

# ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA PROVEDENIM REGRUTIRANJEM I SELEKCIJOM U PODUZEĆU CEMEX HRVATSKA D.D.

---

**Dilber, Mirna**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:643040>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-02**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA  
PROVEDENIM REGRUTIRANJEM I  
SELEKCIJOM U PODUZEĆU CEMEX  
HRVATSKA D.D.**

**Mentor:**

**izv. prof. dr. sc. Ivana Tadić**

**Student:**

**univ. bacc. oec. Mirna Dilber**

**Split, rujan 2018.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Problem istraživanja .....</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Predmet istraživanja .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3. Istraživačke hipoteze .....</b>	<b>7</b>
<b>1.4. Ciljevi istraživanja .....</b>	<b>9</b>
<b>1.5. Metode istraživanja .....</b>	<b>9</b>
<b>1.6. Doprinos rada .....</b>	<b>11</b>
<b>1.7. Struktura diplomskog rada .....</b>	<b>11</b>
<b>2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. Osnovne odrednice menadžmenta ljudskih resursa .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2. Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa .....</b>	<b>13</b>
<b>2.3. Glavna područja upravljanja ljudskim resursima .....</b>	<b>14</b>
2.3.1. Planiranje potreba za kadrovima .....	14
2.3.1.1. Ocjena tekućih potreba za kadrovima .....	17
2.3.1.2. Prognoza budućih potreba za kadrovima .....	18
2.3.2. Rekrutiranje kadrova .....	18
2.3.2.1. Izvori regrutiranja .....	19
2.3.2.2. Evaluacija procesa regrutiranja .....	23
2.3.3. Selekcija kadrova .....	24
2.3.3.1. Individualne razlike kao faktor selekcije .....	26
2.3.3.2. Metode i tehnike selekcije .....	29
2.3.3.3. Izbor kandidata .....	39
2.3.4. Obrazovanje, obuka i razvoj ljudskih resursa .....	40
2.3.5. Motivacija .....	48
2.3.6. Praćenje i unapređivanje performansi .....	52

2.3.7.	Kompenzacije .....	54
2.3.8.	Zaštita i unapređenje života i rada zaposlenih .....	54
<b>3.</b>	<b>ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA .....</b>	<b>58</b>
3.1.	Definicija zadovoljstva zaposlenika .....	58
3.2.	Zadovoljstvo poslom.....	58
3.3.	Zadovoljstvo na radu .....	59
<b>4.</b>	<b>O PODUZEĆU CEMEX HRVATSKA D.D.....</b>	<b>62</b>
4.1.	Povijesni razvoj poduzeća .....	62
4.2.	Vizija, misija i ciljevi poduzeća.....	65
4.3.	Proces regrutiranja i selekcije u poduzeću Cemex.....	67
<b>5.</b>	<b>EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE .....</b>	<b>69</b>
5.1.	Metodologija istraživanja.....	69
5.2.	Uzorak istraživanja .....	69
5.3.	Testiranje hipoteza .....	79
<b>6.</b>	<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>90</b>
	<b>LITERATURA .....</b>	<b>92</b>
	<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>94</b>
	<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>94</b>
	<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>95</b>
	<b>SAŽETAK .....</b>	<b>96</b>
	<b>SUMMARY .....</b>	<b>97</b>
	<b>PRILOG.....</b>	<b>98</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Problem istraživanja

Ljudski resursi su najvažniji faktor uspješnog poslovanja poduzeća. Stoga je iznimno bitno pronaći kvalitetne zaposlenike koji su osnovni resurs svake organizacije, a njihove sposobnosti i vještine ostvaruju zadane ciljeve poduzeća. Menadžment ljudskih resursa uključuje različita područja, a najčešća su:<sup>1</sup>

