati sve postavljene ciljeve. Menadžerska funkcija koja se veže uz vođenje, nije ništa drugo nego postizanje ciljeva uz pomoć ljudi.

Sudeći po najnovijim trendovima, razvoj organizacijske strukture i upravljanje jednim od najvrjednijih resursa poduzeća postaje ključna uloga menadžera.

Pet je osnovnih funkcija menadžmenta:

1. Planiranje
2. Organiziranje
3. Vođenje
4. Kontroliranje

## 5. Upravljanje ljudskim potencijalima (kadroviranje)<sup>14</sup>

Samo planiranje odnosi se na potrebe zapošljavanja u određenoj organizaciji tijekom određenog vremenskog perioda. Potrebno je obraditi svako radno mjesto počevši od onaj najniže rangiranog u stupu sistematizacije do upravljačkog kadra. Strateško usmjerenje svakog poduzeća mora biti usklađeno strategijom popunjavanja kadrova.

Donoseći odluku o potrebi za kadrom menadžeri su svjesni da isto mogu ostvariti iz unutarnjih i vanjskih izvora. I jedna i druga varijanta imaju prednosti kao i saznanja o slabosti i snagama kadra kojim raspolažemo.

Kod unutarnjeg kadroviranja potrebno je naglasiti da je motivacija jedan od čimbenika koji se rabi kako bi se potencijalni kadrovi promjenom posla osnažili, nagradili za svoje sposobnosti i odanosti organizaciji.

U slučaju kada nismo u mogućnosti kadrovirati unutar organizacije okrećemo se vanjskom pristupu prikupljanja kadra. Ovo je daleko troškovno opterećenija kategorija, ali isto tako i izvor mogućeg progresivnog razvoja kreativnosti i novih ideja. Uz navedene razloge za odabir načina kadroviranja potrebno je i praćenje zakonske regulative, stanja na tržištu rada i neizvjesnosti okoline koji će svakako dodatno formirati način donošenja konačne odluke.

Zavisno da li se radi o proširivanju poslovanja ili načinu smanjivanja troškova, međuovisna komponenta je povezana. Postoji nekoliko načina za pribavljanje kadra, a najčešća je podjela na unutarnje i vanjske izvore. Ukoliko popunjavamo kadrovsku križaljku unutar organizacije svakako bi naglasak razvoja bilo potrebno usmjeriti na obučavanje, usavršavanje i razvoj. Što se tiče menadžerskog popunjavanja, ukoliko isto vršimo unutar organizacije takav način naziva se i planiranje nasljednika.

Osim strategija popunjavanja radnih mjesta sukladno analizi potrebno je ukazati na razvoj strategije rješavanja viška zaposlenih. Stručnjaci MLJP-a moraju u iznalaženju rješenja uključiti socijalne, ekonomske i društvene pritiske kojima će biti izloženi u ovim slučajevima.

Razvoj programa u slučaju negativnih utjecaja poslovanja i poduzimanje aktivnosti kako bi se ublažile negativne posljedice istog, izazovna su funkcija ove discipline.

---

<sup>14</sup> Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., (2008), Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb

Specifičnost promatrane grane ekonomije leži u činjenici da je potrebno živu materiju ugraditi u realne poslovne ciljeve, upravljati njima, pratiti ponašanje i predviđati kretanje od prvog susreta do samog upravljanja karijerama unutar poduzeća.

Za uspješan menadžment od presudne su važnosti sljedeće sposobnosti:

1. Treniranje i osposobljavanje zaposlenih
2. Vođenje i oblikovanje sastanaka
3. Uspješno upravljanje konfliktom pojedinaca i grupa
4. Vođenje pregovora na ravnopravnoj osnovi
5. Integracija napora osoba različitih stručnih specijalnosti ( Bahtijarević – Šiber, 1999 )

Sagledavajući kronološki razvoj menadžmenta ljudskih potencijala potrebno je spomenuti i nazive koji su se nastojali primijeniti za poslove vezano uz isto. Kadrovska funkcija jedno je od najpoznatijih naziva, personalna funkcija, personalna administracija i industrijski odnosi samo su neki od najčešće korištenih.

Menadžerska funkcija koja teži ostvarivanju konkurentske prednosti u odnosu na oponente, leži upravo u kvalitetnom upravljanju ljudskim potencijalima. U konačnici svi ciljevi bilo da se radi o onim najjednostavnijima do onih trajnih i utkanih u misiju i viziju poduzeća ostaju na jedinstvenoj imovini – ljudima.

### **2.3. Posebna poslovna funkcija u organizaciji**

Svako poduzeće donosi odluku o organizaciji posebne poslovne funkcije koja će obuhvatiti sve zadaće i poslove vezane uz ljude govorimo o posebnoj poslovnoj funkciji.

Odjeli ljudskih resursa imaju izrazito širok spektar aktivnosti.

HRM – (eng. Human resources management) započinje samim planiranjem zapošljavanjem, usavršavanjem, kompenzacijom i nagrađivanjem, brizi o razvoju karijere te očuvanju i zaštiti zdravlja na radu.

Tehnike koje su potrebne kako bi se osigurala kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima uključuju:

- Analiza posla ( opis pojedinačnog posla svakog zaposlenika)

- Planiranje i pribavljanje kandidata
- Odabir najboljih
- Ulaganje i osposobljavanje kadrova
- Upravljanje kompenzacijama
- Motivacija, poticaji i beneficije
- Procjena učinkovitosti
- Ispitivanje organizacijske strukture, savjetovanja
- Razvoj menadžerskih kompetencija

Da bi se prethodno navedeni koraci mogli neometano provoditi potrebno je unutar organizacijske strukture osigurati iste uvjete za sve zaposlenike. Ukloniti bilo kakvu mogućnost diskriminacije, omogućiti podnošenje prijedloga i prigovora te adekvatno zaštititi i prevenirati zdravlje zaposlenika.

## **2.4. Specifična filozofija menadžmenta**

Najlakše je odgovor na pitanje validacije upravljanja ljudskim potencijalima dati kao odgovore na pitanja:

Koliko je poželjna visoka stopa fluktuacije za proizvodni proces?

Koliku vrijednost ima zapošljavanje „osobe koja se ne trudi“?

Želimo li svoje poslovanje opteretiti dugoročnim sudskim procesima, zbog nepoštivanja radnih odnosa i ne osiguravanja zaštite zdravlja na radu...?

Po svemu sudeći donosi se zaključak da upravljanje ljudskim potencijalima mora djelovati po unaprijed planiranim funkcijama.

Postoje tri osnovne funkcije:

1. Linijska funkcija
2. Funkcija usklađivanja

### 3. Opće/neosnovne funkcije (pomoćne i savjetodavna)<sup>15</sup>

Većina današnjih poduzeća nastoji se adekvatno prilagođavati okolini koja zahtjeva fleksibilnost u pristupu. Najčešće se tvrtke shematski odlučuju na podjelu prema transakcijama, korporativnim centrima, uključujućima i centrima stručnosti.

Korporativni HRM pomaže u određivanju dugoročnog strateškog plana poduzeća i prilično je apstraktan u detaljnijem opisu zaposlenika. Cilj ovog dijela je osigurati brojčane kapacitete i stručne dijelove kako bi se pojedine divizije mogle oformiti.

Transakcijski HRM, usredotočen je na centraliziranost poslovanja i oslanja se na sveprisutniji outsource podršku pri svakodnevnom poslovanju. ( sustavi za procjene, sastavljanje sistematizacije, vanjsko vrednovanje)

Uključeni HRM, naziva se još i menadžmentom odnosa i poslovnog partnerstva. osnovni cilj je pružanje lokalizirane podrške odjelima i odgovor na njihove potrebe.

Centri stručnosti HRM, prisutnost savjetodavnih tvrtki koje su potrebite za osiguranje stručne procjene pri organizacijskim promjenama i prilagodbi na novonastale uvjete.

Da bi se pobliže objasnila sama uloga menadžera u procesu upravljanja ljudskim potencijalima potrebno je istu povezati s autoritetom i objasniti značenje istog. Autoritet je jedna od glavnih menadžerskih kompetencija kojom se upravlja radom drugih ljudi, izdaju naređenja i donose odluke. U menadžmentu se razlikuju glavne i opće ovlasti. Tako linijski menadžment obuhvaća izdavanje naredbi zaposlenicima i drugim menadžerima. Službovni autoritet ima ulogu savjetovanja zaposlenika i drugih menadžera. Linijski rukovoditelji imaju nadzor nad glavnim poslovima, a rukovoditelji na općim poslovima nemaju ulogu izdavanja naredbi osim u odjelima pod vlastitim nadzorom.

Važno je naglasiti da je upravljanje ljudima u opisu svakog posla menadžera počevši od najniže rangiranih voditelja do predsjednika uprave. Bitna uloga leži i u veličini ekonomske jedinice kojom se upravlja, što su poduzeća veća i složenija to su i organizacijske strukture vodstva kompleksnije.

Upravljanje ljudima u pojedinom odjelu i suradnji sa povezanim odjelima naziva se linijsko upravljanje / funkcija.

---

<sup>15</sup> Dessler, G., (2015), Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, Mate d.o.o., Zagreb

Funkcionalno usklađivanje provodi usklađenje sa svim propisanim pravilima koji se odnose na zaposlenike. Kontrolna je točka za pregled aktivnosti linijskih menadžera ( npr. provođenje zaštite i obuke na radu, poštivanje radnog vremena).

Opće / neosnovne funkcije ukazuju na savjetovanje menadžera pri provođenju strateških odluka gledajući kroz kadrovska rješenja. Cilj je provoditi i biti upoznat sa najnovijim dostignućima i trendovima vezanim za bolje iskorištavanje potencijala zaposlenih, može ih se nazvati i poveznicom između zaposlenika i viših struktura menadžmenata.

### **3. MODEL, CILJEVI I FAKTOR UPRAVLJANJA MLJP-a**

Dvije organizacije mogu imati isti broj zaposlenih, istu kvalifikacijsku i profesionalnu strukturu, istu spolnu i dobnu strukturu itd., a istovremeno se bitno razlikovati po ljudskim resursima.<sup>16</sup>

Pri postavljanju modela i određivanju ciljeva kojima ćemo se voditi moramo biti svjesni da je ljudski kapital potpuno različit od bilo kojeg materijalnog resursa, koji je u potpunosti moguće popisati i okarakterizirati brojčano i financijski.

#### **3.1. Model MLJP-a**

Pri promatranju modela menadžmenta ljudskih potencijala potrebno je utvrditi razliku između samog pojma ljudskih potencijala i menadžmenta istog.

Ljudski potencijali predstavljaju sveukupnost vještina, znanja i mogućnosti koje su na raspolaganju pojedinom poduzeću, društvu.

„Čovjek je po prirodi slobodno, individualno i političko biće“<sup>17</sup>. Promatrajući razvoj ljudskog roda potrebno je naglasiti da je nadilaženje fizičkog razvoja u smislu intelekta itekako pridonijelo povećanju produktivnosti i profitabilnosti u svakoj ekonomskoj aktivnosti te je na taj način potrebno promatrati potencijal ljudskog resursa.

Menadžment ljudskih potencijala puno je obuhvatniji pojam od ljudskih potencijala. Predstavlja mogućnost adekvatne podrške strukturi zaposlenika koji aktivno i fleksibilno prate ostvarenje strateških ciljeva poduzeća.

Nije dakle samo bit osigurati znanje, vještine pojedinog zaposlenika nego dugoročan plan povezivanja sadašnjosti i budućnosti uz predviđanje fluktuacija i praćenje cjelokupnog poslovnog okruženja. Kompleksnost ovakvog pristupa nije isključivo u kvaliteti procjene kadra pri zapošljavanju, koji spadaju više u mehaničke funkcije, nego u samom načinu da se postigne efikasnost pristupanju ciljevima. Specifičnost ljudskih karakteristika kao što su učenje, razvoj, kreativnost pri formiranju organizacijske strukture od iznimne su važnosti.

---

<sup>16</sup> Buble M., (2006), Osnove menadžmenta, Ekonomski fakultet u Splitu, str.363

<sup>17</sup> Gutić D., Rudelj S., (2012), Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek, str.43



Slika 3. Model menadžmenta ljudskih potencijala

Izvor: Vlastita izrada autora prema: Dessler, G., (2015), Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, Mate d.o.o., Zagreb

### 3.2. Ciljevi MLJP-a

**Ciljevi MLP-a** prvenstveno moraju pratiti poslovne ciljeve poduzeća, te uključiti mogućnost prilagodbe, promjene i osigurati kompatibilnost istih. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima izvode se iz organizacijskih ciljeva i moraju biti kompatibilni s njima<sup>18</sup>. Postoji nekoliko osnovnih ciljeva MLP-a koje je potrebno okvirno podijeliti:

- Poslovni
- Ekonomski
- Socijalni
- Ciljevi promjena i fleksibilnosti

Ekonomski i poslovni ciljevi vezuju se za zahtjeve rentabilnosti i profitabilnosti te dugoročnu održivosti poslovanja što je u konačnici cilj svakog pojedinog gospodarskog subjekta.

