

**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**

ZAVRŠNI RAD

**SELEKCIJA ZAPOSLENIKA NA PRIMJERU
TELE2**

Mentor:

Izv.prof.dr.sc Danica Bakotić

Student:

Duje Vrljičak

Split, lipanj 2016. godine

Sadržaj

1. UVOD.....	4
1.1. PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA.....	4
1.2. SVRHA I CILJEVI RADA	4
1.3. METODE RADA	4
1.4. SADRŽAJ I STRUKTURA RADA	5
2. TEMELJNI TEORIJSKI ASPEKTI PROCESA SELEKCIJE.....	6
2.1. TEORIJSKI ASPEKTI PROCESA SELEKCIJE.....	6
2.2. INDIVIDUALNE RAZLIKE LJUDI.....	9
2.3. PROCES PROFESIONALNE SELEKCIJE	11
2.3.1 ANALIZA POSLA.....	12
2.3.2. KRITERIJI RADNE USPJEŠNOSTI	13
2.3.3. INSTRUMENTI SELEKCIJE.....	16
3. ANALIZA PROCESA SELEKCIJE U PODUZEĆU TELE 2	24
3.1. POSLOVANJE PODUZEĆA.....	24
3.2. PROCES SELEKCIJE U PODUZEĆU TELE 2.....	25
3.2.1. ANALIZA POSLA.....	25
3.2.2. KRITERIJI RADNE USPJEŠNOSTI	26
3.2.3. ZAHTJEVI POSLA.....	27
3.2.4. INSTRUMENTI SELEKCIJE.....	27
3.2.5. SELEKCIJA	28
4. ZAKLJUČAK.....	30

LITERATURA.....	32
POPIS SLIKA.....	32

1.UVOD

1.1. PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA

U vremenu u kojem se ističe važnost kvalitete ljudskih resursa proces selekcije igra važnu ulogu. Da bi se izvršio kvalitetan proces selekcije potrebno je sve više novca, vremena i stručnog znanja. Iako se ističe važnost dobre selekcije kandidata velik broj poduzeća zanemaruje ovo područje upravljanja ljudskih resursa te se suočava sa trajnim posljedicama.

U ovom radu pored teorijskih objašnjenja različitih pristupa procesa selekcije bit će prikazani ostvareni rezultati tih pristupa u praksi. Analizirat će se pristup poduzeća Tele 2 u procesu selekcije kao primjer uspješnog provođenja procesa selekcije.

1.2. SVRHA I CILJEVI RADA

Svrha ovog rada je da se pored teorijskog objašnjenja procesa selekcije potpunije istraže i sagledaju neke od ključnih komponenti procesa selekcije na primjeru poduzeća Tele 2 kako bi se ukazalo na važnost kvalitetnog procesa selekcije i upravljanja ljudskim resursima

Cilj ovog rada je analizirati proces selekcije s teorijskog aspekta na primjeru poduzeća koje se u uvjetima složene, dinamične i neizvjesne okoline uspijeva prilagoditi.

1.3. METODE RADA

Metode koje će se koristiti u radu karakteristične su za istraživanja u području društvenih znanosti, a koje, također, svoju adekvatnu primjenu pronalaze i u ekonomskim znanostima. Imajući u vidu da se osnovni metodološki principi društvenih znanosti zasnivaju na dijalektici, iz toga proizlaze i osnovne metode – dijalektička i sintetička. Dijalektička metoda koristit će se zbog sagledavanja međusobne povezanosti i uvjetovanosti pojava koje su predmet istraživanja. Sintetičke metode koristit će se zbog sagledavanja zakonitosti u području selekcije zaposlenika.

U svrhu izrade, a sukladno potrebama izrade završnog rada, koristit će se sintetičke metode:

- Metoda sinteze - postupak spajanja, povezivanja izdvojenih elemenata i procesa u jedinstvene cjeline.

- Metoda deskripcije - postupak jednostavnog opisivanja činjenica i procesa te potvrđivanja njihovih odnosa i veza.
- Induktivna metoda - na temelju pojedinih ili posebnih činjenica dolazi se do zaključka o općem sudu.
- Deduktivna metoda - na temelju općih postavki dolazi se do konkretnih pojedinačnih zaključaka ili se iz jedne ili više tvrdnji izvodi nova tvrdnja koja proizlazi iz prethodnih tvrdnji.
- Metoda kompilacije - preuzimanje nekih dijelova tuđih opažanja i zaključaka (ova metoda će prvenstveno biti zastupljena u teorijskom dijelu završnog rada).
- Metoda analize dokumentacije – Ova metoda odnosi se na analizu svih dokumentiranih i dostupnih radnih aktivnosti (ova metoda će prvenstveno biti zastupljena u praktičnom dijelu završnog rada.)

Primjenom navedenih metoda će se omogućiti misaoni i logistički postupak obrade relevantnih činjenica te kompleksno i sveobuhvatno sagledavanje karaktera problema koji će se istražiti. Izvor podataka bit će domaća i inozemna literatura, znanstveni članci te ostali relevantni izvori literature, koji se bave predmetnom problematikom.

1.4. SADRŽAJ I STRUKTURA RADA

Završni rad pod nazivom "Selekcija zaposlenika na primjeru Tele 2" u svojoj strukturi obuhvaća 4 osnovna dijela, uključujući uvodno poglavlje i zaključak.

Sukladno Pravilniku o pisanju završnog rada, u uvodnom dijelu obradit će se problematika i predmet istraživanja, definirati ciljevi i svrha istraživanja, prikazati će se metode koje će se koristiti prilikom izrade rada te predočiti sadržaj i struktura rada.

Drugo poglavlje rada posvećeno je teoretskom pojašnjavanju selekcije. Najprije se daje pojmovno određenje i važnost selekcije., a zatim se daje pojašnjenje osnovnih elemenata selekcije.

Treće poglavlje ovoga rada prikazuje analizu procesa selekcije u poduzeću Tele2 s teorijskog aspekta.

U završnom poglavlju rada daju se završna razmatranja i stajališta te se sumiraju i rezimiraju spoznaje i stavovi izneseni u radu. Na kraju završnog rada nalazi se popis korištene literature i slika.

2. TEMELJNI TEORIJSKI ASPEKTI PROCESA SELEKCIJE

2.1. TEORIJSKI ASPEKTI PROCESA SELEKCIJE

Selekcija kvalitetnih ljudi jedno je od najvažnijih područja menadžmenta ljudskih potencijala. Njezina važnost proizlazi iz činjenice da sve kasnije aktivnosti i ukupna uspješnost ovise o tome kakve smo ljude odabrali za organizaciju.

Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima.¹

Osiguravanje odgovarajućih kandidata koji će zadovoljiti dugoročne i kratkoročne potrebe i zahtjeve poduzeća, uz istodobno uzimanje u obzir potreba i aspiracija tih istih kandidata.²

Selekcija u poduzeću predstavlja strategijski pristup biranju kandidata za određeni posao. U procesu selekcije se pokušava se procijeniti koji će kandidati najbolje odgovarati zahtjevima određenog posla. Kandidati se procjenjuju na osnovi kvaliteta, specifičnih sposobnosti, znanja i vještina koje su potrebne za uspješno obavljanje zahtijevanih poslova i kvaliteta koje se uklapaju u strategiju i kulturu poduzeća. Razvijene su adekvatne metode i postupci koje se koriste za procjenjivanje kandidata i predviđanje njihove buduće radne uspješnosti. U selekciji kandidata koriste se već utvrđene metode i postupci.

Proces selekcije iziskuje troškove te visina troškova određuje uspješnost selekcije. Poduzeća nastoje minimizirati pogreške koje mogu dovesti do visokih troškova.

Troškovi ovise o složenosti i važnosti posla za koji se ljudi biraju. Neki od njih su izravni (vezani uz primjenu različitih metoda i angažman stručnjaka), a neki su neizravni vezani uz

¹ Bahtijarević - Šiber, F. **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 331

² Ibid.

buduće probleme koji nastaju zapošljavanjem nekvalitetnih ljudi. Prvi su lako mjerljivi dok je druge moguće samo procjenjivati.³

Glavni troškovi i potencijalni gubici:⁴

- izravni troškovi (troškovi pribavljanja, selekcije, nepopunjenosti radnog mjesta)
- troškovi uvođenja i osposobljavanja novozaposlenih
- niži radni učinak i uspješnost
- nezadovoljstvo i frustracija
- apsentizam
- pogreške i nesreće na radu
- fluktuacija
- loši međuljudski odnosi
- vrijeme onih koji se bave lošim djelatnicima
- demotivacija za rad

Iako je neizravne troškove selekcije moguće samo procjenjivati može se sa sigurnošću utvrditi da su izravni troškovi višestruko niži od zapošljavanja nekvalitetnog radnika to proizlazi iz činjenice da nekvalitetan radnik ne samo ne obavlja svoj posao adekvatno već i negativno utječe na svoju radnu okolinu tako što ih ometa, frustrira i demotivira.

