

ZAPOŠLJAVANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Kolegij:

Upravljanje ljudskim resursima

Izvori:

Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji Menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 674-696.

Human Resource Management Lecture Part 04 - Candidate Selection, <https://www.youtube.com/watch?v=to0b5yZtchc&t=2997s>, 9.4.2020.

Studentica:

Lucija Muhvić

UVOD

- Najbitniji dio poslovanja bilo koje institucije su ljudi. Iako živimo u informatičkom dobu gdje je tehnika preuzela vodstvo u mnogim sferama i dalje se naglasak stavlja na ljude. Kako prepoznati talent? Kako u mnoštvu njih izabrati baš onog radnika koji nam treba? Kako birati između kandidata odnosno koje metode koristiti da napravimo dobru odluku?

Što ćemo proučavati?

- Kako tvrtke provode postupak zapošljavanja?
- Kako se odabiru najprikladniji kandidati te koje rizike treba kontrolirati?
- Kako tvrtka može odrediti buduće poslovanje kandidata?
- Koji se kriteriji koriste tijekom odabira?
- Koje metode postoje?

- Cijeli ovaj proces možemo staviti na lentu vremena čija će početna točka biti prijava za posao a krajnja zapošljavanje kandidata.
- Glavni zadatak je predvidjeti budućnost kandidata:
-> Kakav će biti taj kandidat?
- Moram „predvidjeti budućnost“. Ako mislim da ćeš dobro poslovati izabrat ću te.
- Glavno pitanje:
->Što mi to tražimo (za koji točno posao tražimo kandidata, opis posla...)
Bitno nam je da naša odluka bude dobra!

Definicija

- Pribavljanje ljudskih potencijala je proces privlačenja na slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnost, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva.
- Pribavljanje uključuje traženje, privlačenje i osiguravanje poola kandidata od kojih se kroz proces selekcije odabiru oni koji najbolje odgovaraju zahtjevima slobodnih poslova i radnih mjesta.
- Svrha=privući dovoljno kvalitetnih kandidata da bi se mogli odabrati najbolji.

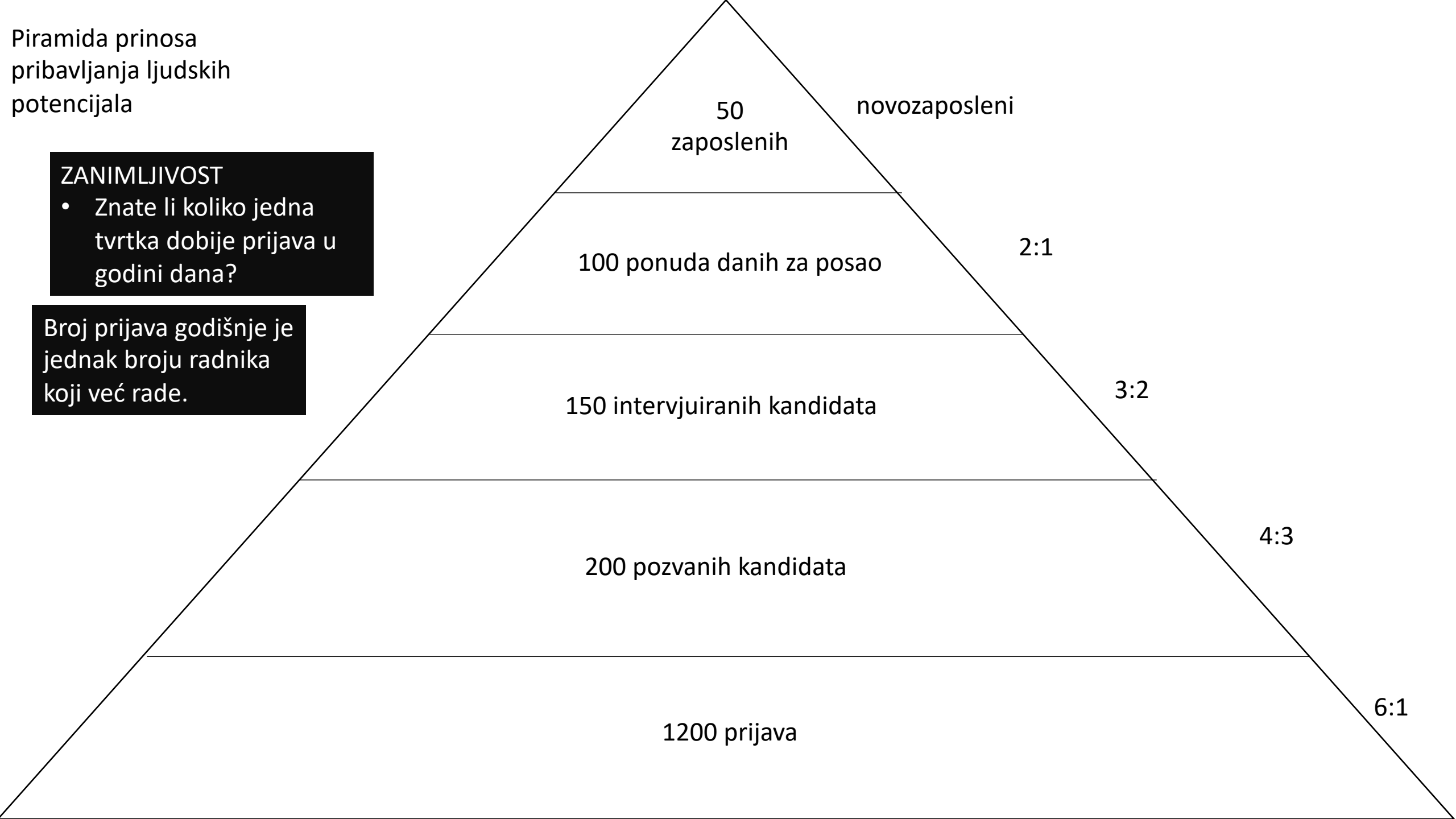


Piramida prinosa
pribavljanja ljudskih
potencijala

ZANIMLJIVOST

- Znete li koliko jedna
tvrtka dobije prijava u
godini dana?