Kako bi isti bili u potpunosti ostvarivi konkretno je potrebno odrediti potreban broj zaposlenika, premostiti prostorne i vremenske uvjete, osigurati prihvatljivu troškovnu zavisnosti i uskladiti kompenzacijske zahtjeve.

<sup>18</sup> Jambreč, I., Penić, I. Ivica, (2008), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor..., Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 1181 - 1206



Socijalni ciljevi reflektirajuća su slika uspješnosti prilagodbe poslovnih i ekonomskih. Osiguravanje razvoja individualnih mogućnosti zaposlenika, održavanje zadovoljavajuće granice zaposlenosti, ispunjenje očekivanja, te potreba i interesa zaposlenika.

Ciljevi promjena i prilagodbe (fleksibilnosti) odgovor su MLJP-a na volatilnost okoline u kojoj jedan gospodarski entitet nastoji opstati. Sam izvor fleksibilnosti leži upravo u ljudima. Zahtjevi koji su vezani ekonomske, socijalne pa i psihološke potrebe zaposlenika moraju osigurati niz načela i uvrještenih pravila pristupa. Idealna kombinacija prikazuje kompatibilnost ispunjavanja osobnih ciljeva zaposlenika uz ostvarenje organizacijskih.

Empirijska istraživanja pokazuju kako viša motivacija i promjena sposobnosti dovode do veće količine i kvalitete rada, koja povećava organizacijski profit i produktivnost te veže veće nagrađivanje i priznanja zaposlenicima.

### **3.3. Faktori upravljanja ljudskim potencijalima**

U svim aspektima društvenih odnosa postoje faktori koji utječu da se stvari odvijaju na jedan ili na drugi način<sup>19</sup>

Bahtijarević Šiber te iste faktore u menadžmentu ljudskih potencijala dijeli na vanjske i unutarnje. Obuhvatnost vanjskih faktora prilično je brojna te je bitno spomenuti one koje imaju najveći utjecaj iako je svaka od njih posebno bitna.

Ekonomski sustavi – kretanja u globalnoj ekonomiji te sam utjecaj takvih promjena na svaki od aktera ekonomije iznimno je bitan. Primjera radi možemo ukazati na procjenu kreditnog rejtinga jedne države u odnosu na drugu, politiku kamatnih stopa i varijacije cijena kapitala ili zaduživanja te utjecaja na kreditnu sposobnost...

U MLJP-a bitna je odrednica poimanja slobode izbora pojedinca, privatno vlasništvo, razvoj poduzetništva, te tržišne slobode. Upravo takve slobode prisiljavaju poduzeća da razvijaju posebne politike pristupa jednom od visoko vrijednih ali osjetljivih resursa. „Cost benefit“ analize govore o velikim ekonomskim koristima koje proizlaze iz često malih ili nematerijalnih ulaganja. Upoznati istim efektom vrednujemo stručnost, kreativnost, pristupamo planiranju nagrađivanja, obrazovanja.

---

<sup>19</sup> Jambreč I., Penić I. Ivica., (2008), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor..., Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 1181 – 1206.

Institucionalni faktori - zakonodavstvo koje uređuje poslovne odnose, radne odnose, odnose zaštite zdravlja na radu zaposlenika, oblikuje ponašanje i određuje konsekvence. U navedenim institucionalnim faktorima ekonomija SAD-a i Njemačke najrazvijenije su u okvirima radno pravnog zakonodavstva. Pioniri su u zaštiti ljudskih prava, inkriminacije spolnog uznemiravanja i onih koje u konačnici rezultiraju strahom od gubitka radnog mjesta, te osiguravanje privatnosti i dostojanstva čovjeka kako jedinke. U R.H. svjedoci smo trenda starenja radne snage pa tako i prilagodbi zakona o Mirovinskom osiguranju koje različitim programima, od pomicanja dobne granice, produženja vijeka rada, mogućnost rada umirovljenika do ½ radnog vremena i drugim odlukama nastoji fleksibilno reagirati.

Tržište rada – jedan je od osnovnih elemenata MLJP-a. Svjetsko tržište danas je podijeljeno na 2 područja.

Konkurencija za potrošače i konkurencija ljudi na tržištu rada (stručnjaci ). Fenomen odljeva mozгова u globalnoj ekonomiji migracija je iz nerazvijenih gospodarstava u razvijena, lokalno gledajući iz poduzeća u poduzeće.

Tržište je sustav koji određuje cijenu rada a samim tim i oblikuje tražene kompetencije i vrednuje ih. Velike ekonomske sile, gledajući geografski i ekonomski pokazuju nedostatak potrebnih stručnjaka, ograničava ih pad nataliteta, „potrebna“ i „željena“ količina ljudskih potencijala izazov je u svakom pogledu. Sve to zahtjeva neprekidno praćenje trendova pri selekciji i samom zapošljavanju.

Kultura društva i kulturološke razlike - kultura se smatra glavnim nacionalnim obilježjem koji svoj utjecaj iskazuje kako na pojedincima tako i na društvenim grupama i čine ih prepoznatljivima. Kultura jednog društva može se dovesti u izravnu vezu sa kulturom poslovnog društva. Odrednice organizacijskih struktura koje su bile razvijane po modelima prošlosti bez velikog osvrta na važnost ljudskog potencijala napuštaju se gotovo u potpunosti. Način ponašanja, kulturne vrijednosti i način ponašanja postaju fokus proučavanja menadžera koji svoje poslovanje obavljaju u globalnom okruženju. Poslovni partneri postaju globalni, spoj velikog broja kultura zahtjeva prilagodbu, fleksibilnost i prilagođavanje.

Cross cultural menadžment nova je vještina koju moraju imati uspješni i trendu orijentirani predsjednici uprava i vizionari poslovanja.

„Osnovna pretpostavka razumijevanja složenosti međunarodnog okruženja i specifičnosti koje proizlaze iz različitosti ekonomskih, političkih i društveno – kulturalnih sustava uključenih u poslovne procese na globalnom tržištu je razumijevanje složenosti utjecaja kulture društva na

oblikovanje poslovnog ponašanja, izgradnju organizacijske kulture i koordiniranje aktivnosti usmjerenih prema uspostavljanju interkulturalnih odnosa na globalnom tržištu. „<sup>20</sup>

Tehnologija je svojom revolucionarnom promjenom umanjivala količinu fizičkog rada ali isto tako razvila povećanu količinu umnog rada. Tekstilna industrija, auto industrija, medicina, samo su neke od djelatnosti koje su se promijenile iz temelja.

<b>USPJEŠNA PODUZEĆA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Stvarni interes za ljude</li><li>• Dobar trening razvoj praćenje i mogućnost napredovanja</li><li>• Dobar program nagrađivanja</li><li>• Sposobnost zadržavanja zaposlenih i mala fluktuacija</li><li>• Vrhovni menadžment je posvećen ljudima, potiču i razvijaju participaciju zaposlenih</li></ul>
<b>NEUSPJEŠNA PODUZEĆA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ne smatraju zaposlenike važnom imovinom</li><li>• Upravljaju autokratski i birokratski</li><li>• Ne ulažu u obrazovanje i razvoj</li><li>• Imaju loš sustav internog napredovanja i slabu internu komunikaciju</li><li>• Nejasne i zastarjele politike upravljanja kadrovima i visoka stopa fluktuacije</li></ul>

*Slika 4. Temeljne razlike između uspješnih i neuspješnih poduzeća*

Izvor: Bahtijarević Šiber, (1999), Management ljudskih potencijala, Određenje managementa ljudskih potencijala, str.13

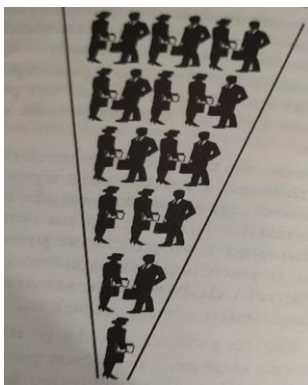
<sup>20</sup> Bedeković V., Lukačević V., (2011)., Kultura društva kao osnova oblikovanja organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa, Visoka škola za menadžment i informatiku u Virovitici, Stručni rad

## 4. PROFESIONALNA SELEKCIJA

Selektirati kvalitetne i „prave“ ljude znači odrediti ukupan uspjeh poslovanja organizacije. Sukladno tome selekcija označava primjenu standardiziranih tehnika i metoda pri odluci. Proces selekcije nije kronološki vezan samo za sadašnju potrebu što ga čini još kompleksnijim. Buduće zaposlenike koje selekcijskim procesom dovodimo u poslovanje mora se uskladiti ne samo sa organizacijskom kulturom i strukturom nego i odrediti njihov razvoj zajedno sa dugoročnim strateškim usmjerenjem.

Proces selekcije jedna je od troškovno visoko opterećenih stavki pribavljanja kadrova. Troškovna ovisnost svakako je vezana i za složenost posla čije se mjesto popunjava. Osnovna podjela istih može se rangirati u izravne i neizravne. Izravni troškovi vezani su za angažiranje stručnjaka u samom procesu (npr. psihologa) i lako su mjerljivi. Neizravni troškovi su oni o kojima moramo voditi računa kada donosimo konačnu odluku o izboru kandidata. Pravilno procijeniti psihološke razlike između kandidata, znači povezano odrediti uspješnost posla. Najvažnija saznanja u postupku selekcije dolaze od strane psihologa. Provođenje različitih prilagođenih oblika testiranja daje mogućnost donošenja i interpretacije odluka pri kvalificiranoj interpretaciji istih. Putanja istih mora povezati cilj spajanja individualnih karakteristika kandidata sa zahtjevima posla.

Racionalnost i efikasnost trebaju pratiti postupak selekcije, jer je provođenje selekcijskih metoda i tehnika skupi složen posao. Inicijalna selekcija jedan je od olakotnih filtera za korištenje metoda i tehnika. Ukoliko kandidat zadovoljava formalnim zahtjevima (npr. stručna sprema, radno iskustvo). Takav način pristupa naziva se i „Selekcijski lijevak“



Slika 5. Selekcijski lijevak

Izvor: Bahtijarević Šiber F., (1999), Menadžment ljudskih potencijala, str.368

**Pouzdanost** – da bi se određeni parametar mogao rabiti u selekciji kandidata mora biti metrički karakterističan i konzistentan. Pouzdanost govori o tome da je jednom izmjerene vrijednosti dobivene u određenim uvjetima moguće ponoviti i dobiti iste rezultate. Ova pretpostavka jedna je od garancija objektivnosti. Nepouzdanost rezultata ili instrumenata korištenih u mjerenju svakako dovodi do loših predikcija uspješnosti.

Test – rates predstavlja postupak u kojem se nastoji dobiti iste rezultate, primjenjujući se na istim skupinama u istim uvjetima. Stabilnost rezultata koji se dobivaju u dužim vremenskim intervalima rezultirati će koeficijentom stabilnosti (jamstvom dobivenih rezultata).

**Valjanost** – predstavlja osnovnu karakteristiku instrumenta koji koristimo. Potvrdni rezultati govore o tome koliko dobro možemo predvidjeti buduće karakteristike na temelju dobivenih vrijednosti. Bitno je u samom začetku dobiti odgovor na dva osnovna pitanja :

1. Što test mjeri
2. Koliko dobro daje odgovor na kriterijskoj varijabli.

**Logička vrijednost** – psihološke karakteristike po kojima razlikujemo kandidate nisu jednostavne za izravno opažanje. Rezultati testa trebali bi reflektirati određenu osobinu i takav pristup naziva se i konstrukt.

Baždarenost – dodavanje ili povezivanje sa individualnim rezultatom. Ovo predstavlja i način prevođenja na mjernu ljestvicu koja daje mogućnost rangiranja sa pojedincima uzetim u obradu.

Razviti dobro metodu selekcije ujedno znači postići mogućnost temeljnog razlikovanja kandidata što u konačnici znači i potvrda dobro obavljenog posla. Da bi bilo moguće uspoređivati dobivene rezultate potrebno je odrediti i mjerne ljestvice koje će ukazivati na različitosti kratko rečeno potrebno ih je normirati. Postoje jednostavni i složeni načini normiranja dobivenih podataka. Najlakše je dobivene rezultate u jednostavnom postupku smještati ispod ili iznad prosjeka ili skalirati od najgoreg do najboljeg rezultata.