Potreba za selekcijom kao i njezina velika važnost za ukupno upravljanje ljudskim potencijalima proizlazi iz jednostavne činjenice da se ljudi međusobno razlikuju.⁵

Ljudi imaju svoje psihološke razlike te različite psihičke osobine mogu se povezati radnim uspjesima u različitim poslovima.

Iznimno je mnogo teorijskih i empirijskih istraživanja usmjereno na razvoj instrumenata za mjerenje psihičkih osobina ljudi te utvrđivanje povezanosti između individualnih razlika i uspjeha u poslu. To je nesumnjivo jedno od najrazvijenijih i najutemeljenijih područja primijenjene psihologije danas bez kojeg je nemoguće organizirati i provesti dobar proces selekcije. Psiholozi su nezaobilazni i najvažniji stručnjaci u procesu selekcije. Osim toga oni

³ Bahtijarević - Šiber, F. **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 331.-332.

⁴ Bahtijarević - Šiber, F. **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 332.

⁵ Robert, J., *Personnel Selection and Assessment*, London, Penguin books, 1996, 121. Str.

su jedini kvalificirani za upotrebu i interpretaciju većine selekcijskih metoda, posebice različitih oblika testova.⁶

Neke opće psihološke spoznaje osnova su za proces profesionalne selekcije:

- ljudi se međusobno razlikuju po svojim osobinama povezanim s radnom uspješnošću
- svaki čovjek ima različite stupnjeve razvijenosti nekih osobina koje uvjetuju različitu uspješnost u različitim područjima djelatnosti
- različiti poslovi i zanimanja zahtijevaju različite osobine ljude
- neuspješnost obavljanja posla, proizlazi kao neusklađenost zahtjeva posla i individualnih karakteristika izvršitelja, a ne prikazuju opću radnu neuspješnost

U dobrom procesu selekcije poduzeća koriste psihologe za utvrđivanje individualnih razlika među potencijalnim kandidatima. Daje se prednost kandidatima koji imaju psihološke osobine koje su usklađene sa psihološkim osobinama za koje su pokazalo da su povezane sa uspješnošću u radu u specifičnim poslovima.

Kad su utvrđeni zahtjevi posla, potrebne osobine i kvalitete kandidata, kriteriji radne uspješnosti, pouzdani i valjani mjerni instrumenti kojima će se provjeravati imaju li kandidati i u kojem stupnju zahtijevane osobine, nužno je organizirati postupak selekcije.

Postupak selekcije kandidata treba organizirati racionalno i efikasno. Primjena mnogih selekcijskih metoda i postupaka vrlo je složena i skupa pa je nužno koristiti ih za kandidate koji su već dijelom selekcionirani jednostavnijim i jeftinijim postupcima. U tu svrhu se rabi inicijalna selekcija u kojoj se na temelj općih podataka o kandidatima i utvrđivanja udovoljavaju li postojećim formalnim zahtjevima kao što su zahtijevana kvalifikacija, radno iskustvo i sl. određeni njih se odbacuje.

Postupak inicijalne(prethodne) selekcije u pravilu počinje pregledom molbi kandidata i preporuka(ako se uvode u oglasu), u ubzir se eventualno uzimaju posebni kriteriji i pismene preporuke, a u izuzetnim slučajevima dodaje psihologijsko pred-testiranje i intervju.⁷

⁶ Bahtijarević - Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 332

⁷ Marušić Sveto, Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2006., str. 167.

2.2. INDIVIDUALNE RAZLIKE LJUDI

Psihologija individualnih razlika ljudi je znanstvena disciplina koja se bavi izučavanjem individualnim razlikama u ljudima u pogledu psihičkih osobina

Poznavanje individualnih razlika ljudi važno je iz tog razloga što dobivamo razumijevanje kako se ljudi međusobno razlikuju i kako individualne razlike mogu utjecati na značajno različite reakcije u jednakim situacijama. U procesu selekcije često se zanemaruju razlike u ljudi te se različitim ljudima pristupa na potpuno jednak način. Za učinkovit proces selekcije značajno je uvažiti individualne perspektive i razlike u ljudima kako bi se uvidjela njihova pozicija u poduzeću.

Ljudi se razlikuju u pogledu brojnih psiholoških osobina kao što su opće intelektualne sposobnosti, specifične sposobnosti, osobine ličnosti, percepcije, aspiracije, motivacije i slično. U slučaju selekcije najviše se pažnje obraća na čovjekove sposobnosti i osobine ličnosti iz tog razloga što su se one pokazale kao najizraženije psihološke osobine koje utječu na radnu uspješnost.

Sposobnosti su psihičke osobine koje ljudi koje čine opće osobne preduvjete za postizanje uspješnosti u određenoj aktivnosti, razvijaju se na naslijeđenim potencijalima pod utjecajem okoline i osobnih aktivnosti. U praksi upravljanja ljudskim potencijalima njihovo je poznavanje i utvrđivanje presudno pri selekciji, raspoređivanju ljudi na radna mjesta, profesionalnoj orijentaciji i razvoju karijere, obrazovanju, napredovanju, motiviranj i dr.⁸

Imaju veliku praktičnu važnost iz sljedećih razloga:⁹

- Sposobnosti su presudan, često ograničavajući faktor radne uspješnosti u nekom poslu. Nedostatak sposobnosti koje zahtjeva posao ne mogu nadoknaditi ni znanja niti motivacija.
- U određenoj mjeri one često mogu nadoknaditi nedostatak potrebnih znanja.
- Sposobnosti bitno određuju opseg usvajanja i način upotrebe znanja.

⁸ Bahtijarević - Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 334

⁹ Bahtijarević - Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 334

- Uvjetuju često velike individualne razlike u uspješnosti obavljanja nekog posla. Što su poslovi kompleksniji, to su razlike, to su razlike u sposobnostima izraženije i djelotvornije.

Drugo područje individualnih razlika važnih za selekciju jest ličnost.

Ličnost je jedinstvena organizacija individualnih osobina koje određuju opći i karakterističan način doživljavanja.¹⁰

Ličnost je integriran psihički sklop osobina koji određuju karakteristično ponašanje pojedinca. Osobine ličnosti koje određuju pojedince potrebno je poznavati jer su uz njih vezani standardni testovi ličnosti koji se upotrebljavaju u procesu selekcije.

Osobine ličnosti koje upotrebljavaju u standardnim testovima ličnosti temelje se na određenim teorijskim pristupima.

Teorije ličnosti :

- Eysenckova teorija ličnosti¹¹ sastoji se od trodimenzionalnog hijerarhijskog modela. Tri temeljne dimenzije ličnosti su ekstraverzija - intraverzija; neuroticizam-emocionalna stabilnost; psihoticizam-kontrola impulsa. Svaka dimenzija opisana je karakteristikama nižeg reda.
- Catellovih 16 faktora ličnosti¹² je popularna i utjecajna teorija ličnosti Catatell je podijelio ličnost na 16 faktora. Faktori su derivirani postupkom faktorske analize. Catellovi faktori označavaju crte ličnosti. Konceptija crta ličnosti odnosi se na konzistentnost individualnih reakcija u u nizu različitih situacija. Ona predstavlja regularnost ponašanja tijekom vremena i različitih situacija.
- Petodimenzionalni model ličnosti je u novije doba široko prihvaćen i dominantan model ličnosti. Nastavlja se istraživanja Cattella i drugih koji crte ličnosti uzimaju kao temeljni element strukture ličnosti. Primjenom širokog popisa ljudskih osobine i procjene njihove važnosti uz upotrebu faktorske analize uspostavljeno je da je samo

¹⁰ Šverko, B., Psihologija, Školska knjiga, Zagreb, 1992., str. 130.

¹¹ Eysenck, H.J., The Structure of human Personality, London, Methuen, 1970.