- Analiza radnih mjesta i poslova
- Pribavljanje (regrutiranje) kandidata odgovarajućih sposobnosti
- Odabir (selekcija) potencijalnih zaposlenika za određena radna mjesta
- Uvođenje u posao i zasnivanje radnog odnosa
- Praćenje uspješnosti na radu i motiviranje zaposlenika
- Otkrivanje stvaralačkih sposobnosti poduzetničko-menadžerskog potencijala u poslovnom sustavu
- Briga o zadržavanju radnika i napor u pregovorima i participativnim odnosima
- Profesionalni razvoj, što uključuje orijentaciju, planiranje i razvoj karijere, obrazovanje i usavršavanje u poduzeću
- Informatizacija o stanju kadrova, rezultatima zaposlenika, kretanju na tržištu rada

Sastavni dio kadroviranja, kao skupa aktivnosti u cilju privlačenja kvalitetne radne snage u organizaciju, čine planiranje, regrutiranje i selekcija.<sup>2</sup>

Planiranje kadrova je proces za određivanje kretanja ljudi u poduzeću, koje ima svrhu osigurati potreban broj i strukturu zaposlenih.<sup>3</sup> Planiranje ljudskih resursa od velike je važnosti, jer odražava stanje ljudskih potencijala danas i željeno stanje poduzeća u budućnosti. To vodi velikoj orijentaciji poduzeća na ljude o čijoj kvaliteti ovisi njegova uspješnost. Orijentacija na ljudske resurse rezultirala je i iz činjenice da troškovi rada postaju sve značajnija stavka u strukturi cijene.<sup>4</sup> Odjel ljudskih resursa poduzeća odgovoran je za najvažniji resurs svake organizacije, a to su ljudi. Stoga je iznimno bitan proces regrutiranja i selekcije ljudi odnosno pribavljanje kvalitetnog kadra u poduzeće za daljnje upravljanje ljudskim resursima.

---

<sup>1</sup> Vujić, V. (2005): Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str. 74.

<sup>2</sup> Buble, M. (2009): Menadžment, Split, Ekonomski fakultet, str. 357.

<sup>3</sup> Ibidem, str. 369.

<sup>4</sup> Ibidem, str. 357.

Regrutiranje je proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva.<sup>5</sup> Svrha regrutiranja je pronaći što više kandidata koji odgovaraju određenom radnom mjestu, kako bi se izabrao najbolji mogući kandidat što je zadatak selekcije.

Dakle, pod pojmom selekcije kadrova podrazumijeva se postupak izbora između regrutiranih kandidata za jedan ili više poslova.<sup>6</sup> Selekcija kadrova je vrlo važan proces, jer o odabiru kandidata ovise svi kasniji rezultati, pa i uspjeh koji poduzeće postiže. Regrutiranje i selekcija iznimno su važni za svako poduzeće, jer mogu voditi stabiliziranju statusa quo organizacije ili pridonositi inovacijama, socijalnim promjenama i razvoju.<sup>7</sup>

Osim postupka regrutiranja i selekcije kadrova, predmet ovoga istraživanja obuhvaća i zadovoljstvo zaposlenih koji su prošli taj postupak. Zadovoljstvo se općenito može definirati kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu, ali i u odnosu na obitelj, zdravlje, ljubav, što se neposredno odražava na posao.<sup>8</sup> Riječ zadovoljstvo potječe od latinske riječi *iucunditas*, što u prijevodu znači užitek. Zadovoljstvo na radu kompleksan je pojam, pa postoje njegove brojne definicije. Može se reći da zadovoljstvo na radu podrazumijeva uživanje u poslu koji radnik obavlja. Priroda posla, plaća, napredovanje, nadređeni, suradnici najčešće su proučavani aspekti koji utječu na zadovoljstvo na radu.<sup>9</sup> Zadovoljstvo poslom predstavlja set emocionalnih osjećaja i vjerovanja pojedinca o različitim aspektima posla kojeg obavlja. To je u stvari mjera do koje pojedinac voli (zadovoljstvo) ili ne voli (nezadovoljstvo) svoj posao.<sup>10</sup> Zaposlenici s visokim stupnjem zadovoljstva općenito poslom koji obavljaju, pa tako i provedenim regrutiranjem i selekcijom, preduvjet su uspješnog poslovanja poduzeća. Zadovoljan radnik raditi će učinkovitije, kreativnije i s većom koncentracijom na ostvarenje zadanih ciljeva. Određen stupanj zadovoljstva kod zaposlenika se stvara samim dolaskom u poduzeće, stoga je iznimno bitno kod pribavljanja kandidata da se poduzeće predstavi u što boljem svjetlu. Naravno nije dobro stvarati nerealna očekivanja kod zaposlenika, jer to kasnije vodi njihovom razočarenju, a posljedično i nezadovoljstvu. Kod procesa regrutiranja i selekcije koji zaposlenik prolazi važno je ostaviti dojam brige