Broj prijava godišnje je
jednak broju radnika
koji već rade.



Opća strategija pribavljanja ljudskih potencijala

- Temelji se na misiji i strategiji organizacije i izvire iz opće poslovne i menadžerske filozofije i orijentacije kroz koju se operacionalizira filozofija i misija ljudskih potencijala.



Usmjerava cijeli proces pribavljanja i selekcije.



- Kakve ljude želi organizacija
- Hoće li ih tražiti unutar organizacije ili izvan nje
- Hoće li ljude prilagođavati poslu ili poslove ljudima
- Hoće li naglasak stavljati na razvojne potencijale ili aktualnu upotrebljivost ljudi koje traži
- Hoće li preferirati individualiste ili timske igrače
- Trebaju li joj specijalisti ili generalisti
- Koliko je spremna ulagati u osiguranje potrebnih ljudi
- Kojim će se kriterijima i instrumentima koristiti pri selekciji

- Koliko ljudi je potrebno
- Koje se vještine i sposobnosti od njih zahtijevaju
- Rade li već osobe koje su potrebne i gdje
- Kakve bi publikacije takve osobe mogle čitati
- Kakve nagrade (kompenzacije, beneficije, mogućnosti razvoja karijere i drugo) takve osobe vjerojatno žele
- Kolika je konkurencija na tržištu rada za takve osobe
- Koliko je vjerojatan stupanj zadovoljstva takvih osoba njihovim sadašnjim poslom
- Što konkurencija radi i nudi kako bi privukla takve osobe



Izvori pribavljanja

- Dva su temeljna **izvora pribavljanja kandidata** za poslove i zadatke za čije je obavljanje utvrđena potreba i isplaniran broj izvršitelja
- Organizacije u pravilu rabe i kombiniraju oba **izvora** od kojih svaki ima svoje **prednosti i nedostatke**.

Unutarnji izvori

PREDNOSTI

- Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata
- Kandidat bolje poznaje organizaciju, njezine jake i slabe strane
- Pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenika
- Otvara prostor za promociju
- Jača percepciju o brizi organizacije o dobrim djelatnicima
- Koristi se dosadašnjim ulaganjima u ljudske potencijale
- Obično brže i jeftinije

NEDOSTATCI

- Ljudi mogu biti promovirani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao (razine sposobnosti)
- Unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral
- Može voditi gušenju novih ideja i inovacija
- Može učvrstiti ustaljeni način djelovanja te time usporavati pa i sprječavati promjene



Vanjski izvori

PREDNOSTI

- Mnogo je veći pool talenata
- Unose se nove ideje i spoznaje u organizaciju
- Omogućuje promjene
- Smanjuje unutarnje napetosti, suparništvo i sukobe
- Često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja

NEDOSTATCI

- Privlačenje, kontaktiranje i evoluiranje potencijalnih djelatnika mnogo je teže i skuplje
- Dulje je vrijeme prilagodbe i orijentacije
- Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među onim zaposlenicima koji se osjećaju kvalificiranima za taj posao
- Uvijek postoji opasnost da se izvor pokaže pogrešnim