¹² Catell, R.B., The Scientific Analysis of Personality, Baltimore, Penguin Books, 1965.

pet faktora ponovljivo i javlja se u nizu istraživanja s različitim varijablama i metodologijama.¹³

Glavnih pet dimenzija ličnosti:

- Ekstraverzija – dimenzija koja se odnosi na stupanj u kojemu je neka osoba okrenuta prema okolini, socijalna i otvorena; atributi koji ju opisuju: društvena, ambiciozna, pričljiva, aserativna, eksplozivna, impulzivna i agresivna.
- Emocionalna stabilnost – dimenzija koja se odnosi na opseg u kom je osoba emocionalno stabilna i prilagodljiva; osobine koje je opisuju: emocionalno stabilna, nedepresivna, sigurna, zadovoljna.
- Ugodnost – dimenzija koja se odnosi na stupanj u kom je osoba socijalno prihvatljiva i kooperativna; osobine koje je opisuju: ljubazna, puna povjerenja, dobroćudna, tolerantna, kooperativna, pomirljiva.
- Pouzdanost – dimenzija koja se odnosi na stupanj savjesnosti, pouzdanosti, organiziranosti, zainteresiranosti i odgovornosti za postizanje ciljeva i rokova; atributi koji je opisuju: pouzdana, organizirana, postojana, temeljita, usmjerena postignuću.
- Radoznalost i otvorenost – dimenzija koja se odnosi na stupanj u kom je osoba imaginativna, radoznala, fleksibilna, senzitivna, zaigrana, otvorena za nova iskustva i promjene; to su ujedno i osobine koje je opisuju.

Osobine ličnosti važne su za manji raspon poslova. Preciznije je, vezane su uz prirodu posla kao što su managerski, poslovi prodaje, prometa, sigurnosti, policijski poslovi i slično, te općenito poslovi vezani uz kontaktiranje s drugima, osobine ličnosti presudne pretpostavke uspješnog obavljanja.

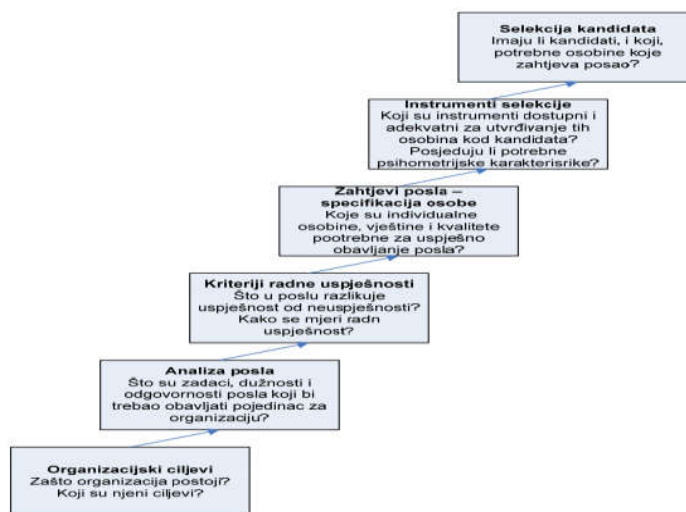
2.3. PROCES PROFESIONALNE SELEKCIJE

Selekcija kandidata kao aktivnost povezana je sa različitim fazama i aktivnostima koje nastoje utvrditi što će biti potrebno u samom izboru kandidata. Sve faze i aktivnosti koje prethode selekciji mogu se zajednički nazvati procesom selekcije.

¹³ Bahtijarević - Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 344

Kreiranje kvalitetnog procesa selekcije složen je i izazovan zadatak. Izboru kandidata prethodi čitav niz. Ovaj proces povezuje organizacijske ciljeve i strategiju, analizu posla, praćenje i utvrđivanje uspješnosti, pribavljanje i odabir.¹⁴

Slika 1: Temeljne faze u procesu selekcije



Izvor: Bahtijarević - Šiber, F. **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 349.

Slika pokazuje da proces selekcije povezuje organizacijske ciljeve i strategiju, analizu posla, praćenje i utvrđivanje uspješnosti, pribavljanje i odabir. U daljnjem ćemo tekstu analizirati neke od tih elemenata.

2.3.1 ANALIZA POSLA

Analiza posla je kontinuirani analiziranje informacija o sadržaju posla i ljudima koji su potrebni za obavljanje tih poslova. Analiza posla je temeljna aktivnost upravljanja ljudskim resursima koja se koristi za sve ostale aktivnosti a posebno se koristi u procesu selekcije. Prilikom analize procjenjuje se što zaposleni radi, kako obavlja posao, koja sredstva koristi u obavljanju posla, njegovo znanje te sposobnosti.

¹⁴ Bahtijarević - Šiber, F. **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 348

Analiza posla ima važnu ulogu u procesu selekcije, jer bez nje nije moguće napraviti dobar proces selekcije, utvrditi zahtjeve koje postavlja posao na izvršitelja, izabrati instrumente, vrednovati ih, niti utvrditi kriterije radne uspješnosti. Analiza posla prilikom provođenja selekcije ima tri cilja:¹⁵

- utvrđivanje specifičnih karakteristika ljudi koji najbolje odgovaraju zahtjevima posla
- utvrđivanje kriterija po kojima će se ocjenjivati radna uspješnost kandidata
- postavljanje odgovarajućih evaluativnih standarda i utvrđivanje metrijskih karakteristika selekcijskih instrumenata i postupaka

Analizom posla se određuju pojedine karakteristike koje su potrebne za obavljanje posla te se te karakteristike provjeravaju kod kandidata putem specifičnih, njima primjerenih, metoda i postupaka.

Analiza posla ima veliku važnost pri razvoju specifičnih postupaka i metoda pribavljanja informacija o kandidatima, a razvijaju ih same organizacije kako bi provjerile prikladnost kandidata za posao.¹⁶

U opisu posla treba biti identificirani zadaci, dužnosti i odgovornosti posla, trebaju se odrediti aktivnosti koje se očekuju od izvršitelja posla, te preciznije odrediti karakteristike izvršitelja posla, dok se iz zahtjeva posla odnosno profila izvršitelja utvrđuju osobine i instrumenti kojima će se provjeravati imaju li ih kandidati i koliko su razvijeni.

2.3.2. KRITERIJI RADNE USPJEŠNOSTI

Djelotvoran proces selekcije iziskuje određivanje kvalitetnih kriterija radne uspješnosti, odnosno radnog ponašanja i rezultata koji se očekuju od osobe na određenom poslu. Kriteriji su standardi koji se mogu upotrijebiti kao mjerilo za mjerenje uspjeha ili neuspjeha zaposlenih. Kriteriji daju odgovor na pitanje za što osobu biramo, koje se kvalitete od nje traže, te određuje instrumente i postupke u identificiranju i mjerenju tih osobina. Postoje tri vrste kriterija: organizacijski kriteriji, odjelni kriteriji i kriteriji posla.¹⁷

¹⁵ Bahtijarević - Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 348

¹⁶ Bahtijarević - Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 348

¹⁷ Bahtijarević - Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 352

Organizacijski kriteriji čine globalni okvir selekcije, odnose se na ponašanja koja organizacija sukladno svojim ciljevima, poslovnoj strategiji i kulturi drži važnima i poželjnima za svoje zaposlenike. Dinamična organizacija će preferirati fleksibilne, prilagodljive i inovativne zaposlenike. U ovom segmentu zaposlenici trebaju udovoljavati kriterijima radne upotrebljivosti što znači posjedovanje određenog radnog iskustva i znanja za obavljanje posla, dok opći potencijal kandidata podrazumijeva sposobnost za učenje i razvoj i ulaganje organizacije u obučavanje za posao.¹⁸

Odjelni kriteriji podrazumijevaju ponašanje s aspekta kulture i odnos, a koji vladaju u nekoj organizacijskoj jedinici i specifičnom odjelu. Najčešće se odnose na socijalni i radni kontekst, te poželjno socijalno ponašanje.

Kriteriji posla su najkonkretniji i najprecizniji jer su vezani za posao koji će pojedinac obavljati. Određuju uspješnost na poslu i profil osobe koja može svoj posao kvalitetno obavljati

Najčešće se upotrebljavaju sljedeći kriteriji:¹⁹

- rezultat/učinak - uspješnost obavljanja zadataka. To se može ustanoviti procjenom različitih aspekata uspješnosti odstrane pretpostavljenih ili mjerenjem, odnosno objektivnim pokazateljima outputa.
- prisutnost na radu – Pouzdana prisutnost na radu u normalno radno vrijeme.
- staž - posredan pokazatelj odanosti organizaciji, iako je za neke pozicije značajnija fluktuacija
- napredovanje - kretanje kroz relevantne stupnjeve u organizacijskoj hijerarhiji. Neki programi i postupci selekcije usmjereni su na identificiranje onih koji će brzo i visoko napredovati.

Kriteriji se radne uspješnosti često dijele u 3 skupine: neposredne, posredne i konačne.

¹⁸ Bahtijarević - Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 352

¹⁹ Bahtijarević - Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 352

- Neposredni kriteriji – obično se upotrebljavaju kao kontrola da se osigura da novoizabrani kandidati obavljaju posao na pravi način i ponašaju se primjereno zahtjevima koje postavlja.
- Posredni kriteriji- usredotočuju se na rezultate koji se očekuju od novih zaposlenika nakon uvođenja u posao i unaprijed određenim u opisu posla.
- Konačni kriteriji odnose se na ocjenu doprinosa osobe organizacijskim ciljevima.