---

<sup>5</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, str. 289.

<sup>6</sup> Buble, M. (2009): Menadžment, Split, Ekonomski fakultet, str. 381.

<sup>7</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, str. 289.

<sup>8</sup> Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, str. 327.

<sup>9</sup> Bakotić, D., Vojković, I., (2013.): Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi (Poslovna izvrsnost), Zagreb, Ekonomski fakultet, str. 33.

<sup>10</sup> Spector, P. E. (2000): Industrial & Organizational Psychology, Research and Practice, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., str.197.

poduzeća o vlastitom kadru. Kvalitetan proces regrutiranja i selekcije doprinijet će zadovoljstvu radnika već samim dolaskom u poduzeće.

## **1.2. Predmet istraživanja**

Važnost upravljanja ljudskim resursima za poslovanje poduzeća postaje u suvremenoj situaciji sve naglašenija. Opći porast značenja ljudskih resursa, koji se danas smatraju ključnim čimbenikom gospodarskog razvoja te promjene koje se događaju u okolini još više naglašavaju značaj ljudskih resursa te potrebu planskog i dobro organiziranog upravljanja njima.<sup>11</sup>

Mnogo organizacija se suočava s velikim poteškoćama koje uzrokuje neadekvatan izbor ljudi, kao i postavljanje ljudi na neprimjerena radna mjesta. Uspješna i neuspješna poduzeća bitno se razlikuju po svojoj praksi odabira zaposlenika, jer su zaposlenici odgovorni za ostvarene odnosno neostvarene ciljeve poduzeća. Odluke o kvalitetnom provođenju regrutiranja i selekcije, kao i o ulaganju u taj postupak, predstavljaju problem svih poduzeća, jer iznimno je bitno naći kvalitetan kadar kako bi se ostvario što veći uspjeh poduzeća i ostvarili zadani ciljevi. Kvalitetan postupak regrutiranja i selekcije može značajno smanjiti raznorazne troškove poduzeću, a isto tako može pridonijeti profitu poduzeća, jer kvalitetan zaposlenik predstavlja dodatnu vrijednost za poduzeće.

Glavni problem istraživanja ovoga rada biti će istražen analizom postupka regrutiranja i selekcije u poduzeću Cemex Hrvatska d.d. (dalje Cemex). Poduzeće je osnovano 1906. godine u Meksiku. Trenutno je Cemex vodeći globalni proizvođač građevinskog materijala koji nudi visokokvalitetne proizvode i usluge klijentima i zajednicama širom Europe, Amerike, Bliskog istoka i Azije. Kroz svoju poslovnu mrežu proizvodi, distribuira i prodaje cement, beton, agregat i vezane građevinske materijale u više od pedeset zemalja svijeta, a trgovinski odnosi razvijeni su s preko sto zemalja. Tvrtka broji gotovo 44.000 zaposlenika širom svijeta. Cemex je od 2008. godine u stopostotnom vlasništvu Cemex Investments Limiteda. Cemex Hrvatska upravlja s tri tvornice cementa smještene u Kaštelima, Solinu i Klisu – Sveti Juraj, Sveti Kajo i 10. kolovoz, a ima oko 500 zaposlenih.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Goić, S. (1998): Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Split, Ekonomski fakultet, str. 347.