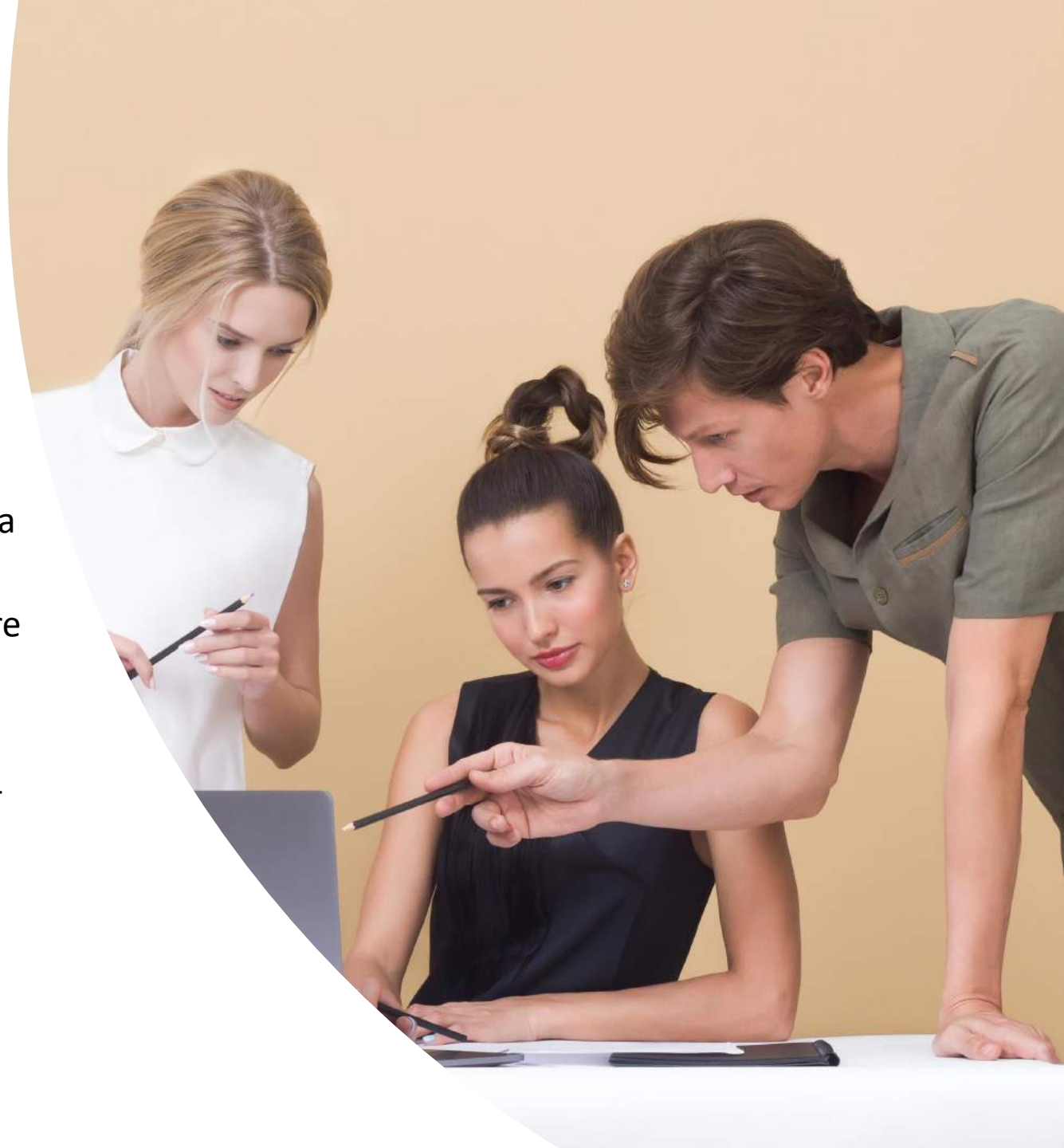
Unutarnji izvori pribavljanja

- Postupak kojemu pribjegava većina organizacija
- Svrha mu je omogućiti zaposlenicima da promijene posao ili preuzmu poslove za koje se smatraju kvalificiranima i zainteresiranima.
- 3 načina:
 - ➔ unutarnje oglašavanje slobodnih radnih mjesta
 - ➔ preporuke menadžera
 - ➔ informacije i prijedlozi odjela ljudskih potencijala



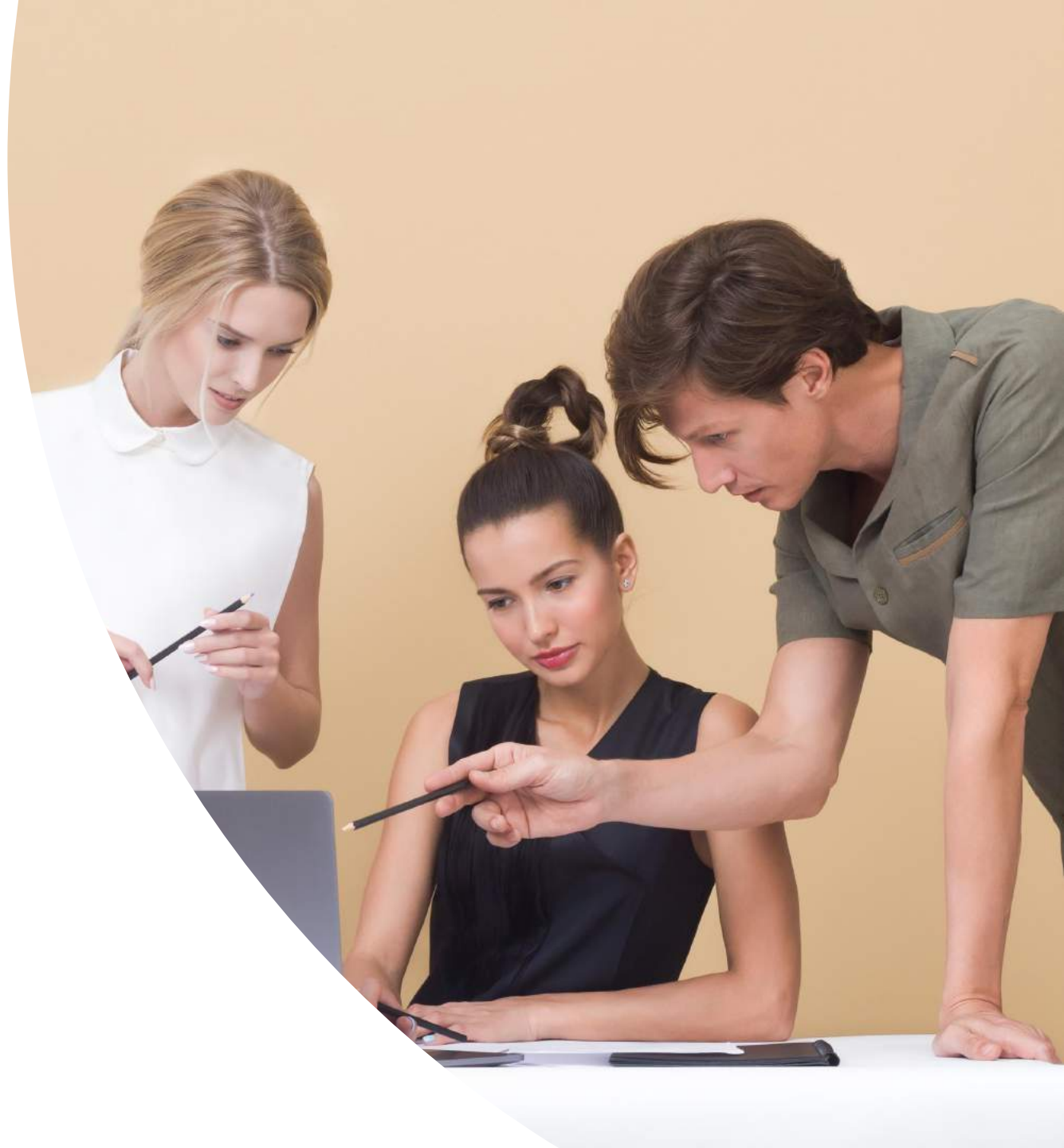
Unutarnje oglašavanje slobodnih radnih mjesta