Sve to pokazuje da je utvrđivanje kriterija vrlo složen posao kojemu organizacije moraju posvetiti mnogo pažnje. Kriteriji se moraju odrediti za svaki posao ili porodice poslova. Pri tome je nužno upotrebljavati komponente i multiple kriterije koji obuhvaćaju rezultate na različitim dimenzijama radne uspješnosti. Veoma je važno da se odrede unaprijed i vrlo pažljivo.

Kriteriji moraju biti precizno određeni s mogućnošću točnog mjerenja . Precizni i točno mjerljivi kriteriji radne uspješnosti temeljna su pretpostavka kvalitetnog procesa selekcije iz nekoliko razloga:

Prvo, služe za izbor potrebnih osobina i instrumenata za njihovo mjerenje, drugo, dobri i mjerljivi kriteriji radne uspješnosti neophodni su za proces vredovanja selekcijskih metoda i postupaka, treće, o preciznosti i mjerljivosti kriterija ovisi mogućnost i točnost prognoziranja.

Točnost predviđanja a to znači i ukupna uspješnost procesa selekcije, ovisi o točnosti utvrđivanja i mjerenja kriterija uspjeha. Ključnu ulogu u utvrđivanju kriterija radne uspješnosti ima analiza posla. Iz opisa posla utvrđuju se aktivnosti i ponašanje koje se očekuje od izvršitelja posla kao i standardi uspješnosti a mogu se upotrebljavati i sljedeći kriteriji: mjere količine outputa (broj proizvedenih ili prodanih jedinica, novčana vrijednost prodaje, broj privučenih kandidata....), mjere kvalitete (broj pogrešaka, broj pritužbi, stopa škarta, trošak odbačenih proizvoda s greškom....), izgubljeno vrijeme (broj dana odsutnosti, zakašnjenja na posao, dužina i učestalost stanki....), fluktuacija (broj otkaza, dobrovoljnih odlazaka, transfera....), potencijali napredovanja (vrijeme dostizanja standarda uspješnosti, povećanje plaće, broj promocija, vremensko razdoblje između promocija).²⁰

²⁰ Bahtijarević - Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 352

2.3.3. INSTRUMENTI SELEKCIJE

Nakon analize posla, utvrđenih kriterija radne uspješnosti, te određenih zahtjeva i opisa posla sljedeći korak u procesu selekcije je kreiranje i odabir metoda za utvrđivanje individualnih karakteristika kandidata te procjena njihove usklađenosti sa zahtjevima posla.

U Procesu selekcije zapravo nastoji se prognozirati radna uspješnost potencijalnih kandidata. Prognoziranje radne uspješnosti kandidata poduzeća temelje na prikupljenim podacima i informacijama koje su prikupljene različitim metodama i tehnikama. Kvaliteta zaključaka o individualnim osobinama kandidata značajno ovisi o kvaliteti izabranih metoda i selekcija. Odabir adekvatnih metoda i postupaka izrazito je važna aktivnost procesa selekcije.

Metode i tehnike koje se koriste, bilo da ih poduzeća sama kreiraju ili da ih se kupuje od nadležnih institucija, moraju imati unaprijed provjerene i utvrđene metrijske karakteristike.

Metrijske karakteristike su svojstva nekog mjernog instrumenta (test sposobnosti, intervju....), koja omogućuju prosuđivanje njegove dijagnostičke i prognostičke valjanosti u mjerenju određene veličine. To su evaluativni standardi za provjeru metoda i postupaka selekcije. Neophodne osobine selekcijskih instrumenata visoko su međusobno povezane i uvjetovane.²¹

Neophodne osobine selekcijskih instrumenata su sljedeće:²²

- Objektivnost mjernog instrumenta odnosi se na uvjetovanost rezultata, tj. ispitivaču, objektivan je instrument onaj koji je neovisan o razlikama u pristupima, stavovima prilikom interpretacije mjerene veličine. Pokazatelj objektivnosti je korelacija koja postoji u rezultatima koje su dobili različiti ispitivači upotrebom istog instrumenta. Čovjek je podložan percepcijama, stavovima, vrijednostima, raspoloženjima i sl. subjektivnim metodama procjenjivanja
- Osjetljivost je karakteristika mjernog instrumenta koja se odnosi na sposobnost diferenciranja stupnja razvijenosti mjerne veličine (osobine) i registriranja malih razlika koje postoje među kandidatima. Pokazatelj osjetljivosti je veličina raspršenja dobivenih rezultata. Veće raspršenje pokazuje veću osjetljivosti i obrnuto. Raspršenost se pri izradi testova ili nekih drugih mjernih instrumenata može povećati povećanjem

²¹Bahtijarević - Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 356

²² Bahtijarević - Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 357-367

njihove dužine i prilagođavanjem njihove težine Utvrđivanje osjetljivosti mjernih instrumenata se može povećati povećanjem njihove dužine trajanja ili prilagođavanjem njihove težine populaciji koju se ispituje, jer preteški ili prelagani zadaci ne mogu diskriminirati kandidate kao što to ne može samo nekoliko zadataka određenog tipa.

- Pouzdanost – Da bi se neki instrument ili postupak u selekciji mogao upotrebljavati mora biti pouzdan. Pouzdanost je metrijska karakteristika koja izražava konzistentnost mjerenja i njegovu neovisnost o nesustavnim izvorima pogrešaka. Ukratko ona govori koliko su rezultati mjerene količine posljedica slučaja, a koliko osobine koja se mjeri. O pouzdanosti ovisi mogu li se jednom dobiveni rezultati u mjerenju neke veličine, odnosno osobine, na istoj skupini ispitanika dobiti ponovo. Pouzdanost se može utvrditi ponovnim mjerenjem ispitivanog objekta (osobine) pod istim uvjetima. Ukoliko je instrument neobjektivan ne može biti pouzdan, tj. davati iste rezultate u ponovljenom mjerenju. Njezina je pretpostavka i važan aspekt objektivnost.
- Valjanost - točnost mjerenja, karakteristika koja govori mjeri li i u kojem stupnju selekcijski instrument (test, upitnik ličnosti, intervju) ono čemu je namijenjen (inteligenciju, ekstravertiranost, interese i sl.). Valjanost daje odgovor na pitanje koliko je moguće na temelju rezultata selekcijskog instrumenta odrediti uspjeh u kasnijoj radnoj aktivnosti.
- Baždarenost - utvrđuje vrijednost individualnih razlika. Postupak normiranja i stupnjevanja postignutih rezultata u svrhu njihove interpretacije. Utvrđivanje ljestvice koja omogućuje uspoređivanje i određivanje stvarnog položaja nekog rezultata (pojedince) u odnosu prema drugima. Mogućnost smještanja kandidata iznad ili ispod prosjeka ili rangiranje od najboljeg prema najgorem.

U praksi se koristi veliki broj metoda za utvrđivanje sukladnosti kandidata zahtjevima posla, kao i raznovrsni izvori za prikupljanje podataka informacija. Koje se metode biraju izravno ovisi strategiji upravljanja ljudskim resursima poduzeća. Metode i izvori informacija koji se odabiru ovisе važnosti koju poduzeće pridaje procesu selekcije.

Selekcijske metode mogu biti svrstane po sljedećim kategorijama:²³

²³Bahtijarević - Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 375-376

- Standardi izvori i tehnike prikupljanja informacija o kandidatima (prijava na natječaj, preporuke, životopis)
- Psiholojski testovi (testovi sposobnosti, testovi ličnosti, testovi interesa i znanja)
- Intervju
- Metode i tehnike vezane uz posao (testovi uzorka posla, probni rok)
- Nekonvencionalne metode selekcije (poligrafsko ispitivanje, testiranje na uporabu droga, grafologija, astrologija).

2.3.3.1. STANDARDNI IZVORI I TEHNIKE

- Prijava na natječaj – standardizirani obrazac koji kreira samo poduzeće. Sastavljen je u obliku upitnika na temelju kojih se doznaju relevantni podaci o prijašnjem životu i radu kandidata. Ovim putem se dobivaju temeljni osobni i obrazovni podaci i radno iskustvo. Na temelju prijave za natječaj obavlja se inicijalna selekcija. Upitnici sadržavaju pitanja
Isključivo pitanja koja su relevantna za daljnji proces selekcije. Precizno su određene karakteristike koje se zahtijevaju u poslu i koje mogu biti relevantne za potencijalni razvoj kandidata.
- Preporuke – preporuke su značajan izvor informacija. U preporuci osoba koja poznaje kandidata u neformalnom obliku iznosi relevantne informacije na osnovu kojih ga preporučuje. To mogu biti profesori, suradnici, ili raniji poslodavci. Loše strane preporuke je upravo njena subjektivnost. Imaju nizak stupanj pouzdanosti i valjanosti.
- Životopis - (curriculum vitae ili rezime) kandidati prilažu uz obrazac za prijavu ili molbu za zaposlenje. Dok prijavnici traže ograničenu količinu osnovnih informacija, životopis pruža detaljnije informacije iz osobnog i profesionalnog života.