Sofisticiranije metode razrađuju dobivene rezultate u ljestvice centila i rangiraju ih u odnosu na druge kandidate. Vrijednost centila određuje se temeljem postotka korištenih rezultata.

Proces procjene rezultata testova svakako nije statična komponenta, sustavi moraju biti fleksibilni i podložni stalnim provjerama. Složen i stručan posao svakako zahtjeva i troškovnu ovisnost koja uvijek mora opravdati onu dobitnu stranu koja je ovim postupkom osigurana.

## **5. METODE I TEHNIKE PROFESIONALNE SELEKCIJE**

Odluka o odбору pojedine metode kojom ćemo utvrditi individualne mogućnosti kandidata, zadovoljiti zahtjeve posla i radnog mjesta ovisi i buduća uspješnost rada. Važnost ovog procesa očitava se u budućoj profitabilnosti i održivosti poduzeća.

Dakle vrsta posla trebala bi biti nosilac odabira metoda i tehnika za selekciju, kao i povratnih informacija poslodavcu. Okvirmo metode i izvore podataka možemo podijeliti na 3 osnovne skupine.

- Standardne metode
- Konvencionalne metode
- Nekonvencionalne metode

Izvori nekonvencionalnih metoda su :grafološka analiza, testiranja na opijate, poligrafsko testiranje, testovi poštenja...

### **5.1. Standardni izvori informacija**

U standardne metode spadaju sama prijava na natječaj poslodavca, CV, potvrde o završenom obrazovnom procesu, psihologijski testovi, intervjui, preporuke, situacijski testovi, probni rad, medicinska ispitivanja i angažiranje stručnjaka za procjenu individualnih potencijala.

#### ***5.1.1. Prijava na natječaj***

Prijava na natječaj predstavlja jednostavan način za prikupljanje informacija od kandidata koji su se prijavili na natječaj. Obično na ovaj način dobivamo informacije o osobnim podacima i obrazovanju, radnom iskustvu, prethodnim poslovima i obiteljskim odnosima.

Poduzeća se pri provođenju standardnih metoda fokusiraju na dvije vrste obrazaca za prijavu, ponderirane i jednostavne. U ponderiranim obrascima načelo je da određeni odgovor povezuje i određenu ponderiranu vrijednost. Popunjenom prijavom dobivaju se četiri vrste informacija.

Dobiva se uvid u činjenice kao što su iskustvo pojedinca i formalno obrazovanje. U drugom koraku obično dobivamo informacije o prethodnim iskustvima i napretku karijere. Ovaj dio posebno je važan kod angažiranja rukovodećih funkcija. Stabilnost u trajanju radnog odnosa daje karakteristike kandidatu, ali je ipak potrebno zbog novonastalih gospodarskih promjena na koje nismo u mogućnosti utjecati uključiti poseban oprez pri vrednovanju (npr. Covid-19

kriza). Zavisno o vrsti posla poslodavac će prilagođavati strukturu pitanja u obrascima. Naravno da postoji razlika u selektiranju rukovodećeg kadra u kojem će prvenstveno formalno obrazovanje, radno iskustvo, usavršavanje u svojoj domeni imati ključno značenje, za razliku od kandidata koji se zapošljava za CNC operatera. Bitne stavke koje se moraju uključiti u prijavu za CNC operatera svakako će uključivati pitanja vezano za alate, korištenje opreme za rad, efikasnost stroja na određenim materijalima...

U praksi je čest primjer da se u dijelu upitnika koji se odnosi na prijašnja zaposlenja uključi i stavka koja ukazuje na obligatorni pristanak provjere navedenih referenci. Bitno je da kandidat shvati da će se pri pronalasku netočne informacije ista odbaciti u samom početku. Isto tako potrebno je jasno i nedvojbeno pristupnika upozoriti na mogućnost koje ga očekuju ukoliko selekcijskim postupkom bude odabran za daljnju obradu. Najčešće su to informacije vezane za liječničke preglede, mogućnost testiranja na opijate, provjera prethodnih prometnih prekršaja, itd.

Primjeri obrazaca koji ostaju djelomično popunjeni ukazuju da se kandidat nije spreman u potpunosti fokusirati i može ukazivati na lošu radnu naviku.

Obrasci za prijavu moraju biti usklađeni po zakonu o zabrani diskriminacije i prihvaćati sva pravila jednakih mogućnosti zapošljavanja.

Primjera radi navođenje završetka formalnog obrazovanja može ukazivati na dob završavanja istog te može u samom začetku djelovati diskriminatorno. Zahtjev za navođenjem članstva u pojedinim organizacijama također može ukazivati na vjersku pripadnost i podrijetlo kandidata, te na taj način ugrožava njegovu istu startnu poziciju.

Praksa ukazuje na najčešće korištenje prijavnog procesa u dvije faze. U prvoj fazi potrebno je utvrditi kvalifikacije kandidata, a u drugoj vještine za određeno radno mjesto i prethodno iskustvo.

Na temelju dobivenih informacija putem prijavnih obrazaca dobivamo mogućnost predviđanja uspješnosti kandidata. Ukoliko su zadovoljni provedenim upitnikom poslodavci najčešće nude informaciju o tome kako se zadovoljila prva faza testiranja te na taj način ohrabruju i motiviraju kandidate za pristupanje sljedećem selekcijskom postupku.

### 5.1.2. Životopis

Nakon provedenog pristupnog obrasca najčešće se u praksi traži i dostavljanje životopisa. Ovaj dokument daje biografske podatke kandidata. Da bi se ovi podatci mogli lakše vrednovati uvrježeno je mišljenje da bi trebali biti prihvaćani u standardiziranom obliku. Pravila nalažu da bi u prvom dijelu trebalo navesti situacijske faktore, u drugom dijelu motivaciju, očekivanja i interese, a na koncu istog profesionalni angažman, radno iskustvo i postignuća.

Pojedina poduzeća razvijaju i biografske upitnike koji mogu sadržavati od 100-300 pitanja, a čijim odgovorima se dobiva uvid u preferencije, pojedinim osobinama ličnosti, profesionalne podatke i stavove.

Cilj svakog kandidata je u životopisu istaknuti svoje prednosti i vrijednosti i bitnim informacija bez opširnog sadržaja jer je bit obrasca u konciznom obliku iznijeti sve relevantno.



Slika 6. Leonardo da Vinci resume

Izvor: <https://challengerocket.com/blog/what-leonardo-da-vincis-cv-can-teach-you-about-effective-job-hunting>, preuzeto 24.02.2024.g.

Zanimljiva je činjenica da je i jedan od najvećih svjetskih umjetnika prije 500 g. pokušao na najbolji mogući način prezentirati sebe, svoje vještine i znanja i predstaviti se poslodavcima za angažman. Ovaj dokument smatra se jednim od prvih životopisa koji je ikada napisan.

Svaki kontakt s potencijalnim poslodavcem trebao bi biti prilika da impresionirano svojim potencijalnim mogućnostima. Istraživanja pokazuju da i najuspješniji lideri imaju poteškoća pri

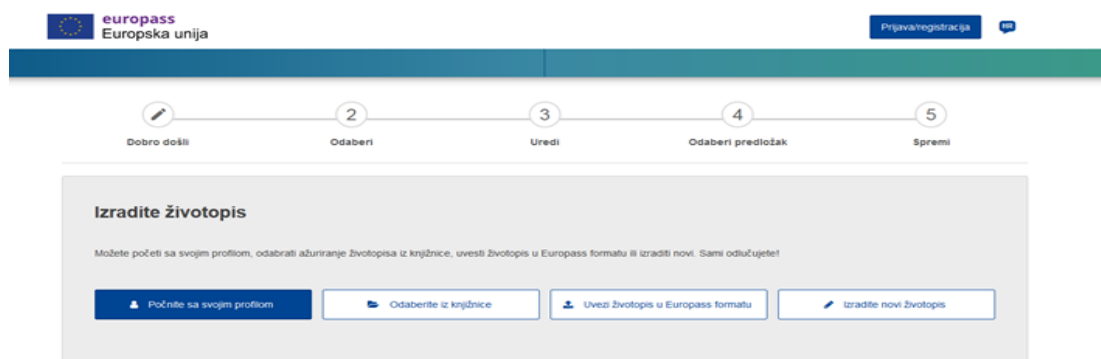


izradi kvalitetnog CV-a. Preporuka stručnjaka kod pisanja CV-a je da ne bude duži od 2 stranice A4 formata. Sadržaj mora biti prezentiran jednostavno, čisto / jasno, kratko.

Dvije najčešće vrste životopisa su kronološki i hibridni model. Prvi format koristi se ukoliko imamo saznanja da odgovaramo karakteristikama koje poslodavac traži ili posjedujemo neprekinuto dugoročno radno iskustvo. Nedostaci se mogu pojaviti kod duže stanke između poslova koje se mogu različito tumačiti ili ukoliko nemamo prethodnog radnog iskustva.

Funkcionalni tip životopisa koristi se u slučajevima kada kandidat nastoji promijeniti karijeru i karakterizira ga četo mijenjanje poslova koji je obično kratkoročan. Ovaj tip životopisa najbolje je upotrebljavati pri zahtjevima poslodavca za kombiniranim iskustvom i povezivanju djelatnosti.

Razvojem internetskih preglednika koji nude online izradu obrazaca, moguće je kreirati životopis samo dodavanjem osobnih informacija koje su sortirane po odjelcima. Europass CV editor jedna je od najčešće korištenih stranica.



Slika 7. Sučelje za izradu Europass životopisa

Izvor: <https://europa.eu/europass/eportfolio/screen/cv-editor?lang=hr>, preuzeto 28.02.2024.g.

### **5.1.3. Preporuke**

Kako bi mogli dobiti izravan uvid u prethodno radno iskustvo preporuke postaju jedan od indikatora koji se zahtjeva u standardiziranoj komunikaciji. Preporuku daju najčešće poslodavci, profesori ili poslovni suradnici. Osnovna intencija preporuke je provjera ispravnosti i točnosti informacija koje je kandidat naveo u prijavi, a dugoročno predstavlja predviđajuću ulogu uspješnosti za budući posao.

Interpersonalne i komunikacijske vještine kod kandidata, stručnost, vještine samo su neke od provjerljivih informacija .

Kod pisanja preporuke potrebno je izbjegavati opće fraze i mišljenja jer nisu dobra podloga za uvažavanje istih. Veliki broj poslodavaca ima unaprijed sastavljen upitnik po kojemu se vode davatelji preporuka. Praksa pokazuje da i prethodni poslodavci, a i oni budući imaju preferenciju ovakve upite obavljati telefonskim putem. Obično je lakše formalno odgovoriti na pitanje nego li isto sročiti na papir. Isto tako istraživanja pokazuju kako se negativni komentari lakše upute telefonski nego papirnatu jer pisani trag uvijek ostavlja podlogu za rješavanje sporova npr. u sudskim procesima.

Nedostaci preporuka su neobjektivnost i neiskrenost. Razvojem organizacijske kulture u kojoj se ocjenjivanje provodi prema uspješnosti i vode određene bilješke uvelike bi olakšalo davanje preporuka budućim poslodavcima.

Istraživanja kojim je ispitano preko 700 menadžera ljudskih potencijala, otkriveno je da njih 87% provjerava preporuke<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Dessler G., (2015), Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, Mate d.o.o., Zagreb

## 6. PSIHOLGIJSKO TESTIRANJE

Visoko razvijeni i visoko važni instrumenti koji selektiraju individualne razlike i psihološke odrednice pojedinaca. Metodologija provođenja psihološkog testiranja temelji se na namjero izazvanim situacijama koje u konačnici dovode do različitog ponašanja. Praksa govori da u svijetu postoji više od 5000 testova.

Svako psihološko testiranje na koncu mora polučiti rezultate u vidu dijagnoze i prognoze. Dijagnoza pobliže opisuje koliko je neka od psihičkih odrednica razvijena ili manje razvijena u odnosu na druge testirane kandidate. Prognoze se baziraju na predviđanju na temelju dobivenih karakteristika koliko će uspješno obavljati radne zadatke.

Jedna od važnih varijabli psihologijskog testiranja je i vremensko ograničenje. Uobičajeno je da se kratkotrajnim testovima nastoji utvrditi brzina donošenja odluke, reakcije, rješavanja određene problematike postavljene u vidu zadataka. Oni testovi koji nisu vremenski ograničeni ili puštaju mogućnost rješavanja dok se svi ponuđeni zadaci ne riješe nazivaju se testovima snage.