- Najčešći i najpopularniji način
- Može se obavljati preko oglasne ploče, organizacijskog lista ili specifičnih biltena
- Osim radnih mjesta uključuje i sve promocije i sve transfere
- Precizirani uvjeti i postupak prijave, kriteriji izbora i druge važne informacije
- U suvremenijem dobu koriste se i drugi oblici oglašavanja- telefonsko i računalno
Ovim načinom se reducira „papirnat“ posao



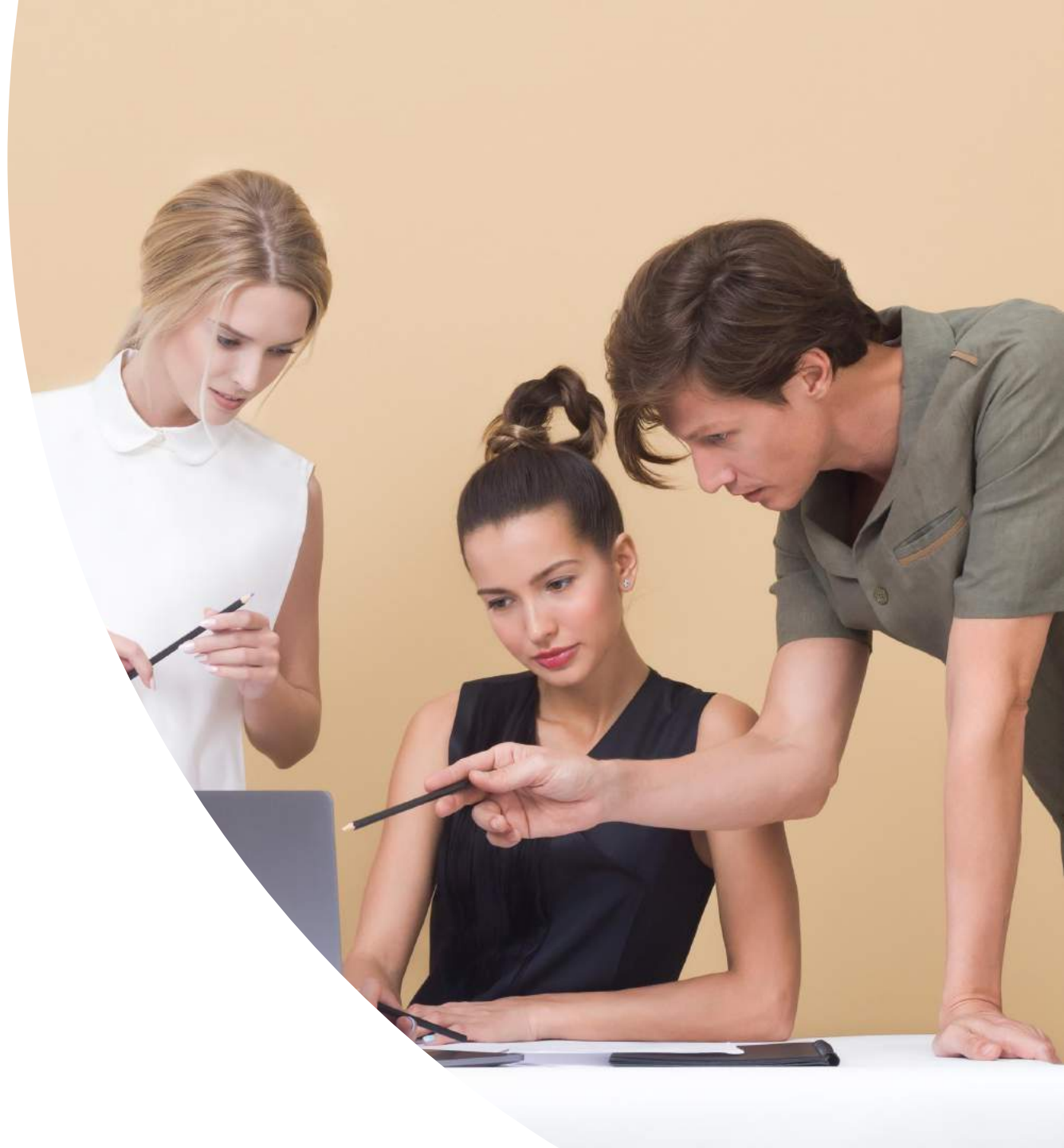
Preporuke menadžera

- Menadžeri su važan izvor informacija o zaposlenicima, posebice onima kojima upravljaju.
- Njihovi zadatci vezani za proces internog pribavljanja su sljedeći:
 - informirati zaposlenike o mogućnostima koje se javljaju i organizacijskim potrebama
 - davati informacije o uspješnosti i mogućnostima suradnika te preporuke za složenije poslove koje mogu obavljati
 - otkrivanje
- Potencijalnih menadžerskih talenata i kandidata za menadžerska mjesta koja se u većini organizacije nastoje popuniti iznutra



Informacije i prijedlozi odjela ljudskih potencijala

- Ključna uloga je dobro razrađen sustav informiranja i evidencije zaposlenika, njihovih potencijala i interesa.