2.3.3.2. PSIHOLGIJSKI TESTOVI

Jedan su od najvažnijih i najrazvijenijih selekcijskih instrumenata. Svrha psiholojskih testova je procjenjivanje razvijenosti neke psihičke varijable, odnosno karakteristika ljudi (inteligencije, numeričke sposobnosti, neuroticizam). Preciznije definirano, psiholojski test je standardizirani postupak s pomoću kojeg se izaziva neka određena aktivnost, a onda se učinak te aktivnosti mjeri i vrednuje tako da se individualni rezultati usporede s rezultatima

koji su dobiveni kod pojedinaca u jednakoj situaciji. Dvije su osnovne svrhe primjene psihologijskih testova, a očituju se kroz dijagnozu razvijenosti neke psihičke varijable, odnosno individualne osobine, relevantne za obavljanje posla i utvrđivanje razlika među kandidatima te prognozu, tj. predviđanje buduće radne uspješnosti na osnovi postignutih rezultata u testu. Testovi se u pravilu sastoje od niza zadataka koji izazivaju i aktiviraju određenu psihičku varijablu (osobinu), te je takve zadatke potrebno riješiti u unaprijed ograničenom vremenu. S obzirom na ograničenost vremena testovi se zovu testovi brzine, dok oni testovi kod kojih ispitanici nemaju ograničeno vrijeme, nazivaju se testovi snage. Psihologijski testovi pokazali su se kao najrašireniji instrument u selekciji kandidata. Razlozi za to su vidljivi u činjenici da takvi testovi, a posebice testovi intelektualnih (mentalnih) sposobnosti su najbolji pretkazatelji buduće radne uspješnosti, a i očigledna je ekonomska korist od upotrebe ovih testova. Najčešća podjela je na testove sposobnosti, testove ličnosti, testove interesa i znanja.²⁴

Vrste testova:²⁵

Testovi sposobnosti - nastoje izmjeriti one osobine koje čine opće osobne preduvjete za uspjeh u različitim specijaliziranim uvjetima rada. Odnose se na osobine čovjeka i njegovoj općoj aktivnosti i iskustvu koje nisu rezultat treninga u nekom području. Među testove sposobnosti spadaju i slijedeći testovi.

- Testovi inteligencije - ispituju opću sposobnost snalaženja u problemskim situacijama i razlike koje u tome postoje. Niz zadatak različitog tipa i složenosti koje ispitanici rješavaju nizom načela, zakonitosti međuodnosa, sličnosti i razlika. Testovi inteligencije važni su za uspješno obavljanje većine poslova koji danas zahtijevaju sve veći stupanj intelektualnih sposobnosti
- Testovi specifičnih sposobnosti - su usmjereni na istraživanje užih segmenata intelekta važnih za obavljanje specifičnih zadataka. Takav je test perceptivnih sposobnosti usmjeren na otkrivanje brzine kojom netko točno identificira oblike i uočava male sličnosti i razlike među njima (vezano je za poslove koji se obavljaju na temelju shema

²⁴ Bahtijarević - Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 382-402

²⁵ Bahtijarević - Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 382-402

i nacrtu) U ovu skupinu spada i test specijalnih sposobnosti koji su usmjereni na sposobnost zamišljanja i predočavanja objekata u prostoru i određivanje njihova odnosa. Vezani su za konstrukcijske poslove (alat, strojeve), dizajniranje, dekoriranje, arhitekturu, mehaničke i umjetničke poslove (primjer). U skupinu testova specifičnih sposobnosti mogu se svrstati i testovi numeričkih sposobnosti koji su usmjereni na ispitivanje sposobnosti izvođenja jednostavnih numeričkih operacija temeljem zbrajanja, oduzimanja, množenja i dijeljenja. Odnose se na računovodstvene, blagajničke, administrativne i kontrolne poslove (primjer). I posljednju skupinu testova specifičnih sposobnosti čine testovi verbalnih sposobnosti usmjereni na utvrđivanje sposobnosti brzog lakog razumijevanja govornih simbola i sposobnost da se misao izrazi riječima lako i brzo. Značajni su za managerske poslove, poslove prodaje, nastavničke poslove i poslove odnosa s javnošću.

- Testovi mehaničke sposobnosti - odnos se na utvrđivanje sposobnosti shvaćanja mehaničkih principa u funkcioniranju strojeva i rješavanja tehničkih problema. Vezani su za inženjerske, konstrukcijske i mehaničke poslove.
- Testovi psihomotornih sposobnosti - za poslove koji se obavljaju manualno potrebno je testirati sposobnosti brzog, lakog, točnog, precizno i usklađeno motorno manipuliranje predmetima .
- Testovi ličnosti - nastoje otkriti neke temeljne individualne osobine i razlike. Mjere tendencije ljudi za određenim oblicima reagiranja i ponašanja, odnosno stilom ponašanja koji je relativno trajan i specifičan za neku osobu. Čine ih objektivni testovi (testovi prisilnog izbora) i projektni testovi. Kod prve skupine osoba izabire jedan od ponuđenih odgovora na jasno i precizno pitanje (primjer). Mogu se usredotočiti na otkrivanje negativnih tendencija kao što je depresija, agresija, neuroticizam. Drugu skupinu čine projektni testovi koji potiču ispitanike da odgovaraju slobodno dajući vlastite interpretacije različitih objekata i poticaja.
- Testovi interesa i znanja; Testovi interesa - pomoću njih se pokušavaju otkriti profesionalni interesi i vrijednosti ispitanika. Njima se pokušava utvrditi koliko su profesionalni interesi kandidata sukladni s interesima onih koji su uspješni u obavljanju specifičnog posla. Posredno mjere motivaciju osobe za posao ili određeno područje djelovanja. Od ispitanika se može zatražiti da navede aktivnosti s kojima bi se najradije

bavio npr. čitanje knjige, šetanje, gledanje televizije, odlazak u kino. Testovi znanja - utvrđuju stupanj u kojem je osoba usvojila određena znanja. Njima se provjeravaju rezultati obrazovnog procesa i usklađenost znanja sa zahtjevima posla.

2.3.3.3. INTERVJU

Prilikom traženja posla trenutak do kojeg želite doći je poziv na intervju. Dobar životopis omogućio vam je ulazak u 'uži krug' i sada vam se pruža prilika za direktnu prezentaciju potencijalnom poslodavcu. Najpopularnija je selekcijska metoda i ne propušta je nijedna organizacija. I onda kada se upotrebljavaju i druge metode, intervju je neizbježan. Intervjui mogu trajati i po nekoliko dana i odvijaju se na različitim razinama, sa stručnjacima odjela ljudskih resursa, sa psiholozima, managerima i suradnicima. Intervju je svrhoviti razgovor dviju ili više osoba putem kojeg se nastoji bolje upoznati kandidata i procijeniti njegove vještine, sposobnosti i druge karakteristike da bi se utvrdilo odgovara li zahtjevima posla za koji se natječe. Tri su osnovne svrhe intervjuja.²⁶

- prikupiti informacije o kandidatu
- dati informacije o poslu i organizaciji
- utvrditi sposobnost kandidata za uspješno obavljanje posla

Na selekcijski se intervju može gledati iz perspektive posloprimca i perspektive poslodavca. Obje se strane međusobno procjenjuju. Posloprimcu se pruža prilika za detaljnije upoznavanje tvrtke i 'prodaju' sebe. Poslodavac želi predstaviti tvrtku i stvoriti što potpuniju sliku o kandidatu. Tijekom selekcijskog intervjuja poslodavac ocjenjuje motivaciju kandidata, njegove komunikacijske vještine i osobnost, te mogući doprinos kandidata tvrtki. Očito je da se radi o obostranom interesu, i poslodavca i posloprimca, da selekcijskim intervjuom prikupi što je moguće više korisnih informacija o drugoj strani. Intervju je najčešći oblik selekcije kandidata, te ga mnogi smatraju najvažnijim aspektom u selekcijskom procesu, a također i najvjerodostojnijom selekcijskom metodom. Često ćete tijekom selekcijskog procesa biti pozvani na više od jednog intervjuja.²⁷

²⁶ Bahtijarević - Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 402-421

²⁷ Bahtijarević - Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 402-421

Za intervju je potrebno minimalno dvije osobe, ispitivač i kandidat, i to je najčešći oblik intervjua, međutim u tzv. Panel intervju je uključen veći broj ispitivača.