S obzirom na želju za provokacijom pojave određene reakcije sve testove možemo podijeliti u četiri skupine:

- Testovi sposobnosti
- Testovi ličnosti
- Testovi znanja i vještina
- Testovi interesa<sup>22</sup>

Zavisno o potrebama poslodavaca, načini testiranja koje se mogu provoditi pisanim ili verbalnim putem, mogu biti i individualni ili prilagođeni grupnom testiranju. Tipična podjela unutar literature govori o tome da se kod plavih ovratnika najviše upotrebljavaju testovi koji procjenjuju stručne vještine, a potom prelazi na mentalne i uzorak posla. Menadžerske poslove i liderske pozicije karakterizira uporaba testova ličnosti u prvom redu.

---

<sup>22</sup> Bahtijarević Šiber F., (1999), Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb

TIPOVI TESTOVA	PLAVI OVRATNICI	BIJELI OVRATNICI	MENADŽERI
Testovi interesa	17	16	9
Testovi ličnosti	16	40	67
Testovi mentalnih sposobnosti	70	96	43
Testovi uzoraka posla	50	80	8
Testovi sposobnosti obučavanja	48	21	3
Vlastiti testovi stručnog znanja	92	65	31

Tablica 1. Tipovi testova za različite vrste posla

Izvor: Bahtijarević-Šiber F., (1999), Management ljudskih potencijala, str.383

## 6.1. Testovi sposobnosti

Specijalizacija radnih procesa svakako zahtjeva i određene vještine koje je potrebno odrediti testovima sposobnosti. Aktivnost i čovjekove dispozicije moraju biti dokazivi i nisu rezultat treninga ili osposobljavanja. Samo su psiholozi osposobljeni i ovlašteni provoditi ovu vrstu testiranja i kvantificirati rezultate. Postoji velik broj razvijenih testova primarnih sposobnosti.

Osnovna pretpostavka testova sposobnosti je činjenica da svaki pojedinac ima svoje snage i slabosti, te na temelju svojih karakteristika izgrađuju sklonost prema uspjehu ili neuspjehu. Testovi sposobnosti osim u primjeni selekcijskog postupka zapošljavanja, mogu služiti pri procjeni upisa u srednju školu, upisa na fakultete.<sup>23</sup> Na taj način i same institucije kao škole i fakulteti dobivaju informacije o zahtjevnosti određenog studija i mogućnosti ovladavanja akademskim sadržajem. Za test sposobnosti ne postoji literatura koja bi nas mogla osposobiti i

I. Kagan J., (2023), Aptitude test: Definition, How is used, types, and how to pass,

<https://www.investopedia.com/terms/a/aptitude-test.asp>.

učiniti konkurentnijima. Određuje formiranu sklonost i vještinu koju posjedujemo. Najčešće korišteni testovi sposobnosti su:

Mehaničko razmišljanje – najčešće korišteni kod procjene sposobnosti za tehnička radna mjesta

Situacijska prosudba – reakcija na određene provocirane situacije i reakcija kandidata

Dijagramsko prostorno razmišljanje – brzina donošenja zaključka ili rješenja na temelju sadržaja dijagrama

Apstraktno razmišljanje – Način rješavanja problema uz pomoć korištenja apstraktnih nizova

Numeričko razmišljanje – provođenje matematičkih operacija u uporaba brojčanog niza

Verbalno zaključivanje – donošenje zaključka uz pomoć ponuđenog teksta

Induktivno zaključivanje – analiza obrazaca i podataka u vremenski limitiranom periodu

Logičko razmišljanje – poznavanje nizova i uzoraka te mogućnost njihove međusobne ovisnosti

Činovnički testovi – mjere brzinu i točnost, te vremensku koncentraciju.

## **6.2. Testovi inteligencije**

Zadaci koji se kriju u testovima inteligencije koji je jedan od najpoznatijih testova u psihološkom testiranju mogu biti figuralni, numerički i verbalni. Ovo predstavlja ujedno i jedan od najjačih karika selekcijskog testiranja. Odražava sposobnost kandidata da primjeni stečeno znanje i pogodni su za novonastale globalne zahtjeve poslova jakih intelektualnih vještina.

Vođenje, organiziranje, projektiranje samo su nekolicina poslova koje ne bi bilo moguće procijeniti bez provedenih testova inteligencije. Testovi inteligencije pokazali su se kao iznimno pouzdani jer se njihovim provođenjem tijekom dužeg vremenskog perioda dobivaju isti ili slični rezultati.

Istraživanja su pokazala da je OI u visokoj korelaciji sa školskim postignućem<sup>24</sup>

Počeci mjerenja testovima inteligencije sežu još iz 1905.g. kada je Binet ( francuski psiholog Alfred Binet) uspostavio prvi kvantitativni model. Pretpostavka je bila da se inteligencija razvija postupno tijekom životne dobi pa je svakoj prepisivan određeni stupanj. Sam način i brzina pojedinaca da dosegne jedan stupanj određivao je intelekt.<sup>25</sup> Uspješan odnos prema

---

<sup>24</sup> Fulgosi Masnjak R., ( 2013), Edukacijsko rehabilitacijska procjena II, Sveučilište u Zagrebu, Odjel za inkluzivnu rehabilitaciju i edukaciju.

<sup>25</sup> Sastavljeno prema: Hock R.R., Četrdeset znanstvenih studija koje su promijenile psihologiju, Naklada Slap, Jastrebarsko

okolini, racionalno razmišljanje i svrsishodna djelatnost neke su od odrednica u kojima se očituju rezultati mjerena. Utjecaj ličnosti i ostale ne intelektualne komponente mogu se kristalizirati provođenjem navedenih testova. Upornost, motiviranost, pažnja i koncentracija daju ukupnu individualnu mjeru inteligentnog ponašanja.

### 6.3. Testovi ličnosti

Individualne razlike i osobine kandidata moguće je detektirati korištenjem testova ličnosti.

Razlika između testa sposobnosti je u tome što ovaj test prikazuje stil ponašanja karakterističan osobi tijekom životnog ciklusa, te način na koji pristupaju problemu i reagiraju na isti.

Ono što je bitno u procesu selekcije je da korištenjem ove vrste testova dobivamo potvrđan odgovor na pitanje budućeg ponašanja ljudi u radnom procesu. Osnovna podjela ove vrste testiranja je na objektivne i projekтивne. Objektivni se testovi nazivaju još i analitičkim, a karakterizira ih ponuđeno rješenje na pitanja i način određivanja mišljenja ograničenjem malog broja odgovora. Praksa je ispitati različite preferencije ponašanja i utvrditi njihovu ispravnost. Temeljna dimenzija ličnosti očituje se ponuđenim odgovorima koji mogu ukazati na ekstraverziju, psihoticizam i neuroticizam. Negativne osobine korištenja testa očituju se u nastojanju kandidata da se pri popunjavanju koriste samozavaravanjem ili impresijom, tj. da nastoje uljepšati odgovore i napraviti ih socijalno prihvatljivijima. Projekтивni testovi se razlikuju u tome što pružaju kandidatu mogućnost otvorenog/ slobodnog odgovora. Obično se testira slike, situacije, dijagrame ili objekte te se kroz istu nastoji odrediti želje, karakteristike ličnosti, potrebe i ponašanje. Herman Rorschach psihijatar iz Švicarske razvio je jedan od najpoznatijih testova ove vrste nazvan Rorschach-ov test mrlje. Herman je primijetio da osobe sa šizofrenijom drukčije reagiraju na mrlje od pacijenata sa drugim dijagnozama i to ga je natjeralo da počne razmišljati mogu li se mrlje od tinte koristiti za izradu profila različitih mentalnih poremećaja. Test prikazuje mrlju od tinte koja se razlikuje po boji. Neke mrlje su crno bijele, a druge u boji. Rezultati govore o tome da ispitanici koji se više oslanjaju na pokrete teže biti introverti dok oni usredotočeni na boje češće budu ekstroverti. Top je samo jedan od konkretnih i specifičnih načina utvrđivanja rezultata<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Simply Psychology, Clinical Psychology: Rorschach inkblot test: Definition, history & interpretation <https://www.simplypsychology.org/what-is-the-roorschach-inkblot-test.html#History>,



Slika 8. Rorschach Inkblot test

Izvor: <https://www.simplypsychology.org/what-is-the-roorschach-inkblot-test.html>

## 6.4. Testovi interesa i znanja

Nije neobično da poneki testovi ličnosti mogu sadržavati i dijelove koji ispituju osobne interese. Navedeni dijelovi najčešće trebaju donijeti sliku usklađenosti profesionalnih interesa i posla za koji se natječe. Bitna je činjenica da je potrebno odrediti odnos preferencija kandidata o poslu i okolini rada s onima koji su u stvarnosti raspoloživi.

Glavni zaključak koji se donosi iz ove vrste testova je prepoznavanje poslodavaca, da kandidati koji smatraju poslove zanimljivijima i koji im se više sviđaju, u pravilu predstavlja putanju uspješnosti u obavljanju posla.

Testovi interesa su većinom sastavljeni po principu odabira one komponente koja za kandidata ima najveću ocjenu. Često su pitanja koncipirana ( uz ponuđene odgovore x 4 ) kao odabir najdražih aktivnosti kroz koje je cilj ocijeniti profesionalni interes.

Važno mi je ili će mi biti važno:

**1. Uglavnom nevažno; 2. Donekle važno; 3. Važno; 4. Veoma važno**

Da sam u svom poslu fizički aktivan .....	1 2 3 4
Da radim u grupi, a ne sam.....	1 2 3 4
Da radim puno različitih stvari tijekom dana.....	1 2 3 4
Da imam dobre sanitarno – higijenske uvjete tijekom rada.....	1 2 3 4
Da imam osjećaj ekonomske sigurnosti.....	1 2 3 4
Da pomažem ljudima koji imaju probleme.....	1 2 3 4

Slika 9. Primjer upitnika općih i profesionalnih vrijednosti

Izvor: Bahtijarević-Šiber F., (1999), Management ljudskih potencijala, str.399

Testovi znanja koji se obično daju uz testove interesa procjenjuju usvojenost stečenih znanja kandidata. Ove testove najčešće procjenjuju osobe koje jako dobro poznaju određeni posao. Mogu biti vezani za jedno ili veći broj specifičnih područja.

Bitno je da su ove vrste testova lišene subjektivnog faktora i moraju biti realizirane u standardiziranim uvjetima.

Za razliku od ovih testova, razvijene su i posebne vrste koje se nazivaju testovi vještina ili uzoraka posla. Oni su izdvojeni u posebnu kategoriju i ne spadaju u psihološko testiranje.

## **6.5. Problematika psihologijskog testiranja**

Pri svakom obavljanju procjene sposobnosti javljaju se određeni problemi i dvojbe.

Postupci provođenja testiranja iznimno su vremenski zahtjevni za obje strane postupka.

Subjektivnost i neadekvatne procjene pri tumačenju rezultata dovode do niže prognoze ispravnosti podataka.

Spolna, socijalna, kulturna i druge odrednice kandidata mogu biti diskriminatorni pri uporabi testova inteligencije koji se pišu – olovka.

Sukladno navedenim činjenicama evidentno je da je potrebna stalna adaptacija testova, a vezano za sve relevantne varijable kao što su : kultura, geografsko podrijetlo, situacijski faktori ( nervoza, bolest...), karakteristike ličnosti

Iz navedenih činjenica proizlazi i jedna od najvećih pravila psihologijskog testiranja, a odnosi se na tezu da je negativne rezultate potrebno provjeravati , a da one pozitivne karakteriziraju razvijenu osobinu.

Vrijeme jednog gospodarskog subjekta koje želi odabrati najkvalitetniji kadar kako bi popunio svoje potrebe itekako je ograničeno i dragocjeno. Angažman stručnjaka za očitavanje rezultata zahtjeva i visoku troškovna uključenost u sam postupak. Ponovno očitavanje i preispitivanje dobivenih rezultata, ukazuju da poslodavci nisu skloni primjenjivati dodatne provjere.

Zavisno o veličini i financijskoj moći poduzeća neka od njih se odlučuju za samostalno oformljivanje divizije koja će upošljavati potrebite stručnjake.



## 7. INTERVJU

Širok raspon informacija o karakteristikama ličnosti i sposobnostima kandidata dobiven je u postupku provedbe psihologijskog testiranja, ali najpopularnija selekcijska metoda i definitivno jedna od najčešće provedenih je intervju.