Vanjski izvori i metode pribavljanja

- Organizacije zainteresirane da privuku najbolje kandidate.
- **OGLAŠAVANJE**
 - najpopularnija i najčešća metoda privlačenja
- pribavljanje putem oglasa zahtijeva odgovore na sljedeća pitanja:
 - Što želimo postići?
 - Koga želimo privući?
 - Što treba obuhvaćati poruka?
- **MEDIJI**
 - dnevni i tjedni tisak, specijalizirani stručni časopisi, radio i televizija, izravna pošta, posebni oglasi (plakati) na javnim mjestima, priručnici i bilteni, internetske stranice
- **IZRAVNE PRIJAVE**
 - poštom ili osobno čest su izvor kandidata za manje složene poslove
 - sve se više na taj način prijavljuju i fakultetski obrazovani ljudi za početne, ulazne pozicije.
- **PREPORUKE ZAPOSLENIKA**
- **AGENCIJE ZA ZAPOSŁJAVANJE**



Agencije

Državne odnosno javne institucije za zapošljavanje	Postoje zbog važnosti politike zapošljavanja i rješavanja problema nezaposlenosti na državnoj razini, ali i zbog zadovoljavanja potreba organizacije (HZZ)
Privatne agencije	U pravilu se rabe za pribavljanje kandidata za stručne poslove te za razliku od državnih agencija ne obuhvaćaju samo nezaposlene
Lovci na talente (head hunters)	Specijalizirane privatne agencije koje se bave pribavljanjem kandidata za više menadžerske pozicije, menadžerskih talenata i općenito stručnjaka za ključne organizacijske pozicije.
Agencije za privremenu pomoć	Posebna vrsta privatnih agencija koje osiguravaju privremenu pomoć, tj. Ljude za obavljanje niza poslova u organizaciji na dnevnoj ili mjesečnoj osnovi (posao bez trajnog zapošljavanja, zamjena za ljude na odmoru, bolovanju...



Ostali vanjski izvori

- Internet
- Obrazovne institucije
- Stručna praksa, stručni skupovi i konferencije



Zašto organizacija postoji?
Koji su njezini ciljevi?
Strategija?



Što su zadatci, dužnosti i
odgovornosti posla koji bi
trebao obavljati pojedinac za
organizaciju?



Selekcija ljudskih potencijala

- Selekcija je proces evaluacije kandidata za posao i predviđanja njihove buduće radne uspješnosti na temelju procjene njihove radnosti s poslom.
- Cilj procesa selekcije je predvidjeti i maksimizirati buduću radnu uspješnost zaposlenika i cijele organizacije.



Što u poslu razlikuje
uspješnosti od
neuspješnosti? Kako se mjeri
radna uspješnost?



Koje su individualne osobine,
vještine i kvalitete potrebne
za uspješno obavljanje
posla?



Imaju li kandidati, i koji,
potrebne osobine koje
zahtijeva posao?

Koji su instrumenti dostupni i
adekvatni za utvrđivanje tih
osobina kod kandidata?
Posjeduje li potrebne
psihometrijske
karakteristike?

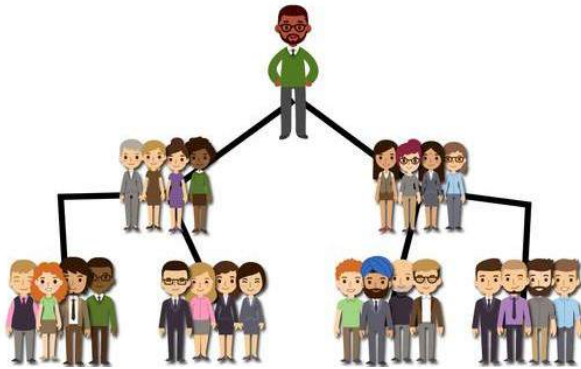


Odaberimo drugi put do selekcije

Pogledajmo neke primjere i
razmislimo što bismo mi učinili...

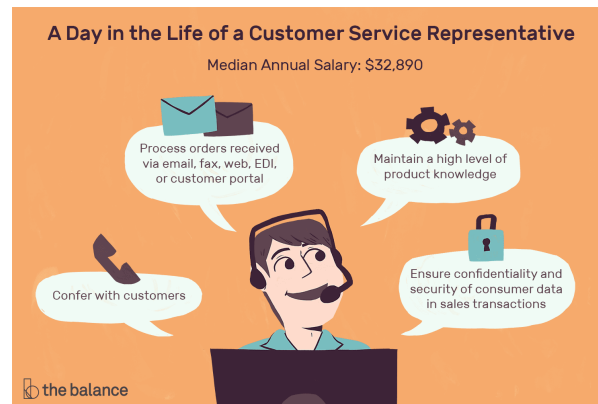
Razlika između posla i pozicije?

POZICIJA

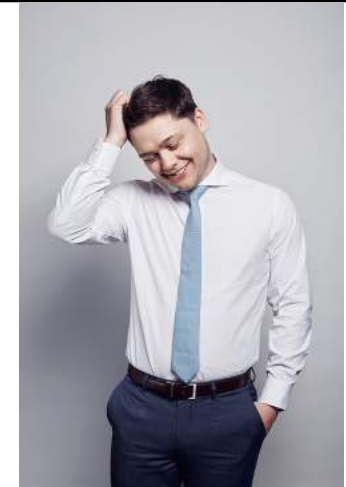


POSLO

Skup odgovornosti



ZAPOSLENIK



Analiza posla

Kritični incidenti

- jako bitna tehnika
- trenutak, izazov, problem koji je ekstremno
- Velika mogućnost da ne uspijete



Zahtjevi

- ono što vi kao kandidat morate ispuniti (određena struka, znanje, vještina...)