Vrste intervjua²⁸

- Individualni intervju je najugodniji način za intervjuiranog jer se može bolje usredotočiti i prilagođavati samo jednoj osobi, pa može biti i slobodniji za postavljanje pitanja o poslu i organizaciji koja ga zanimaju. Nedostatak je što jedna osoba ocjenjuje kandidata pa na ocjenu može djelovati njegova subjektivnost.
- Sekvencijalni intervju čini serija dvaju ili više individualnih intervjua koji se odvijaju jedan za drugim. obično se odvijaju s psihologom u odjelu ljudskih resursa, a potom s neposrednim managerom.
- Panel intervju uključuje razgovor više (3-5) intervjua s jednim kandidatom, pa se putem više ocjenjivača dobije objektivnija i valjanja ocjena kandidata, jer se postiže konsenzusom intervjua. Nedostatak je što veći broj intervjua djeluje formalnije na atmosferu te postoji i mogućnost neusuglašenosti intervjua i načina ispitivanja. Ovakav oblik intervjua povećava stres i nelagodu ispitanika.
- Grupni intervju je razgovor jednog ili više intervjua sa skupinom kandidata istodobno. prednost je što se u kompetitivnoj situaciji mogu bolje procijeniti neke osobine ispitanika kao što su samopouzdanje, agresivnost i socijabilnost. S druge strane, intervjuer ne može bolje upoznati kandidata nego dobiva opće sliku o njemu, posebice ukoliko se radi o introvertnijim osobama.

Po svom obliku intervju može biti strukturiran, polustrukturiran i slobodan.

- U strukturiranom intervjuu svim kandidatima se postavljaju ista pitanja, formulirana prema zahtjevima konkretnog radnog mjesta. Strukturirani intervju nastoji stvoriti što objektivnije uvjete: svi kandidati ispitani su po istim kriterijima i svima je pruženo jednako vrijeme za predstavljanje. Strukturirani intervju se može voditi na dva načina. Jedan tip je onaj koji uključuje pitanja na osnovi analize posla i to na način da se svakom kandidatu postavljaju ista pitanja. Koriste se specifična pitanja (unaprijed pripremljena), a samom kandidatu se dopušta postavljanje pitanja tek po završetku

²⁸ Bahtijarević - Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 402-421

intervjua. Drugi tip strukturiranog intervjua koristi skale ocjena za svaki odgovor, bilježe se detaljne bilješke, koriste se ista pitanja i iste osobe provode intervju za sve kandidate, ne dopušta se rasprava ili razgovor između pojedinih intervjua. 9

- Polustrukturiran intervju podrazumijeva unaprijed određeno područje o kojem će se govoriti, no ne i pitanja koja će se postavljati. Osoba koja vodi intervju, unaprijed pripremi područja iz kojih će postavljati pitanja ili ključna pitanja, a potom ostalo ovisno o slijedu događaja.
- Kod slobodnog intervjua ispitivač nema unaprijed određena pitanja koja će postaviti kandidatu, već pušta da se kroz intervju otvaraju određene teme, te je potpuno slobodan i može postavljati pitanja neovisno iz bilo kojeg područja. Trajanje intervjua je varijabilno. Ovisi o složenosti radnih zadataka i o poziciji za koju se natječete. Intervju može potrajati od petnaestak minuta pa sve do preko sat vremena, početni intervju su kraći i uglavnom ne traju više od pola sata.

U slučajevima kada poduzeće prima na posao veći broj radnika, pa predselekcija traje u nekoliko krugova, povremeno se sustav eliminacije provodi veoma objektivnim psihologijskim testiranjem i/ili metodom intervjua.

2.3.3.4. METODE I TEHNIKE VEZANE UZ POSAO

Metode i tehnike:²⁹

- Testovi uzorka posla - U organizaciji se sve više rabi ovaj specifični oblik provjere podobnosti kandidata za obavljanje određenih poslova. Njihovo je polazište da je najbolji prediktor budućeg radnog ponašanja i uspješnosti obavljanja nekog posla. Provjera se obavlja na odabranom reprezentativnom uzorku standardiziranih zadataka ili dijelova zadataka. Usmjereni su na provjeravanje vještina kandidata tj. njihove sposobnosti uspješnog izvođenja određenih radnih aktivnosti
- Testove sposobnosti stjecanja vještina čine testovi kojima se provjerava potencijal kandidata za stjecanje određene vještine i znanja, odnosno njihov potencijal za obučavanje.

²⁹ Bahtijarević - Šiber, F. Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 420-424

- Probni rok - U radu i konkretnoj situaciji kandidat treba pokazati što može i zna i da se na temelju toga može zaključivati o individualnim sposobnostima. Nakon probnog roka donosi se ključna odluka o zaposlenju.

3. ANALIZA PROCESA SELEKCIJE U PODUZEĆU TELE 2

3.1. POSLOVANJE PODUZEĆA

Tvrtka Tele2 Hrvatska u 100 – postotnom je vlasništvu grupacije Tele2AB sa sjedištem u Stockholmu. Grupacija Tele2AB jedan je od vodećih telekomunikacijskih operatera u Europi koji nudi usluge u mobilnoj i fiksnoj telefoniji, pristup internetu, kabelsku televiziju, usluge podatkovnih mreža te zabavne sadržaje. Osnovao ju je Jan Stenbeck 1993. godine u Švedskoj, a od 2005. godine pružaju telekomunikacijske usluge i u Hrvatskoj. Korporativne vrijednosti tvrtke su, među ostalima, fleksibilnost, iskrenost, kvaliteta i proaktivnost. U skladu s korporativnim vrijednostima, poželjni su zaposlenici tvrtke osobe koje vole izazove, hrabre su i nekonvencionalne, otvorenih svjetonazora, pozitivno reagiraju na promjene, praktične su i vole jednostavna rješenja, vole neformalnu atmosferu i izravnu komunikaciju, imaju izražen timski duh i, što je najvažnije, vole posao koji rade i pri tome se dobro zabavljaju.³⁰ Danas Tele2 posluje na 9 velikih europskih tržišta, te nudi proizvode i usluge u fiksnoj i mobilnoj telefoniji, pristup internetu, kabelsku televiziju, usluge podatkovnih mreža i zabavne sadržaje. Tele 2 danas ima 14 milijuna korisnika koji dobivaju najbolju vrijednost za svoj novac. Tele 2 u Hrvatsku dolazi 2005. godine gdje na tržištu vlada duopol između dva glavna konkurenta T-Hrvatskog Telekom i Vip-a. T-Hrvatski Telekom i Vip drže visoke cijene svojih usluga te Tele 2 ulazi na tržište s ciljem da komunikaciju učini dostupnu baš svima. Na tržište uvode najjednostavniju tarifu te uspijevaju sniziti tržišne cijene poziva za 60%. Snižavaju i cijene SMS-a i prijenosa podataka. Tele 2 izaziva tržište brinući za dobrobit svojih korisnika te ih iz tog razloga korisnici prihvaćaju a konkurencija prezire.

Tele 2 je nositelj "ICERTIAS Customers' Friend" certifikata. Ovaj certifikat se dodjeljuje samo provjereno izvrsnim kompanijama na tržištu kojima je nedvojbeno stalo do odnosa s

³⁰ Kolega M., Grčić H., Selekcija i trening prodajnog osoblja na primjeru tele2 Hrvatska, 2011. Str.1.

korisnicima što je dodatna je potvrda fokusiranosti Tele2 na korisnika. Fokusiranost na korisnika i uslugu skrojenu upravo po njegovoj mjeri prepoznali su i potrošači dodijelivši Tele 2 certifikat Best Buy za najbolji omjer cijene i kvalitete u području mobilne telefonije uz bonove. Best Buy Award medalju mogu nositi samo tvrtke, proizvodi i usluge koje su potrošači, u posebnom Best Buy Award istraživanju, ocijenili kao davatelje najboljeg omjera cijene i kvalitete u njihovoj kategoriji. Osim brige o korisnicima svojih usluga Tele 2 visoku važnosti pridaje i zaposlenima. Tele2 je zahvaljujući izvrsnim praksama upravljanja zaposlenicima petu godinu zaredom nagrađen certifikatom Poslodavac Partner. Tele2 odlikuje neformalna kultura, izazovi, dinamičnost i fleksibilnost. Zaposlenici uistinu žive Tele2 Way i ta kultura je prožeta kroz sve procese upravljanja zaposlenicima. Tele2 prati i nagrađuje individualni doprinos svakog zaposlenika u ostvarenju ciljeva kompanije. Njeguju otvorenu komunikaciju i redovito prate zadovoljstvo zaposlenika kako bi nastavili unaprjeđivati radnu klimu.