Važnost verbalne i neverbalne komunikacije prilikom provođenja ovog postupka za cilj ima provjeru podataka primijenjenih testova i bolje upoznavanje.

Postoji nekoliko osnovnih vrsta intervju, a s obzirom na strukturu sadržaja postavljanih pitanja mogu se podijeliti na : strukturirane, nestrukturirane i polu-strukturirane.

Nestrukturirani intervju – sastoji se od proizvoljno sastavljenih pitanja intervjuera.

Strukturirani intervju – ima točno određen sadržaj i strukturu, te se pitanja postavljaju svakom kandidatu istim redoslijedom. Predložak pitanja formira se iz pomne analize posla. Dokazano je da ova vrsta intervju ima najveću mogućnost predviđanja uspješnosti kandidata i čine ga puno pouzdanijim od drugih vrsta.

Polu strukturirani intervju – neka od područja ispitivanja su unaprijed zadana ali nisu i pitanja koja će se postavljati.

S obzirom na broj sudionika koji će sudjelovati u intervju-u, mogu se podijeliti na :

**Individualne intervju** – najveća je usredotočenost kandidata i intervjuera, najčešće obuhvaća i najopušteniji način.

**Sekvencijalne intervju** – često je upotrebljavan za složenije i menadžerske poslove, više intervjuera razgovara s kandidatom u različitim periodima

**Panel intervju** – oblik razgovora u kojemu sudjeluje više intervjuera (3-5), ovakav oblik predviđa veću objektivnost i veću sklonost stresu kandidata

**Grupne intervju** - skupina kandidata odgovara na pitanja više intervjuera., dobra su podloga za propitivanje agresivnosti, samopouzdanja i socijalnosti.<sup>27</sup>

Pravila ove vrste testiranja upućuju na činjenicu da su poslodavci skloni za jednostavna zanimanja koristiti isključivo kratke individualne intervju a za složenija panel intervju, grupne i sekvenicionalne.

---

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

Na koji način se osigurava korisna prognoza kako će osoba obavljati posao dati će i vrsta pitanja. Pitanja mogu biti bihevioralna, situacijska i iskustvena.

Situacijska pitanja vezana su na način rješavanja predviđene situacije.

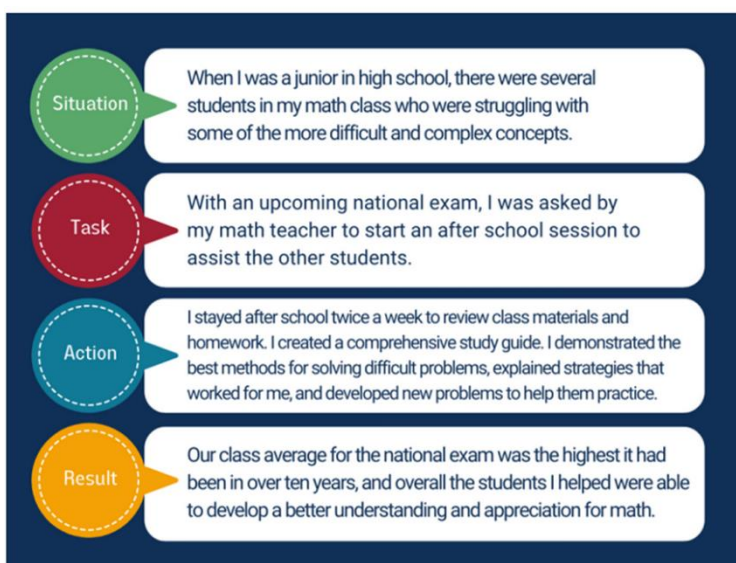
Primjerice u selekcijskom postupku za voditeljsku poziciju bitno bi bilo postaviti pitanje koje će dati konkretan odgovor na odluku o tome kako će se odnositi prema djelatnicima koji kasne na posao ili zloupotrebljavaju privremenu nesposobnost za rad. Traži se dobivanje odgovora na određenu hipotetsku situaciju.

Za razliku od situacijskih pitanja ona bihevioralna trebala bi dati odgovore na koji su način kandidati reagirali u određenoj već proživljenoj situaciji. Današnji poslodavci skloni su primjeni ovakve vrste pitanja jer su dobiveni odgovori u praksi potvrdili njihovu vrijednost.

Kandidati su skloni opisati ovakvu vrstu intervjuja kao prilično iscrpljujuću i tešku te su naveli da izvlačenje situacija iz stvarnog života donosi nesigurnost i preispitivanje valjanosti dok odgovarate na pitanja.

Primjena bihevioralnih pitanja često se u praksi provodi korištenjem STAR metode.

Situacija (20%) ukazuje na kontekst primjera bez velike usmjerenosti na detalje, zadatak (10%) daje odgovor na preuzimanje odgovornosti i usmjeravanju cilja, s obzirom na uloženi trud, radnja (60%) daje odgovor na vještinu, radnje i karakteristike koje su potrebne za postizanje cilja, rezultat (10%) upućuje na vjerodostojnost i mjerljivost rezultata i korištenje naučenog ponašanja iz iskustva.



Slika 10. Korištenje STAR metode u bihevioralnom sastavljanju pitanja

Izvor: <https://capd.mit.edu/resources/the-star-method-for-behavioral-interviews/>, preuzeto 04.03.2024.g.

## 7.1. Vrste i strategije intervjuiranja

Strategija intervjuiranja trebala bi biti tehnika kojom će se umanjiti mogućnosti kandidata da pri provođenju doziraju ili prilagodno / očekivano daju odgovore. Tijekom vremena razvijeno je nekoliko osnovnih strategija :

Strategija prijateljstva i otvorenosti – cilj je održati pristupačnost, otvoren i ležeran odnos dok se razgovor odvija. Cilj je postizanje atmosfere u kojoj će neugodnost biti smanjena a dobiveni odgovori relevantni i iskreni. Na ovaj način nastoji se prikazati i otvoren i prijateljski pristup samoj organizaciji.

Strategija ugodno – neugodno - temelji se na kombinaciji strategije prijateljstva i načina postavljanja pitanja u drugom dijelu koji težnju postavljaju na stresan i iritantan način. U pravilu se neugodni dio testiranja provodi prvi, a nakon njega slijedi olakšavajući i pristup koji teži opravdanju i traženju razumijevanja za prethodni.

Strategija rješavanja problema – ova strategija bazira se na postavljanju pitanja sukladno procjeni i analizi radnog mjesta i posla. Kandidata se nastoji uključivati u rješavanje konfliktne situacije i traženju hipotetskog rješenja. Na temelju predstavljenih rješenja od strane kandidata donosi se prosudba o ishodu. Ova se vrsta strategije može još u stručnoj literaturi poistovjećivati sa situacijskom strategijom.

Negativna strana ili dio tumačenja ovakvih pitanja leži u činjenici da se predviđanje temelji u procjeni jer nema zaista i jamstva da bi kandidat tako postupio u traženoj situaciji.

Strategija stresa – agresivan pristup, ponižavanje i omalovažavanje kandidata samo je dio od unaprijed planiranog scenarija kako bi izazvali reakciju obrane, zbunjenosti i načina na koji će reagirati. Cilj ove strategije je odrediti diskvalificirajuće karakteristike koje će biti presudne posebno kod zahtjevnih i menadžerskih funkcija.

## 7.2. Problematika intervjuiranja

Metodološki i teorijski problemi prisutni su unatoč popularnosti provođenja intervjua u kvalitativnom istraživanju. Moć otpora kandidata koji pristupaju, razlikovanje istine i utvrđivanje točnih karakteristika uvijek ostavljaju mogućnost za pitanje : Kako mogu biti siguran ili znati?

Nesuglasje intervjuera posebno kod nestrukturiranih intervjua pokazuje značajne oscilacije pri tumačenju rezultata. Provođenjem strukture sastavljanja pitanja može se postići određeni napredak ali i dalje ostaje razlikovna komponenta. Stabilnost i pouzdanost ljudske procjene nije baždareni mjerni instrument čemu u prilog govore i istraživanja (Bujas, Bujas i Blašković).

Različitost i promjenjivost evaluiranja rezultata podložni su utjecaju velikog broja činitelja.

Predrasude koje intervjuer ima dokazano su prevladavajuće u ocjenama koje daju kandidatima.

Primjera radi: u činjenici da li je fizički izgled važan pri donošenju odluka:

„Unatoč istim objektivnim osobinama s obzirom na posao, u ocjenama se favoriziraju atraktivniji kandidati“<sup>28</sup>

Promatrajući istraživanja HR literature dolazi se do zaključka da se pojavljuje sve veći broj tečajeva koji bi kandidate trebali pripremiti za važan i intervju koji očekuju. Motivacija i interes za posao razvijaju i potrebu da prezentacija koju će oni producirati bude baš u skladu s referencama koje se traže. Rezultat je podizanje samopouzdanja i bolji dojam koji se ostavlja na intervjuera.

Ekonomsko okruženje svakako ima jednu od vodećih uloga, nezaposlenost podiže ljestvicu koja bi trebala biti prag prolaznosti pri zapošljavanju. Legislativna pravila kontroliraju diskriminaciju i GDPR pravilnik također nalažu određene restriktivne radnje.

Bihevioralni pristup sastavljanja intervjua dovodi do nekih posve neistraženih dijelova koji nastoje poboljšati donošenje odluka o izboru kandidata, ali isto tako duboko sežu u način utjecaja i donošenja odluka kod pojedinca. Nije slučajno da se pri ispitivanju načina donošenja odluka koriste i najsofisticiraniji instrumenti kako bi se dobio bolji uvid u psihologiju čovjeka.

---

<sup>28</sup> Bahtijarević Šiber F., (1999), Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str.413

## 8. NEKONVENCIONALNE METODE SELEKCIJE

Činjenica je da u suvremenom svijetu, u kojem vlada stalna potraga za kvalitetnim ljudskim potencijalima, koji bi naše poslovanje dodatno diferencirali i unaprijedili menadžment često poseže nekonvencionalnim metodama selekcije.

Neki od najpoznatijih metoda ove vrste su:

Poligrafsko ispitivanje – prvobitno je bilo namijenjeno isključivo kriminalističkim metodama utvrđivanja istinite ili lažne izjave suspektne osoba u postupku. Ekonomija govori u brojkama, a one nisu zanemarive kada se sagleda otuđenje kapitala unutar poduzeća od strane bijelih ovratnika. Upravljanje povjerljivim informacijama, povlaštenim podacima, novcem, novčanim fondovima, govore o razlozima i opravdanosti uporabe istih. Istraživanja pokazuju da detektorom laži nije moguće točno odrediti govori li osoba istinu ili laž o svojim namjerama, ali je svakako točan u otkrivanju nervoze i emocionalnih stanja. Na temelju dubine udisaja, krvnog tlaka, otkucaja srca i ostalih fizioloških reakcija donose se odluke o ispravnosti iznesene činjenice koje kandidat iznosi dajući odgovore. U nekim državama poligrafsko testiranje kako metoda selekcije nije dopušteno (zakonski je zabranjeno).

Najčešće se upotrebljava u visokorazvijenom ekonomskom dijelu SAD-a, a za cilj ima otkriti neetičko ponašanje kandidata, korištenje droga, te ostale informacije koje se ne otkrivaju u prethodnim koracima selekcijskog procesa. Nije slučajnost da se uz privolu uzimaju i otisci prsta koji daju mogućnost poslodavcu usklađene provjere unutar kaznene evidencije dosadašnjih počinitelja.

Uključujući do sada navedene podatke, bitno je ukazati da se poligrafsko testiranje ne smije uzeti kao isključivi dio te je vezano za ostatak provedenog testiranja. Korištenje lijekova i određena medicinska stanja svakako mogu lažirati rezultate testa i na taj način iskriviti dobivenu sliku. Vladine agencije, Ministarstvo obrane, financijski sektor i privatna zaštita najčešći su korisnici ove vrste testiranja pri zapošljavanju. Tvrtke za blindiranje vozila kao što je Brinks i Lomis, Walmart i Target, Google, Nuklearna regulatorna komisija samo su neke koje navedenu vrstu selekcije koriste da bi si na taj način osigurale djelatnike koji su pouzdani i vrijedni njihova povjerenja.<sup>29</sup>

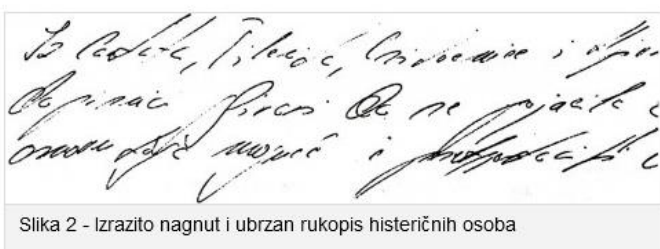
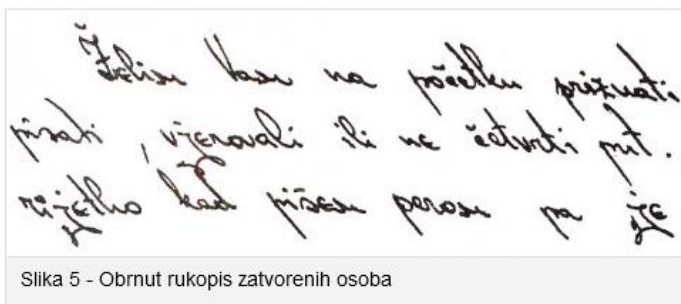
---

<sup>29</sup> Dessler G., (2015), Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, Mate d.o.o., Zagreb

Tijekom procesa prijave ili intervjua poslodavac je dužan dati na znanje kandidatu da će biti poligrafski testiran i naznačiti mu da li će isto biti obavljeno u internom ili eksternom okruženju. Ispitivač je dužan objasniti pravila testiranja i ishoditi potpis pristanka na isto.