Čarobni trenutci

- bilo koji posao koliko god bio težak ima svoje čarobne trenutke
- Primjer:
- Zašto profesor voli svoj posao?
- Što profesora motivira da se pripremi za svoje predavanje?
- Motivacija i trud se vidi na reakciji studenata (kada vam netko daje pažnju i vi ste spremni raditi i dokazati se profesoru)



Atraktivni aspekti

- "sell a job"
- potrebno je privući ljude da žele raditi kod vas
- zašto je ovaj posao baš za vas?



Kritični incidenti

Primjer: Konobar u restoranu

KRITIČNI INCIDENTI

Nastala je gužva u restoranu te ljudi postaju nestrpljivi

Gosti se žale na narudžbu

Grupa pijanih gostiju koji nemaju novce

Gosti koji ispituju previše detalja oko ponuđenih jela

Netko od posluge je bolestan

Narudžba kasni, nije dobro napravljena

ZAHTJEVI

Brzina

Vještina

Znanje

„Hladna glava”

Strpljenje

Uljudnost

Simpatičnost

Vedar duh

- Svi zaposlenici imaju sličnosti i stavljamo ih u određenu kategoriju. No treba naglasiti što god radili i koja god Vaša profesija bila postoje razlike. Koje su to razlike? Razlika je kako pojedinac iskazuje svoje talente i zalaganje kroz ono što radi kao i njegove kolege.

- Primjer:

Svi profesori imaju određene zadatke koje im nameće njihov opis posla. No svaki profesor ima svoju metodu predavanja. Na nekim profesorima se vidi „gušt u predavanju” rekli bismo da su stvoreni za taj posao. Netko koristi najnoviju tehnologiju za svoje predavanje, a netko samo pričanjem bez ikakve prezentacije nauči studente razmišljati.

Iako svi imaju isti posao nisu svi isti!



Relevantne dimenzije kandidata

- Znanje
- Osobnost
- Motivacija
- Interesi
- Očekivanja
- Talenti
- Kontakti
- Godine
- Izgled
- Spol
- Sposobnost
- Stav



Na temelju čega ćemo prosuditi?

- Obrazovanje
- CV
- Izgled
- Motivacijsko pismo
- Razvoj
- Reference
- Privatni angažman
- Razlog za prijavu
- Intervju



A group of five diverse professionals are gathered around a light-colored wooden table in a modern office setting. A woman with curly hair, wearing a beige sweater, stands and shakes hands with a man with glasses and a beard, who is also wearing a beige sweater. They are both smiling. Seated around the table are three other people: a man with short brown hair, a woman with long dark hair, and a man with glasses and curly hair. They are all looking towards the handshake. On the table are several items: a laptop, a tablet, a coffee cup, a mug, a pen, and some papers. In the background, there is a corkboard with several sticky notes and a potted plant on the right side.

IZBOR KANDIDATA



Kandidat „A”

- Inženjer
- Inteligentan
- Timski igrač
- Samouvjeren
- Orijentiran prema rezultatu
- Ambiciozan
- Kreativan

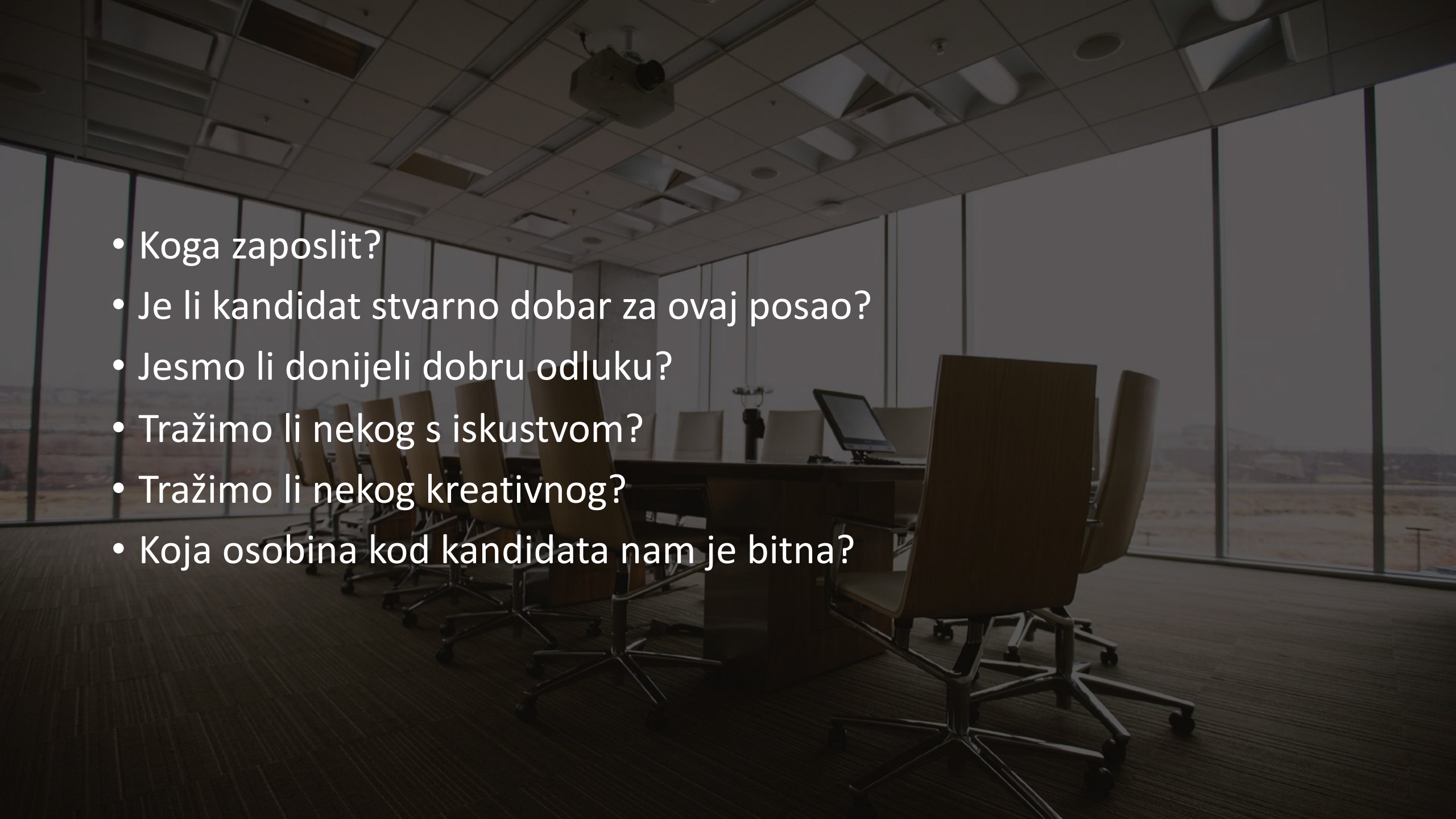
Kandidat „B”