3.2. PROCES SELEKCIJE U PODUZEĆU TELE 2

3.2.1. ANALIZA POSLA

Analiza posla u Tele 2 predstavlja iscrpan proces prikupljanja informacija pomoću kojih se utvrđuju sadržaj posla, kao i kvalifikacije i iskustva koja moraju imati izvršioци da bi uspješno obavljali taj posao. Prikupljanje informacija za analizu posla u Tele 2 obavlja promatranjem zaposlenika te intervjuom i upitnicima koje zaposlenici ispunjavaju. Prikupljanje informacija prikuplja se od zaposlenika iz tog razloga što u najvećem broju slučajeva oni su najbolji i najpouzdaniji izvor informacija. Ispituju se koje zadatke zaposlenici obavljaju, koja je svrha njihovog posla, potrebna dokumentacija za izvršavanje posla, u kakvim uvjetima rade i kakva je njihova te kakvo je znanje potrebno za uspješno obavljanje pojedinog posla, odnosno zadatka te vještina i sposobnosti. Kada su u pitanju zadaci posla svaki je od prodavača u Tele2 u skladu sa svojom osobnošću specijaliziran za određene segmente prodaje, primjerice prodavači specijalizirani za državne službe, za manje obrte, za IT stručnjake i sl. Jasno su definirana područja odgovornosti svakoga od članova prodajnog tima. Svaki od pojedinaca unutar prodajnog tima dobiva u svoju isključivu nadležnost određeni segment u kojemu je bolji od drugih. Različito segmentirani prodavači sudjeluju na zajedničkim sastancima na kojima je član tima s iznimnim tehničkim znanjem zadužen za prezentiranje ponude IT

stručnjacima, dok je istodobno drugi član prodajnog tima zadužen za pregovaranje s vlasnikom tvrtke koji najčešće ima druga područja interesa, druge razine znanja i različito poimanje dobrog poslovanja. Kada su u pitanju potrebno iskustvo, znanja i vještine Tele 2 preferira fleksibilne, prilagodljive i inovativne zaposlenike. potrebno je imati jednogodišnje iskustvo u direktnoj prodaji i radu s kupcima, razvijene prodajne i komunikacijske vještine. Uz to su još i potrebna stručna sprema, osnovno znanje engleskog, vozačka dozvola B kategorije, vještine korištenja excela, outlooka te interneta općenito.

3.2.2. KRITERIJI RADNE USPJEŠNOSTI

Kriteriji radne uspješnosti za novoizabrane zaposlenike Tele 2 obraćaju više pozornosti kriterijima radnog ponašanja nego rezultatima koji se očekuju od osobe koja će obavljati posao prodavača. Tele 2 preferira fleksibilne, prilagodljive i inovativne zaposlenike. Organizacijski kriteriji koje zaposlenici trebaju zadovoljavati su kriterij radne upotrebljivosti, potrebno je imati jednogodišnje iskustvo u direktnoj prodaji i radu s kupcima, razvijene prodajne i komunikacijske vještine. Posao prodavača zahtjeva timski rad pa su odjelni kriteriji određeni kako bi najbolje odgovarali tom radnom kontekstu. Zaposlenik treba imati razvijene vještine ophođenja s ljudima, odgovornost, savjesnost, preciznost, marljivost, toleranciju na stresne situacije te osnovno znanje služenja računalom. Za posao prodavača potrebno je vrlo dobro poznavanje proizvoda koji se prodaje te uspješno komuniciranje informacija o proizvodu osobi koja je potencijalni kupac istog. Kao neposredni kriterij za uspješno obavljanje posla koristi se točnost informacija koje se prenose potencijalnom kupcu i pouzdana prisutnost na radu u normalno radno vrijeme. Kod novozaposlenih ne obraća se velika pažnja na posredne kriterije kao što su broj prodanih jedinica ili novčana vrijednost prodaje već su postavljene mjere kvalitete kao što su broj pogrešaka i broj pritužbi. Na rezultate prodaje obraća se pažnja kada zaposlenici već imaju određeni staž. Na temelju rezultata prodaje vrši se procjena individualnog učinka. Procjena se vrši na kvartalnoj bazi što omogućuje kontinuirano praćenje. Najbolja prodaja donosi i najveće financijske pogodnosti. Nakon šest mjeseci dobiva se kompletna slika o djelatniku s analizom kvalitete prodaje, profilom ličnosti i razinom zadovoljstva. Čitav proces i procjena djelatnika uvelike je povezana s njegovim osobinama ličnosti i profilom prodaje koji mu najviše odgovara. Uvedena je edukacija koja se vrši po

manjim grupama (često do osam ljudi), gdje trener ima mogućnost osobno upoznati svakoga od prodavača i raditi usmjerenom na njihovim dobrim osobinama.

3.2.3. ZAHTJEVI POSLA

Visoki rezultati na dimenzijama savjesnosti i emocionalne stabilnosti predviđaju uspjeh u gotovo svim zanimanjima, dok je za poslove u prodaji najprediktivnija crta ekstraverzije. Specifične su karakteristike dobrog prodavača i optimizam, otvorenost, znatiželja, upornost, hrabrost, organiziranost itd. Ovaj niz nikako nije i konačan, a uvjetovan je tipom prodaje (izravna nasuprot neizravnoj prodaji) i osobnošću kupca jer različiti tipovi kupaca različito reagiraju na podražaje i pristupe.

3.2.4. INSTRUMENTI SELEKCIJE

Vanjska agencija obavlja psihološko testiranje koristeći pritom testove sposobnosti, točnije koristi testove inteligencije i testove ličnosti. Psihologijski testovi namjenjeni su ispitivanju različitih osobina i sposobnosti kandidata. U testovima inteligencije kandidati rješavaju testove niz zadataka raličith tipova i složenosti koje oni rješavaju nizom načela zakonitosti, međuodnosa, sličnosti i razlika koriste se da bi se ispitale opće sposobnosti snalaženja u problemskim situacijama i razlike kandidata u snalaženju u tim situacijama. Testovi ličnosti se koriste za mjerenje konativno afektivnih osobina te osnovnih značajki ličnosti kao što su introvertiranost, emocionalna stabilnost, motivacija i agresivnost. Dijagnosticiraju se određene psihičke varijable i individualne osobine relevantne za posao prodavača te se predviđa radna uspješnost kandidata na osnovi postignutih rezultata. Nakon pisanih testova kandidat pristupa usmenom djelu intervjua u kojem kao ispitivač sudjeluje osoba s detaljnim poznavanjem Tele 2 korporativne kulture i psihologinja koja je kvalificirana za upotrebu i interpretaciju većine selekcijskih metoda, posebice različitih oblika testova. Koristi se sekvencijalni strukturirani intervjui. U sledećoj fazi koju obavlja Tele 2 koristi se interni intervjui koji se sastoji od dva dijela. Prvi dio vodi voditelj odjela ljudskih resursa, koji daje kandidatu uvid u korporativnu kulturu i vrijednosti Tele2, testira znanje engleskog jezika i procjenjuje emocionalnu i socijalnu inteligenciju kandidata. U toj fazi kandidat postavlja pitanja vezana uz osnovna prava iz radnog odnosa. Drugi dio intervjua vodi voditelj odjela za koji se provodi selekcijski proces. Voditelj ispituje stručnost, utvrđuje radno iskustvo u prodaji, načine poslovanja, stečena iskustva, znanja i vještine koja kandidatu daju dodanu vrijednost i razlikovanje u

odnosu na druge prijavljene kandidate. Tele 2 koristi I testove uzorka posla probni rok. U testovima uzorka posla kandidati sudjeluju u simulaciji prodaje

3.2.5. SELEKCIJA

Inicijalni dio selekcijskog procesa vrši se preko vanjske agencije koja inicijalno filtrira prijavljene kandidate na sljedeći način: prva faza sastoji se od čitanja životopisa i odabira profila koji se uklapaju u Tele2 korporativnu kulturu, a koji su na temelju prvog dojma najbliži traženom profilu prodavača. Nakon toga obavlja se psihološko testiranje (testovi inteligencije i testovi ličnosti) i testovi znanja engleskog jezika koji se rješavaju u pisanoj formi. Nakon pisanih testova kandidat pristupa usmenom dijelu intervjua u kojem kao ispitivač sudjeluje osoba specijalizirana za Tele2 (osoba s detaljnim poznavanjem Tele2 korporativne kulture, poslovnih i prodajnih procesa) i psiholog/inja. Treći krug selekcijskog procesa sastoji se od izrade psihološkog profila za pet do osam kandidata koji najbolje odgovaraju traženom profilu. Procjena kandidata, osim prema petodimenzionalnom modelu, sadrži i procjenu prodajnih znanja i vještina. Kategorija prodajnih vještina sastoji se od procjene odnosa prema kupcima, komunikacijskih vještina i pregovaračkih sposobnosti, sposobnosti planiranja i pripreme te rada pod stresom. Na temelju svih prikupljenih i obrađenih podataka Agencija za svakog od preporučenih kandidata procjenjuje preferiranu poziciju unutar tima i preferirano prodajno okruženje. Time završava selekcijski proces u Agenciji. Tele2 zadržava pravo odbijanja svih kandidata te zahtijevanja provedbe novog selekcijskog procesa s novim kandidatima, uz primjenu ranije opisanog procesa.