Testiranje na droge - s obzirom na kršenje ljudskih prava, za ovu vrstu testiranja također je potrebno ishoditi pisanu potvrdu pristanka kandidata . Obično se utvrđuje prisutnost amfetamina, marihuane, kokaina, opijata i fenciklidina. Testovi pomažu u zaštiti sigurnosti na radnom mjestu, smanjuju mogućnost ozljeda, oštećenja i uništavanja imovine, Najčešće se testira davanjem uzoraka urina, sline, krvi i kose. Koristi se prije zapošljavanja, nakon nesreća, periodički, a sukladno propisanoj politici poslodavca.

Grafologija – temelji se na specifičnoj analizi koja ima za cilj dobiti više informacija iz rukopisa. Osobine i karakteristike ličnosti samo su neke skrivene tajne koje se očitavaju u veličini, pravilnosti, kosini ili načinu na koji se povezuju slova. Motivacija, snage i slabosti mogu se iščitati iz načina na koji pišemo. Iako ne spadaju u ozbiljne selekcijske metode i činjenice potkrijepljene znanstvenim argumentima ista se nastavlja učestalo koristiti u selekcijskom procesu.



Slika 11. Primjeri rukopisa

Izvor: Krstić J., (1990), Grafologija, <http://www.grafologija.rs/primeri-rukopisa/>, preuzeto 09.03.2024.g.

Astrologija - kolika je uspješnost primjene ove discipline u realnom procesu zapošljavanja isključivo je uvjerenje i stav menadžmenta. Sama činjenica da se izrazito uspješni ljudi konzultiraju sa astrolozima daje uvid u popularnost korištenja iste. Povezivanje ljudskih osobina i razvoja njihove karijere sa načinom položaja sazviježđa u trenutku njihova rođenja za znanstvene krugove i dalje ostaju neutemeljena.

## 9. ANALIZA UPRAVLJANJA LJUSKIM POTENCIJALIMA NA PRIMJERU VALAMAR RIVIJERA d.d.

Hrvatski poslodavac koji svojom veličinom govori u brojkama zaposlenika, a njihov trenutačni broj je oko 7000. Kada jedno poduzeće unutar promatranog razdoblja od godine dana skoči na ljestvici top poslodavaca za 5 mjesta znači da se briga o ljudskim potencijalima stalno evaluira i usklađuje sa strateškim planovima.

Turistička kompanija upravlja ljetovalištima i hotelima na najpoznatijim destinacijama Republike Hrvatske.

Istra, Makarska, Dubrovnik, Krk, Rab, samo su neke od destinacija, a težnja širenju poslovanja govori i o Austriji. Dnevni kapacitet smještaja je 58 000 gostiju, unutar 21 000 smještajnih jedinica.

Strategija se temelji na ponudi visoke dodane vrijednosti, inovaciji usluga, razvoju talenata, kao i partnerskoj i otvorenoj komunikaciji sa svim dionicima poslovanja. Visoka transparentnost u objavi podataka, uvažavanje interesa zaposlenika i upravljanje ljudskim resursima visoko je rangirana i predstavlja snagu koju je zaista izazovno pokušati nadmašiti.



Slika 12. Misija Valamar Riviera d.d.

Izvor: <https://valamar-riviera.com/media/468031/integrirano-godisnje-izvjesce-i-odrzivo-poslovanje-2022.pdf>, preuzeto 16.03.2024.g.

Prema istraživanju koje je provela platforma Moj Posao, Valamar Riviera d.d je već 5g. najbolji poslodavac u turističkoj industriji.



## 9.1. Struktura zaposlenika

Društvo ima 21000 dioničara i zbog toga je jako važno da ima obvezu uskladiti se i sa načelima kako regulatornim tako i dobrim korporativnim upravljanjem. Osnovna upravljačka tijela su Glavna skupina dioničara

Nadzorni odbor s pripadajućim pododborima

Uprava na čelu s predsjednikom uprave

Odgovornost i ovlasti navedenih upravljačkih tijela reguliraju se zakonskim propisima, statutom, pravilnicima i propisanim procedurama.

Nadzorni odbor sastavljen je od 9 članova od kojih je jedan predstavnik radnika, jedan je neovisan. Pravilo je da se sastaju najmanje 4 puta na godinu, a preko organiziranih pododborova djeluju u više navrata nadzirući tako rad Nadzornog odbora, podržavajući proces upravljanja.

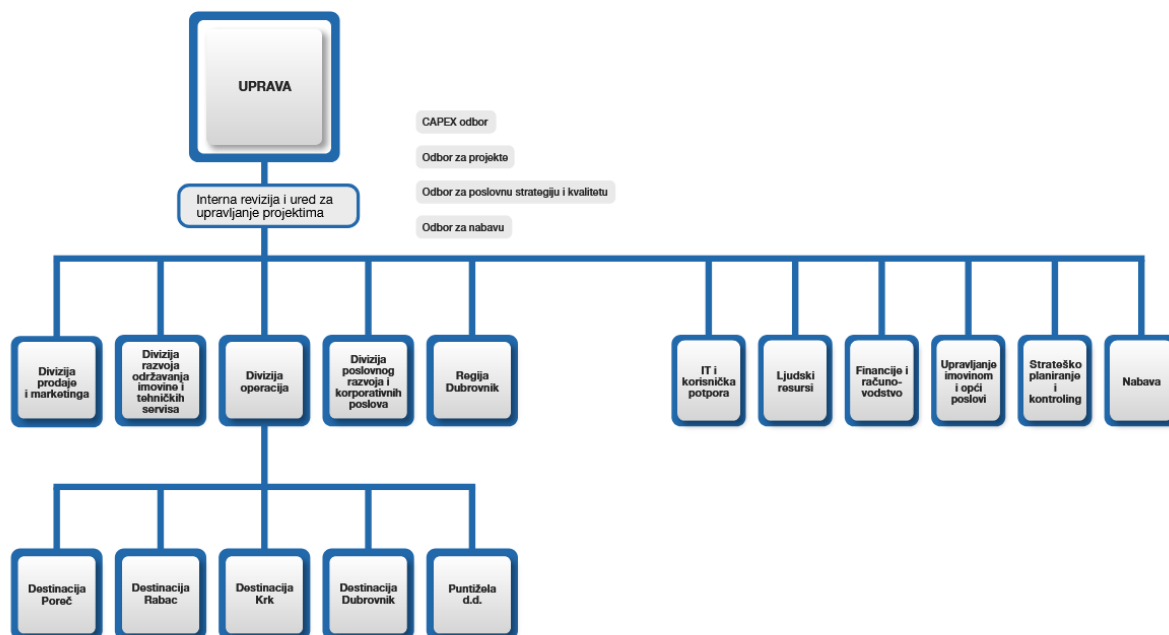
Uprava društva sastoji se od tri člana, predsjednika uprave i dva člana uprave. Predsjednik uprave pojedinačno upravlja nizom funkcija: hotelskim operacijama, prodajom i marketingom, ljudskim resursima, nabavom, kontrolingom, općim i pravnim poslovima te upravlja destinacijom i vanjskim odnosima tvrtke. Prvi član uprave odgovara za računovodstvo, financije, IT sektor i institucionalne investitore. Drugi član uprave ima zadaću upravljanja internacionalizacijom, digitalizacijom, kvalitetom, preuzimanjima, spajanjima i održivosti poslovanja.

Nadalje tri divizije koje upravljaju strateškim korporativnim funkcijama. Potpredsjednici upravljaju ključnim poslovnim aktivnostima. Viši menadžment ima za cilj unakrsno upravljati i voditi poslovne operacije pružajući tako potporu predsjedniku uprave.

Ova tvrtka ulaže u visoku razinu funkcionalnog upravljanja. Stoga nije neobično da se poslovne funkcije realiziraju putem poslovnih odbora :

- CAPEX odbor
- Odbor za razvoj proizvoda i usluga
- Odbor za upravljanje ljudskim potencijalima
- Odbor za nabavu i partnerstva
- Odbor za održivost
- Odbor za digitalizaciju

## Organizacijska struktura tvrtke Valamar riviera



Slika 13. Organizacijska struktura Valamar Riviere d.d.

Izvor: <https://valamar-riviera.com/hr/investitori/korporativno-upravljanje/>, preuzeto 15.03.2024



Slika 14. Korporativno upravljanje Valamar Riviera d.d.

Izvor: <https://valamar-riviera.com/hr/investitori/korporativno-upravljanje/>, preuzeto 15.03.2024.g.

U špici sezone broj zaposlenika penje se na 7500, od čega je 87% domaćih zaposlenika. Sve aktivnosti i inicijative svode se na stvaranje korporativne kulture u kojoj su gosti i zaposlenici na prvom mjestu. Sezonalnost poslovanja, nedostatak radne snage samo su neki od izazova s kojima se susreću. Strateško upravljanje ovom vrstom rizika prikazuju njihovu odgovornost i daje pečat na top poslodavce. Koliki samo izazov predstavlja u visoko turističkim destinacijama osigurati radnicima smještaj i osmišljavanje strategije koja za cilj ima osigurati uključenost domicilne zajednice govori o unakrsnom upravljanju. Briga o zdravlju i sigurnosti zaposlenika, edukacije, treninzi, poboljšanje općih uvjeta rada samo su potporna snaga osiguravanju dostatnost najvrjednijeg resursa. 15 milijuna eura osigurano je unutar 2022 godine koja je nakon pandemije Covid – 19 osigurala usklađivanje s europskim primanjima i materijalnim pravima radnika. 19 milijuna eura osigurano je za izgradnju i opremanje kuća Valamar koje trebaju osigurati smještaj sezonskim radnicima. Način na koji rotiraju zaposlenike kako bi osigurali cjelogodišnju zaposlenost i riješili jednu od najvećih socioekonomskim dvojbi trebao bi poslužiti kao primjer svim turističkim kompanijama. Mjera stalnog sezonca koja je promovirana i od strane HZZ potpora od strane Vlade RH kod ove tvrtke zaživjela je u samom začetku i bila prepoznata kao visoko potencijalna u zadržavanju radnika. Valamar +3 predstavlja mogućnost stalnih sezonaca da svoja prava izjednače sa stalnim zaposlenicima. Kontinuirani radni staž zajamčen je tijekom 3 godine, a prioritet pri zapošljavanju u stalni radni odnos daje i dodatnu vrijednost korištenju navedene mjere.

**BROJ ZAPOSLENIKA I STUDENATA NA 31. SRPNJA 2022. U ODNOSU NA 31. SRPNJA 2019. GODINE (VALAMAR GRUPA)**

	<b>31. 7. 2022.</b>	<b>31. 7. 2019.</b>	<b>RAZLIKA</b>	
Rad na neodređeno vrijeme	2.416	1.892	524	128 %
Ugovor za stalne sezonske poslove	746	1.142	-396	65 %
Sezonci	3.008	3.056	-48	98 %
Rad na određeno vrijeme / ostalo	317	200	117	159 %
Studentski i učenički ugovor	960	778	182	123 %
<b>UKUPNO</b>	<b>7.447</b>	<b>7.068</b>	<b>379</b>	<b>105 %</b>

Slika 15. Struktura zaposlenih

Izvor: <https://valamar-riviera.com/media/468031/integrirano-godisnje-izvjesce-i-odrzivo-poslovanje-2022.pdf>

## 9.2. Planiranje ljudskih potencijala

Planiranje kadrova unutar ovog poduzeća temelji se na sveobuhvatnoj procjeni i prognozama poslovanja. Osnovne odrednice su priprema plana koliko je potrebno:

- Ljudi koji posjeduju određena znanja, vještine i sposobnosti
- Razrada plana kadrova unutar svake poslovne jedinice koja djeluje u sastavu Valamar Riviere d.d.
- Analiza potreba svake organizacijske jedinice i objedinjavanje planova
- Procjena na koji način privući i osigurati potrebni kadar

Hodogram prikupljanja i privlačenja ljudskih potencijala cjelogodišnji je proces unutar poduzeća. Svaka organizacijska jedinica koja operativno provodi određeni poslovni proces iskazuje potrebu brojčanu, zanatsku, procjenjuje iskustvo i talent koji je neophodan za popunjavanje istih. Tako objedinjeni podaci svih pojedinih jedinica upućuju se odjelu ljudskih potencijala.