- Inženjer
- Inteligentna
- Timski igrač
- Samouvjerena
- Orijentirana prema rezultatu
- Ambiciozna
- Kreativna





Kojeg kandidata bi Vi zaposlili?

- 
- A dimly lit conference room with large windows overlooking a city. The room features a long wooden table and several modern office chairs. A laptop is open on the table. The ceiling has a grid of lights and a projector is mounted on it. The overall atmosphere is professional and modern.
- Koga zaposlit?
 - Je li kandidat stvarno dobar za ovaj posao?
 - Jesmo li donijeli dobru odluku?
 - Tražimo li nekog s iskustvom?
 - Tražimo li nekog kreativnog?
 - Koja osobina kod kandidata nam je bitna?

- Ljudska bića su dizajnirana na način da sve što vide, pa tako i ljude oko sebe, svrstavaju u određenu kategoriju. Svrstavamo ih prema spolu, nacionalnosti itd.
- Rođeni smo da budemo subjektivni te tako procjenjujemo ljude oko sebe
- No za neke poslove potrebna je samo određena kategorija (manekenka, svećenik)



Kognitivne pristranosti

PRVI DOJAM

=sklonost promatrača da se oslanja na znakove prvog dojma

- Najbitniji
- Kada nepoznatu osobu vidite u liftu uvijek je pogledate i zamišljate tko je i s čime se bavi prema držanju, odjeći, mimici i sl.
- Profesori to rade, ali također i studenti. Također prvi dojam se stvara kada se pojavi kandidat na razgovoru za posao.

STEREOTIPI

=sklonost generalizacije ljudi prema društvenoj kategoriji

- Stavljamo ljude u određene kategorije (npr. nacionalnost- zamišljamo boju kože; diploma- zamišljamo izgled i stil oblačenja...)



EFEKT RECEPCIJE

=sklonost da se promatrač oslanja na nedavne znakove ili posljednje dojmove

- Oslanjamo se na ono što smo čuli i vidjeli te prema tome pravimo sliku o nekome



EFEKT KONTRASTA

=sklonost da sudimo na temelju usporedbe s drugim kandidatom kojeg smo nedavno procjenjivali

- Prilagođavamo naše očekivanje
- Također prisutno među kandidatima
- Primjer: nakon nekoliko loših kandidata dolazi prosječni koji u tom trenutku izgleda puno bolji od prethodnika pa ga uzimamo u obzir iako možda u drugim okolnostima nebismo.
- Primjer:
Profesor čita radove i nakon nekoliko loših dolazi jedan prosječan koji mu tada u tom trenutku i zbog posljedice onoga što je pročitao do sada ovaj rad izgleda savršeno te ga ocjenjuje većom ocjenom nego što bi bio.

PROJEKCIJA

=sklonost promatrača da pripisuje vlastite misli, prioritete i osjećaje na druge

- Atributi koji su meni bitni ću gledati kao da su bitni i za moj posao
- Ako neka osoba drži do odjeće bitno joj je kakav stil i odnos prema modi ima kandidat
- Bitno nam je da se netko bavi sportom jer odmah zaključujemo da je kandidat timski igrač

HALO-EFEKT

=sklonost davanju sličnih ocjena u različitim dimenzijama na temelju sveukupne prosudbe

- Stvorili smo sliku o nekoj osobi te iako ne znamo je li kandidat dobar u grupnom radu pravimo pretpostavku da je jer znamo neke druge osobine



A photograph of a long, arched trellis structure covered in dense foliage, primarily green with some yellowing leaves, suggesting autumn. The trellis forms a tunnel-like path leading towards a distant, ornate archway. The ground is covered in fallen leaves.

Zbog ovoga možemo
upasti u zamku i
dobrog/lošeg kandidata
odbiti/primiti.

Zbog toga postoje
metode koje koristimo
kod selekcije!