Odjel za ljudske resurse Tele2 dobiva u elektroničkom obliku popis svih kandidata s gore navedenim podacima te u dogovoru s voditeljem odjela za koji se provodi selekcija kandidata dogovara termine za intervju. Interni intervju sastoji se od dva dijela. Prvi dio vodi voditelj odjela ljudskih resursa, koji daje kandidatu uvid u korporativnu kulturu i vrijednosti Tele2, testira znanje engleskog jezika i procjenjuje emocionalnu i socijalnu inteligenciju kandidata. U toj fazi kandidat postavlja pitanja vezana uz osnovna prava iz radnog odnosa. Drugi dio intervjua vodi voditelj odjela za koji se provodi selekcijski proces. Voditelj ispituje stručnost, utvrđuje radno iskustvo u prodaji, načine poslovanja, stečena iskustva, znanja i vještine koja kandidatu daju dodanu vrijednost i razlikovanje u odnosu na druge prijavljene kandidate. Kako bi se osigurala ravnopravnost svih kandidata u procesu selekcije, pitanja koja se postavljaju

svim kandidatima u ovoj fazi postupka potpuno su identična. Intervjui se provode odvojeno kako bi svaki voditelj intervjuja stekao vlastitu predodžbu o kandidatu, pri čemu se predodžba zasniva na procjeni osobina koje svaki voditelj intervjuja smatra relevantnim za svoje područje stručnosti. Na taj se način postiže optimalni izbor osobe čiji profil udovoljava kriterijima ličnosti procijenjenim od psihologa, a da je osoba istodobno stručna i odgovara zahtjevima radnog mjesta za koje se natječe, što samostalno procjenjuje voditelj odjela za koji se provodi selekcijski proces. Voditelj odjela ljudskih resursa i voditelj odjela za koji se provodi selekcijski proces zajednički odlučuju o izboru kandidata koji ulaze u sljedeći krug selekcijskog procesa. Tako odabrani kandidati prolaze testiranje na način da sudjeluju u simulaciji prodaje koja se nikada ne odnosi na prodaju telekomunikacijske opreme i usluga, nego se radi o nekoj drugoj slučajno odabranoj industriji. Kandidati koji se najbolje iskažu u simuliranom procesu prodaje, odabiru se za zadnji intervju, na kojemu su ispitivači voditelj i pojedini članovi odjela Tele2 s kojima će kandidati najviše surađivati (prodajna podrška). Nakon toga donosi se konačna odluka o odabiru kandidata. S odabranim kandidatom voditelj odjela ljudskih resursa prolazi edukaciju o ciljevima i vrijednostima Tele2 (tzv. Tele2 Way).³¹

Tele 2 je primjer poduzeća koje intenzivno koristi znanje, uvažava i poznaje svoje ljudske resurse, ona stvara uslove te motivira zaposlene na timski rad, razmjenu znanja i razvoj kreativnosti i inovacija. Pažljivo isplanirana i savjesno sprovedena selekcija dovela je do smanjenja organizacijskih troškova. Odabirom kvalitetnih zaposlenih i njihovim raspoređivanjem na odgovarajuća radna mjesta poboljšala se kvaliteta i brzina procesa prodaje. Efikasno je odrađena analiza posla i jasno su definirana područja odgovornosti svakoga od članova prodajnog tima.

Kriteriji radne uspješnosti su određeni za svaki posao ili porodice poslova.

Uz pomoć stručnjaka i psihologa Izmjerene su mjerljive psihološke razlike, koje mogu utjecati na određivanje uspješnosti na poslu.

Za selekciju kandidata orijentiralo se na razlike u sposobnostima i karakteristikama ličnosti jer se one najčešće i najneposrednije povezuju s različitim radnim ponašanjem i uspješnošću u radu. Tele 2 na temelju iscrpnog istraživanja prepoznaje sposobnosti i osobine ličnosti relevantnih za obavljanje posla prodavača. Koristi se petodimenzionalnom modelom ličnosti

³¹ Kolega M., Grčić H., Selekcija i trening prodajnog osoblja na primjeru tele2 Hrvatska, 2011

prema kojem je konstruiran veći broj mjernih instrumenata Pregled istraživanja povezanosti dimenzija petodimenzionalnom modela ličnosti i učinkovitosti u poslovima prodaje pokazuje da je poznavanje crta ličnosti kandidata nedvojbeno korisno za predikciju uspjeha u prodaji. Primjena mnogih selekcijskih metoda i postupaka vrlo je složena i skupa pa su one korištene isključivo za kandidate koji su već dijelom selekcionirani jednostavnijim i jeftinijim postupcima. Primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima. Od dobre i adekvatne odabrane metode selekcije zavisi zapošljavanje stručnog kadra koji svojem znanjem utječe na uspješnost poslovanja Proces selekcije poduzeća Tele 2 pruža kandidatima različite mogućnosti da prezentiraju sebe na najbolji način. Na temelju osobina ličnosti prodavača i profila prodaje koji mu najviše odgovara, biraju se prikladne daljnje edukacije i treninzi koji se organiziraju radi kontinuiranog osobnog i profesionalnog razvoja. Učinak prodavača kontinuirano se prati te se nastoji poboljšati postojeće znanje o upravljanju ljudskim resursima. Tele 2 veliku pažnju posvećuje selekciji kandidata te djeluje preventivno da bi se uklonili nepotrebni gubici odabira neadekvatnih kandidata.

4. ZAKLJUČAK

U vremenu velikih i brzih promjena gdje se poduzeća za opstanak moraju brzo i efikasno prilagođavati okolini Tele 2 se uspijeva efikasno prilagoditi tako što veliku pažnju posvećuje upravo upravljanju ljudskim resursima. Upravo pristup upravljanju ljudskim resursima i selekciji kandidata bili su presudni za poslovni uspjeh ovog poduzeća. Ovaj primjer dobre prakse upravljanja ljudskim resursima prikazuje iznimnu važnost ove poslovne funkcije te dokazuje da je shvaćanje ljudskih resursa može biti važna konkurentna prednost u tržišnoj utakmici te da bi odabir kvalitetnih ljudskih resursa trebala biti od strateške važnosti svakog poduzeća koje želi postići konkurentnost. Tele 2 prepoznaje važnost ovog propulzivnog i brzo rastućeg akademskog i znanstvenog područja te nastoji upotrijebiti naraslo znanje o ljudskim resursima te ga iskoristiti u svoju prednost. Proces selekcije kandidata u poduzeću Tele 2 ima iznimnu važnost te je prepoznata činjenica da sve kasnije aktivnosti ovise upravo procesu selekcije. Obraćanjem velike pažnje na proces selekcije uspijeva utjecati na buduće troškove.

Tele 2 nastoji kontinuirano poboljšavati kvalitetu procesa selekcije te pokušava uložiti sve više novca, vremena i stručnog znanja i to se odražava u ukupnoj kvaliteti poduzeća. Činjenica da velik broj poduzeća zanemaruje ovo područje ljudskih resursa zabrinjavajuća. Zanemarivanje procesa selekcije može dovesti do velikih troškova i trajnih posljedica. Poduzeća koja žele postići konkurentnost u uvjetima složene, dinamične i neizvjesne okoline trebaju se voditi primjerom Tele 2. Ovaj rad predstavlja kvalitetan proces selekcije Tele 2 analiziran s teorijskog aspekta te može služiti kao dobar primjer pronalaženja, privlačenja i zadržavanja kvalitetnih kandidata. Korisnosti koje se ostvaruju konstantnim ulaganjem u ljudske resurse imaju dugoročan utjecaj na rad i poslovanje svakog poduzeća.

LITERATURA

1. Marušić, S. **Upravljanje ljudskim potencijalima: 4. izdanje**, Adeco, Zagreb, 2006.
2. Bahtijarević - Šiber, F. **Management ljudskih potencijala**, Golden marketing, Zagreb, 1999.
3. Buble, M. **Management**, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2000.
4. Goić S.; Tadić I.; Bakotić D., **Management ljudskih resursa, Nastavni materijali**.
5. Kolega M., Grčić H., **Selekcija i trening prodajnog osoblja na primjeru Tele2 Hrvatska**, 2011

POPIS SLIKA

Slika 1: Temeljne faze u procesu selekcije12