Praksa je poduzeća Valamar Riviera d.d. da se intenzivno oglašava putem svih dostupnih medija . Nije samo orijentacija da se zauzme prostor društvenih mreža, Facebook, LinkedIn, Instagram... Tendencija je sveprisutnog sponzoriranja školskih manifestacija, sudjelovanje i podržavanje lokalnih proizvođača, promocija kroz društveno odgovorno poslovanje.

Jednako su usmjereni unutarnjem kadroviranju kao i vanjskom koje ima veliki pool talenata.

Zavisno o radnom mjestu ovisi i selekcijski proces unutar poduzeća. Obično se koriste konvencionalne metode selekcije i veliku težinu pridaju preporukama. U pogledu testiranja skloni su provođenju testova sposobnosti i situacijskih testova, a što se tiče intervjua najčešće se selektira putem primarnog i završnog o čemu se kandidat pravodobno obavještava.

Praksa je da se transparentno obavijesti kandidate koji su sudjelovali u procesu pismenim putem, a nakon odabira transparentno se upoznaje odabranog sa uvjetima plaće, odmora, korištenja pogodnosti tijekom određenih izvanrednih situacija. Pravilnici o radu i kolektivni ugovor transparentno su objavljeni u prostorima poslodavca na oglasnoj ploči.

Jednom kada je pružena mogućnost kandidatu da postane zaposlenikom tvrtke otvaraju mu se dodatne mogućnosti da svojim radom, motivacijom i zalaganjem napreduje, usavršava se i ostvari svoju karijeru unutar organizacije isključivo i samo odgovornim radom.

### 9.3. Seleksijski postupak

Primarni postupak u selekcijskom procesu kod Valamar Riviere d.d. započinje oglašavanjem potrebe putem natječaja. Natječaje objavljuju putem HZZ-e, na web stranicama, te putem društvenih mreža na kojima uvijek objavljuju i početak regrutiranja za sezonsku ispomoć.

Hvalevrijedna je odluka poslodavca koja prateći trendove u potpunosti predstavlja obveze koje će biti svakodnevne kao i beneficije kojima nagrađuju svoje zaposlenike. Zaposlenici koji obavljaju navedene funkcije unutar organizacije govore o konkretnoj iskorištenosti radnog vremena, odmoru, organizaciji korištenja slobodnih dana, kao i poteškoćama s kojim su se susreli na samom početku obavljanja posla.

Putem web portala moguće je pristupiti svim potrebitim informacijama o potrebama za kadrom unutar navedenog poduzeća.

Prijave prikupljene putem web obrasca pohranjuju se u bazu podataka, kao i prijave pristigle putem maila. Zatim se u najkraćem mogućem roku kontaktiraju pristupnici čije su kvalifikacije i iskustva u skladu s traženim, za pojedina radna mjesta.

Baza podataka u kojoj je pohranjen veli broj prijava na natječaj daje mogućnost poslodavcu za daljnje analize, istraživanja i ishođenja načina na koji će prikupiti još veći broj potrebnih informacija o pretendentima na radna mjesta. Daljnji proces selekcijskog postupka započinje telefonskim razgovorom sa kandidatima. Nakon obavljenih razgovora kandidati se pozivaju na psihološko testiranje, testiranje poznavanja stranih jezika i osnova ugostiteljstva. Ujedno su pozvani da do navedenog testiranja dostave i pisma preporuke ukoliko ih posjeduju. Nakon obavljenog testiranja, kandidati koji su zadovoljili pozivaju se na intervju.

Izravan kontakt putem intervjua pomaže u donošenju konačne odluke o zapošljavanju. Svjesni činjenice da je budući zaposlenik slika same Valamar Riviere d.d. u predstavljanju svakom pojedinom gostu kao i same kulture poslovanja nastoji se odabrati najbolje karakteristike kandidata.

Turistički animator kao i djelatnik recepcije Valamar Riviere proglašeni su dobitnicima prestižne nagrade „čovjek ključ uspjeha u turizmu“ 11-2023<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Izvor: <https://www.istriaterramagica.eu/novosti/zanimljivosti/na-danima-hrvatskog-turizma-valamar-dobio-nagradu-covjek-kljuc-uspjeha-i-za-najbolji-kamp/>, preuzeto 02.05.2024

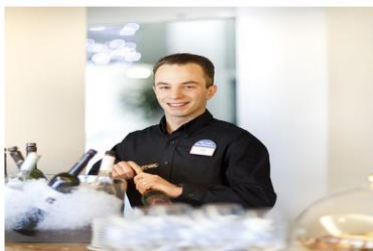
## KAKO JE RADITI U VALAMARU?



### Naše vrijednosti

Lider smo u odmorišnom turizmu i kreiranju nezaboravnih doživljaja za goste, uz društveno odgovorno poslovanje prema našim zaposlenicima, partnerima, lokalnim zajednicama i okolišu.

[Saznaj više](#)



### Pogodnosti za naše zaposlenike

Našim ValamArtistima osigurali smo odlične uvjete na poslu, ali i brojne pogodnosti koje mogu koristiti u svoje privatno vrijeme tijekom cijele godine.

[Saznaj više](#)



### Programi cjelogodišnjih primanja

Biti sezonac u Valamaru prvi je korak prema stalnom poslu i karijeri u turizmu. Naši sezonci imaju najsigurniji sezonski posao i primanja u turizmu kroz mjeru "stalni sezonac" i program Valamar +3.

[Saznaj više](#)

## NOVOSTI

15. rujna 2023.

**Prijavite se za stjecanje mikrokvifikacije „Osnove poslužnih procesa u ugostiteljstvu“**

20. srpnja 2023.

**Nova zanimanja za uspješne turističke djelatnike 21. stoljeća**

22. ožujka 2023.

**Valamarovi zaposlenici pomogli u obnovi područne škole u Rapcu**

Slika 16. Kako je raditi u Valamaru


Izvor: <https://www.dobarposaoovalamaru.com/> preuzeto 01.05.2024.g.

## 9.4. Edukacija, razvoj i zadovoljstvo zaposlenika


Upravljanje ljudskim potencijalima unutar Valamara, upravljanje i razvoj drže kao ključne odrednice. Osobni i profesionalni razvoj predstavljaju stabilnost osiguravanja visoke usluge koju pružaju.

Excellence je vodeći naslov internog programa cjeloživotnog učenja i stjecanja znanja u turizmu i ugostiteljstvu, osigurava specijalističke programe Valamar edukacija u okviru V-Executive i V-Professional potprograma te Valamar treninga u okviru kojih se edukacija provodi putem programa V-akademija, V-Lead, V-Intern te V-Start namijenjenih Valamarovim zaposlenicima. Osim navedenih edukacija poduzeće posjeduje PERO digitalnu platformu koja pruža edukativne sadržaje o standardnim operativnim procedurama i različitim vještinama. Tečajevi za someliere, barmene, edukacije vezane za hranu i piće kao i učenje stranih jezika u stalnoj su ponudi zaposlenicima. Mentorstvo i interni pristup znakovito su izraženi u programu

V-akademije. Ovaj program potporni je program uvođenju novih zaposlenika u sam radni proces.

  
**5.437.465 kuna**  
godišnje ulaganje u različite  
edukacijske programe  
tijekom 2022.

  
**139.652 sata**  
edukacije u sklopu programa  
Valamar Excellence u 2022.  
(rast od gotovo 240 % u odnosu na 2021.)

  
**32,2 sata**  
edukacije po zaposleniku  
prosječno u 2022.  
na razini Valamar grupe

Tijekom 2019.g. zbog izvanrednog utjecaja pandemije program stipendiranja bio je zamrznut. Ministarstvo turizma očekivano je donijelo takvu odluku s obzirom na okolnosti.

Mogućnost učenika da steknu određena znanja i vještine koje će im u budućem zanimanju dati prednost i referencu itekako je podržan od Valamar Riviere. Financijska potpora, osiguravanje smještaja i prehrane te mogućnost zapošljavanja u vodećoj kompaniji nakon školovanja samo su neke od benefita kojim se pristupa budućem potencijalu. U 2022 g. stipendirano je i 87 studenata koji su dobili mogućnost da nakon završenog školovanja svoju karijeru nastave u Valamaru.

Beneficije u smislu promocije života u destinaciji tijekom obavljanja posla obuhvaćaju:

Hotel za zaposlenike koji nudi jednokrevetne i dvokrevetne sobe, bazen, prehrana (topli obrok. Do sada je uređeno 5 hotela koji imaju funkciju pružanja života u destinaciji i s obzirom na zadovoljstvo zaposlenika teži se i daljnjem ulaganju. Koliko duboko seže proučavanje zadovoljstva radnika dokazuje i pomno hortikulturno uređenje okoliša, teretane, fitnes sprave u prirodi i vanjski roštilji sa natkrivenim prostorom.

Edukacije i treninzi omogućeni su zaposlenicima na svim pozicijama. Razlog takvog pristupa ističu kao mogućnost da zajedno rastu i ostvare najbolje rezultate kako turistička kompanija.

Krovni program naziva se Valamar Excellence, a slijedeća podjela ide na treninge i edukaciju.

V-Executive je dvogodišnji program u kojem je cilj proučavanje vodećih trendova, novosti vezanih za znanja u struci te načinu na koji bi se mogla poboljšati cjelokupna organizacijska kultura. U realizaciji navedenog sustava obučavanja sudjeluje 5 ekonomskih fakulteta unutar RH (Zagreb, Split; Opatija, Dubrovnik, Pula). Osnovna podjela je na 20 modula i 7 cjelina koje su vezane za organizaciju i okruženje, upravljanje markom, kvalitetom, financijama i održivosti i odgovornosti poslovanja. Osim fakultetskog osoblja prisutan je i cjelokupan rukovodeći kadar poduzeća koji sudjeluje svatko u svojoj domeni poslovanja.

V – professional orijentiran je usavršavanju procesa svakodnevnog rada. U ovom dijelu obuke nastoji se poboljšati uporaba stranih jezika, informatičke kompetencije, sommelierstvo, i caffè akademije. U ovom dijelu prisutan je niz vanjskih institucija koje su direktno vezane uz poslovanje kao što su HUP (Hrvatska udruga poslodavaca), UPUHH (Udruga poduzetnika u hoteljerstvu) te mnogobrojni dobavljači.

V – akademija je program specijalističkih znanja i namijenjen je budućim voditeljima operacija unutar poduzeća. Glavna odrednica je prenošenje znanja, vještina i dosadašnjeg iskustva mentora. Istih onih koji su u poduzeću zaduženi da odaberu vodeće talente i osiguraju napredovanje unutar institucije. Vodeća uloga itekako je odgovoran posao ne samo u smislu upravljanja ljudima nego i organiziranju samog poslovnog procesa, čega su u Valamaru itekako svjesni.

V – lead program je namijenjen obuci menadžmenta unutar poduzeća. Direktori sektora ili odjela nasljednim programom obučavaju se i postepeno uvode u posao. Program ima oko 20 polaznika tijekom godine. Osim skupne obuke prolaze se i individualni treninzi. Ovaj proces bazira se na procjeni kandidata.

V – start program je namijenjen pripravnicima koji u razdoblju od 1 g. prolaze mentorstva i rotacije unutar tvrtke. Kreiranje povratne informacije i neposredan uvid u operativi obavljanja posla, mogućnost da se prihvati kultura ophođenja i sustav međuljudskih odnosa unutar kolektiva itekako su bogato iskustvo koje daje cjelovitu sliku poslodavca.

V – intern program je koji je namijenjen studentima i srednjoškolskim učenicima koji svoju redovnu praksu obavljaju u Valamaru. Prosjek unutar poduzeća je 35000 ostvarenih sati obavljene prakse i pružanje mogućnosti da se mlade ljude uvede u posao i na kraju školovanja nazove svojim ravnopravnim kolegama.