- Metode selekcije i prikupljanja relevantnih informacija mogu se uvjetno podijeliti u dvije skupine: **konvencionalne (standardne)** i nekonvencionalne (alternativne) metode.

Konvencionalne metode i izvori podataka profesionalne selekcije

- Prijava na natječaj, životopis, svjedodžbe i diplome o obrazovanju, preporuke, psihologijski testovi, intervju, testovi uzoraka posla, probni rad, situacijski testovi, centri procjena individualnih potencijala, medicinska ispitivanja i sl.

Nekonvencionalne metode i izvori podataka profesionalne selekcije

- Poligrafska ispitivanja, grafološka analiza, testiranje na drogu, astrologija i sl.

Standardni izvori informacija o kandidatima

- **Prijave** na natječaj je put kojim se na sustavan i standardiziran način prikupljaju relevantne informacije.
- **Životopis (CV)** odnosno rezime je drugi način prikupljanja biografskih podataka. Kandidati ga u pravilu prilažu uz formular za prijavu
- **Standardizirani biografski upitnici**-razrađena pitanja iz niza područja



- **Preporuke** su najvažniji pokazatelji uspješnosti u budućem poslu te gotovo obvezne pri zapošljavanju. One pružaju relevantne informacije o kandidatu od onih koji ga poznaju npr. profesori, suradnici...
- 5 osnovnih pristupa u osiguravanju preporuka:
 - pismo preporuke
 - ispunjavanje unaprijed pripremljenog formulara (upitnika)
 - upitnici prisilnog izbora koji sadrže niz parova tvrdnji koje opisuju radno ponašanje
 - telefonski intervju
 - neposredan intervju



Stupanj poznavanja
kandidata

- Vrijeme poznavanja i vrijeme promatranja njegova rada tjedno.

Stupanj poznavanja
konkretnog posla

- Za to je potrebno dati opis posla za koji se osoba natječe.

Specifični primjeri
radnog ponašanja

- Obuhvaća ciljeve, težinu zadataka, radnu okolinu i stupanj suradnje s drugima.

Referentni
pojedinci ili grupe

- Pojedinci ili grupe s kojima se kandidat uspoređuje.



Psihologijski testovi

- se u pravilu sastoje od niza zadataka za koje je dugotrajnom analizom i provjerom utvrđeno da izazivaju i aktiviraju određenu psihičku varijablu (osobinu), pri čemu zadatke kandidati trebaju riješiti u unaprijed ograničenom ili relativno ograničenom vremenu.
- Vrste testova: testovi sposobnosti
testovi ličnosti
testovi znanja i vještina
testovi interesa



Intervju

- Intervju je najčešće korištena i nesumnjivo najpopularnija selekcijska metoda koju ne propušta uporabiti niti jedna organizacija. I kada se rabe druge metode, intervju je obavezan instrument, a nerijetko i jedini.
- Svrha
 - prikupiti informacije o kandidatu
 - dati informacije o poslu i organizaciji
 - utvrditi sposobnosti kandidata za uspješno obavljanje posla.



Vrste intervjua

- S obzirom na oblik:
 - nestrukturirani intervjui
 - strukturirani intervjui
 - polustrukturirani intervjui
- Prema broju sudionika:
 - individualni intervjui
 - sekvencijalni intervjui
 - panel-intervjui
 - grupni intervjui
- Prema ulozi u procesu selekcije:
 - preliminarni ili inicijalni intervju
 - dijagnostički intervju
 - prijamni intervju
- S obzirom na strategije intervjuiranja:
 - standardni, tradicionalni intervju
 - situacijski intervju
 - bihevioristički intervju
 - stresni intervju
 - multimodalni intervju



Metode i tehnike selekcije vezane uz posao

- **Testovi uzorka posla**
-testovi koji provjeravaju stručnost/osposobljenost kandidata za obavljanje određenih poslova.
- **Testovi sposobnosti stjecanja vještina**
-testovi kojima se provjerava kandidatov potencijal stjecanja određenih vještina, znanja ili ponašanja potrebnih za obavljanje posla na određenoj razini, odnosno potencijal za obučavanje.
- **Probni rok**
-način utvrđivanja primjerenosti kandidata za posao

Nekonvencionalne metode selekcije

- **Poligrafska ispitivanja**
 - ispitivanja koja na temelju fizioloških reakcija nastoje utvrditi istinitost izjava koje osoba daje.
- **Testovi poštenja**
 - svrha je prepoznati kandidata koji ima sklonost krađi i sličnim ponašanjem
- **Testiranje na uporabu droge**
- **Astrologija**
 - horoskop



Metode selekcije menadžera

Standardne metode selekcije menadžera

- Profesionalna i radna biografija, testovi intelektualnih sposobnosti, upitnici ličnosti i interesa, projektivne tehnike, bihevioristički i situacijski intervjui te procjene nadređenih i kolega

Specifične metode selekcije menadžera

- Situacijski testovi i kompleksni postupci procjene individualnih potencijala (assessment centri)

Situacijski testovi (individualni/grupni)

- Označavaju selekcijsku tehniku koja se temelji na simulaciji radnih situacija i problema koji se u njima pojavljuju.

Tehnika centra procjenjivanja individualnih potencijala

- Naziv za kompleksnu tehniku i intenzivan proces uporabe različitih aktivnosti i metoda u uvjetima u kojima kandidati i ocjenjivači mogu raditi bez ometanja 2-3 dana, pri čemu mjesto nije uopće važno.

A scenic landscape photograph of a calm lake reflecting the surrounding mountains and forests. Two wooden boats are docked in the foreground. The text "Hvala na pažnji!" is overlaid in the center.

Hvala na pažnji!