<sup>12</sup> Cemex Hrvatska d.d.: Profil tvrtke, [Internet], raspoloživo na: <http://www.cemex.hr/profiltvrtke.aspx>, [23.07.2018]

Koliko često se provodi proces regrutiranja i selekcije ovisi o konkretnim potrebama poduzeća za ljudskim resursima. Za poduzeće je vrlo bitno prilikom regrutiranja i daljnje selekcije znati točno kakav profil zaposlenika ono traži. Zadovoljstvo zaposlenika provedenim regrutiranjem i selekcijom odražava se dalje na njihovu kvalitetu rada.

Daljnjom izradom diplomskog rada provodi se empirijsko istraživanje koje obuhvaća način provođenja regrutiranja i selekcije zaposlenika te ispitivanje njihovog osobnog zadovoljstva provedenim postupkom u poduzeću Cemex. Kroz empirijski dio rada detaljno istražuje se povezanost između gore navedeni varijabli, dobivaju se konkretni podaci o načinu provođenja postupka regrutiranja i selekcije, ali i o zadovoljstvu radnika provedenim regrutiranjem i selekcijom, a za to se koristiti anketa kao glavni instrumentarij.

Anketa sadržava set općih pitanja o zaposlenicima, ali i dio koji se odnosi na izvore regrutiranja i metode selekcije koje je zaposlenik prošao te stupanj njihova zadovoljstva provedenim postupcima.

### **1.3. Istraživačke hipoteze**

Nakon definiranog predmeta i problema istraživanja postavljaju se radne istraživačke hipoteze koje će nakon provedbe istraživanja biti dokazane ili opovrgnute.

***H1: Zaposlenici su zadovoljni s provedenim procesom regrutiranja i selekcije.***

Hipotezom će se ispitati razina zadovoljstva zaposlenika koji su prošli postupak regrutiranja i selekcije u poduzeću Cemex. Jako je važno zadovoljstvo zaposlenika postupkom regrutiranja i selekcije, jer se na taj način stvara pozitivno radno okruženje. Poduzeće treba stvoriti preduvjete kako bi radnici bili zadovoljni obavljanjem svojih uobičajenih poslovnih aktivnosti.

***H1.1.: Zaposlenici su zadovoljni provedenim postupkom regrutiranja.***

Ovom hipotezom utvrditi će se razina zadovoljstva zaposlenika poduzeća Cemex koje se odnosi konkretno na postupak regrutiranja koji su prošli u promatranom poduzeću.

***H1.2.: Zaposlenici su zadovoljni provedenim postupkom selekcije.***

Zadovoljni zaposlenici cilj su svakog Odjela ljudskih resursa pa tako i ovog. Hipoteza će ispitati razinu zadovoljstva zaposlenika poduzeća Cemex provedbom postupka selekcije kojeg su prošli tijekom zapošljavanja u poduzeću.



***H2: Zaposlenici su zadovoljni primijenjenim izvorima regrutiranja i odabranim metodama selekcije.***

Različiti su izvori regrutiranja i metode selekcije. Ovom hipotezom istražiti će se razina zadovoljstva zaposlenika izvorima regrutiranja i metodama selekcije koje su oni prošli.

*H2.1. Zaposlenici su zadovoljniji primjenom internog izvora regrutiranja u odnosu na eksterne izvore regrutiranja.*

Ovom hipotezom ukazati će se na to kojim izvorom regrutiranja su zaposlenici zadovoljniji. Interni izvor regrutiranja obično znači i svojevrsnu promociju zaposlenika, pa se pretpostavlja da će biti zadovoljniji primijenjenim internim izvorima regrutiranja u odnosu na one eksterne.