#### **SPECIJALIST ZA ANALIZU POSLOVNIH PROCESA (INTERNI REVIZOR) (m/ž), Zagreb**

##### **ZADATCI KOJI TE OČEKUJU:**

- organizacija i sudjelovanje na sastancima Revizorskog odbora, priprema materijala i dokumentacije te praćenje provedbe dogovorenih aktivnosti sa sastanaka
- koordinacija i provedba izrade godišnjeg plana interne revizije (temeljena na korporativnoj matrici rizika)
- izrada izvještaja i priprema ostale relevantne dokumentacije o provedenim internim revizijama (bilješke, zapisnici, mailovi)
- izrada standardiziranih dokumenta interne revizije, „Audit Program Framework“ u kojem su definirani ciljevi, zadaci i obuhvat poslova interne revizije
- sudjelovanje u praćenju i kontroli realizacije dogovorenih korektivnih mjera
- sudjelovanje u izradi izvještaja za Upravu Društva i Revizorski odbor, kao i godišnjeg izvješća o radu
- upravljanje i koordinacija projektima na razini Društva usmjeravanje aktivnosti projektnih timova



#### ŠTO MI OČEKUJEMO OD TEBE:

- VSS ekonomskog usmjerenja (poželjno financije i računovodstvo)
- 3 - 5 godina iskustva u području interne revizije i kontrole te revizije financijskih izvještaja
- iskustvo na poslovima korporativnog upravljanja
- poželjno posjedovanje certifikata - ovlašteni interni revizor HIR-a
- napredno korištenje MS Office paketa
- razvijene komunikacijske i organizacijske vještine
- izražena proaktivnost, samostalnost i odgovornost u radu
- razvijene vještine izvještavanja
- aktivno korištenje engleskog jezika u govoru i pismu
- vozačka dozvola B kategorije, aktivni vozač
- spremnost na službena putovanja

#### ŠTO MOŽEŠ OČEKIVATI OD NAS:

- rad u dinamičnom i poticajnom okruženju kod top poslodavca i lidera u turizmu
- strukturiran onboarding proces uz podršku mentora i buddy-ja
- mogućnost stjecanja certifikata "ovlašteni interni revizor HIR-a"
- mogućnost kontinuirane edukacije, osobni i profesionalni razvoj
- dodatne pogodnosti za zaposlenike Valamara poput popusta na usluge u Valamarovim objektima te partnera diljem Hrvatske

Radni odnos zasniva se na **određeno vrijeme** na godinu dana s probnim rokom od 6 mjeseci s ciljem produljenja ugovora nakon uspješne evaluacije.

Planirani početak rada: **travanj/svibanj 2024.**

Kandidati iz užeg izbora koji zadovoljavaju navedene kriterije biti će uključeni u standardni selekcijski proces.

Prepoznajete li u našim potrebama i očekivanjima svoju priliku za daljnji razvoj karijere, prijavite se do **25.03.2024.**

*Slika 17. Primjer oglasa za zapošljavanje*

Izvor:

[https://valamar.csod.com/ux/ats/careersite/4/home/requisition/3541?c=valamar&gad\\_source=1&gclid=EA1aIQobChMI1uGJ4bb7hAMVQJJoCR11PgX3EAAAYASAAEgK3bfD\\_BwE](https://valamar.csod.com/ux/ats/careersite/4/home/requisition/3541?c=valamar&gad_source=1&gclid=EA1aIQobChMI1uGJ4bb7hAMVQJJoCR11PgX3EAAAYASAAEgK3bfD_BwE), preuzeto 18.03.2024.g.

## 10. ZAKLJUČAK

Provođenje određene poslovne aktivnosti iznimno je složen i zahtjevan posao, ne samo u velikim ekonomskim jedinicama nego i onim mikro oblika. Samo planiranje i osmišljavanje strateškog usmjerenja poduzeća, dodjeljivanje misije i vizije dugoročnog poslovanja leži na nositeljima cjelokupne organizacije. Kolika odgovornost leži u procesu popunjavanja potrebe za kadrom, koji bi podupirao poslovnu aktivnost, razvijao se unutar poduzeća, a istodobno ostvario svoje ciljeve govori o kompleksnosti procesa. Tijekom vremena potrebe ljudi se mijenjaju, isto kao i potrebe poduzeća. Prilagodba je potrebna kod obaju sudionika ekonomske utakmice u kojoj svaka strana može ostvariti odlične rezultate ako gledaju u istom smjeru.

Kadrovska politika poduzeća mora i može biti živo tijelo koje se odlikuje fleksibilnošću, koje propituje potrebe tržišta i analizira socijalne, obiteljske, psihološke odrednice tražitelja posla i zaposlenika. Posao koji im se stavlja kao zadatak iznimno je zahtjevan i analitičan, ali ekonomska korist koju mogu ostvariti zauzvrat, neprocjenjiva.

Diferencijacija u smislu kadrova postaje ekonomska snaga koja je konkurentski dragocjena. Samo oslanjanje na tradicionalne metode provođenja selekcijskog postupka daje saznanja o određenim karakteristikama, ali mogućnost da se u samom kreativnom procesu realizacije posla prepozna kvaliteta mora biti pod stalnim nadzorom rukovodećeg kadra.

Planiranje razvoja karijere, način obogaćivanja posla i dobivanje povratne informacije direktno iz operativnog rada najbolji su pokazivači smjera u kojem se treba kretati. Naravno da svaka informacija treba biti obrađena, analizirana i potom ugrađena u mogućnosti kadrovske politike. Multidisciplinarnost pri donošenju odluka o zapošljavanju, razvoju karijera i upravljanju poslovnim procesima od iznimne je važnosti svakog poduzeća. Svi ciljevi trebaju sinergijom stvoriti cjelinu, stvoriti organizacijsku kulturu i strukturu poduzeća koja će biti privlačna, poželjna, motivirajuća i kao takva poticati želju za dodavanjem osobne razine u provođenju posla .

## POPIS SLIKA

Slika 1. Model intelektualnog kapitala.....	6
Slika 2. Područje spoznaje integrirano u managementu ljudskih potencijala .....	10
Slika 3. Model menadžmenta ljudskih potencijala.....	17
Slika 4. Temeljne razlike između uspješnih i neuspješnih poduzeća .....	20
Slika 5. Seleksijski lijevak .....	21
Slika 6. Leonardo da Vinci resume .....	25
Slika 7. Sučelje za izradu Europass životopisa .....	26
Slika 8. Rorschach Inkblot test.....	32
Slika 9. Primjer upitnika općih i profesionalnih vrijednosti .....	32
Slika 10. Korištenje STAR metode u bihevioralnom sastavljanju pitanja.....	35
Slika 11. Primjeri rukopisa.....	39
Slika 12. Misija Valamar Riviera d.d. ....	41
Slika 13. Organizacijska struktura Valamar Riviere d.d. ....	43
Slika 14. Korporativno upravljanje Valamar Riviera d.d.....	43
Slika 15. Struktura zaposlenih.....	44
Slika 16. Kako je raditi u Valamaru .....	47
Slika 17. Primjer oglasa za zapošljavanje .....	50

## POPIS LITERATURE:

1. Abraham S., Leavy B., (2007), Strategy and leadership, Emerald group, Vol. 35, Issue 4.
2. Ashton, R. H., Journal of Accounting Literature, Bingley, Vol. 24, (2005): 53 – 134
3. Barney J., (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage Journal of Management, 17 (1), 99-120  
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
4. Bedeković V., Lukasčević V., (2011), Kultura društva kao osnova organizacijske kulture u kontekstu suvremenih menadžerskih procesa, Visoka škola za menadžment i informatiku, Virovitica, Stručni rad  
[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUK EwiA2-KKz8GEAxWK7LsIHQ-fBjEQFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fhrcak.srce.hr%2Ffile%2F111261&usg=AOvVaw3RIK2diq1Q1h5z9Zhcht\\_4&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUK EwiA2-KKz8GEAxWK7LsIHQ-fBjEQFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fhrcak.srce.hr%2Ffile%2F111261&usg=AOvVaw3RIK2diq1Q1h5z9Zhcht_4&opi=89978449)
5. Cerović Z., (2003), Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci
6. Certo S.C., Certo S.T., (2008), Moderni menadžment, Zagreb, Mate d.o.o.
7. Corfield R., (2009), Preparing the perfect CV, United Kingdom, Kogan page publishers
8. Čerović S., (2020), Human Resource Management in Hospitality Industry, The University of Singidunum, Belgrade
9. Đorđević Boljanović J., (2022), Menadžment ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd
10. Flanagan P.D., Mc Donough M.E., (2018), Contemporary intellectual assessments, Theories tests and issues, New York, Guilford publications  
<https://books.google.hr/books?id=JA1mDwAAQBAJ&lpg=PA56&ots=VBCKE9jLhA&dq=intelligence%20tests&lr&hl=hr&pg=PA57#v=onepage&q=intelligence%20tests&f=false>
11. Fulgosi Masnjak R., (2013), Edukacijsko rehabilitacijska procjena II, Sveučilište u Zagrebu (odjel za inkluzivnu rehabilitaciju i edukaciju)  
[https://www.erf.unizg.hr/\\_download/repository/erfunizg\\_erp2\\_skripta\\_rea-fulgosi-masnjak\\_procjena\\_intelektualnog\\_funkcioniranja\\_2013.pdf](https://www.erf.unizg.hr/_download/repository/erfunizg_erp2_skripta_rea-fulgosi-masnjak_procjena_intelektualnog_funkcioniranja_2013.pdf)

12. Gutić D., Rudelj S., (2012)., Menadžment ljudskih resursa, Grafika d.o.o., Osijek
13. Hock R. R., (2004), Četrdeset znanstvenih studija koje su promijenili psihologiju, Naklada Slap, Jastrebarsko
14. Jambrek I., Prnić I., (1991), Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima, Zbor Pravnog fakulteta sveučilišta u Rijeci.,  
<https://hrcak.srce.hr/file/63808>,
15. Kagan J., (2023), Aptitude test: Definition, How is used, types, and how to pass,  
<https://www.investopedia.com/terms/a/aptitude-test.asp>,
16. Kolaković M., (2003)., Teorija intelektualnog kapitala, Ekonomski pregled 54, (11-12),  
<https://hrcak.srce.hr/file/40500>,
17. McCourt, W., Eldridge, D., (2003), Global Human Resource Management, UK: Edward Elgar, Cheltenham,
18. Noe R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart B., Wright, P.M., (2006), Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb
19. Nunukoosing K., (2005), Problem with interviews, Qualitative health research, ( 698-706)  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1049732304273903>,
20. Pološkić Vokić N., Menadžment ljudskih potencijala u velikim Hrvatskim poduzećima, Ekonomski pregled (5-6), <https://hrcak.srce.hr/file/24714>
21. Porter, M. E. (2008.), Konkurentska prednost, Masmedia, Zagreb
22. Rado T., (2013), Organizacijska psihologija, Sve tajne selekcijskog postupka – intervju,  
<https://www.istrazime.com/organizacijska-psihologija/sve-tajne-selekcijskog-postupka-intervju/>, (preuzeto 01.03.2024.g.)
23. Srića V., (1992), Principi modernog menedžmenta, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb
24. Silahtaroglu G., Alayoglu N, (2016), Using or Not Using Business Intelligence and Big Data for Strategic Management: An Empirical Study Based on Interviews with Executives in various sectors, pages 208-215,  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816315506>,

25. Stone R.J., (2005), Human Resource management, John Wiley & sons Australia Ltd, Sidney
26. Sternberg R.J., (1984), What should intelligence tests do, Implications of a Triarchic theory of intelligence testing, Educational researcher, 13(1), 5-15  
<https://doi.org/10.3102/0013189X013001005>,
27. Zhu Y., Ulijn J., (2005), Introductory Essay, New horizon sin cross cultural management, 12 (3), pp. 4-13
28. Using the STAR method for your next bihevioral intervju,  
<https://capd.mit.edu/resources/the-star-method-for-behavioral-interviews>,
29. Strategic aproach to interviewing,  
<https://foster.uw.edu/wp-content/uploads/2015/02/mba-career-strategic-interview.pdf>,  
preuzeto 04.03.2024.g.
30. Profesional truth verification, (2003), The diferences between pre- employment poligraph screening and fingerprint based,  
[https://www.linkedin.com/pulse/differences-between-pre-employment-polygraph-criminal- biodetect](https://www.linkedin.com/pulse/differences-between-pre-employment-polygraph-criminal-biodetect), preuzeto 04.03.2024.g.