*H2.2. Zaposlenici su zadovoljniji sudjelovanjem na selekcijskom intervjuu u odnosu na psihologijske testove.*

Postoje različite selekcijske tehnike od kojih se najčešće primjenjuju intervjui i psihologijski testovi. Psihologijski testovi namijenjeni su ispitivanju različitih osobina i sposobnosti kandidata. U tu svrhu koriste se testovi inteligencije i testovi ličnosti. Kroz intervju kandidatu se daje uvid u korporativnu kulturu i vrijednosti poduzeća, kandidat dobiva informacije vezano za prava iz radnog odnosa, ali se ispituju i stečena iskustva znanja i vještine koja kandidatu daju razlikovanje u odnosu na druge kandidate. Hipotezom će se ispitati kojom metodom selekcije su zaposlenici zadovoljniji.

***H3: Postoji pozitivna veza između zadovoljstva zaposlenika provedenim postupkom regrutiranja i selekcije i zadovoljstva na radu.***

Posljednjom hipotezom nastojati će se dokazati postojanje statistički značajne veze između provedenog regrutiranja i selekcije zaposlenika i zadovoljstva na radu. Nastojat će se dokazati da su zaposlenici koji su zadovoljni provedenim postupkom regrutiranja i selekcije zadovoljniji na radu.

*H3.1. Postoji pozitivna veza između zadovoljstva zaposlenika provedenim postupkom regrutiranja i zadovoljstva na radu.*

Hipotezom će se ispitati postojanje pozitivne veze između zadovoljstva zaposlenika provedenim postupkom regrutiranja i zadovoljstva na radu. Zadovoljstvo regrutiranjem se stječe prilikom zapošljavanja, što pridonosi ukupnoj razini zadovoljstva na radu.

*H3.2. Postoji pozitivna veza između zadovoljstva zaposlenika provedenim postupkom selekcije i zadovoljstva na radu.*

Ovom hipotezom će se ispitati postojanje pozitivne veze između zadovoljstva zaposlenika provedenim postupkom selekcije i zadovoljstva na radu. Zaposlenik koji je zadovoljan

tehnikama selekcije koje je prošao, u konačnici i rezultatima testiranja odnosno intervjuiranja, pretpostavlja se da će biti zadovoljan na radu.

#### **1.4. Ciljevi istraživanja**

Primarni cilj istraživanja je teorijskim i empirijskim spoznajama ukazati na važnost kvalitetne provedbe postupka regrutiranja i selekcije, odnosno privlačenja i odabira kvalitetnog kadra u poduzeća, kako bi se osigurala njihova konkurentna prednost.

U suvremenom poslovnom svijetu sve više se pridaje značaj postupku regrutiranja i selekcije te se ulaže u postupak pronalaženja najvažnijeg resursa poduzeća, ljudi. Stoga će se upravo ovim radom, kao adekvatnim primjerom, prikazati kako poduzeće Cemex provodi postupak regrutiranja i selekcije, opisati izvore regrutiranja kadrova, koliko je poduzeće spremno ulagati u osiguranje potrebnih kadrova, na koji način se provodi selekcija, odnosno izbor ljudi, koji selekcijski testovi se provode te izvesti zaključke o mogućem unapređenju postupaka. Djelotvoran proces selekcije iziskuje određivanje kvalitativnih kriterija radne uspješnosti, odnosno radnog ponašanja i rezultata koji se očekuju od osobe na određenom poslu.<sup>13</sup>

Nadalje, cilj je prikupiti podatke o zadovoljstvu zaposlenika poduzeća Cemex provedenim regrutiranjem i selekcijom, s ciljem unaprjeđenja njihovog budućeg zadovoljstva na poslu. Kvalitetni i zadovoljni zaposlenici ključ su uspjeha svakog poduzeća, pa tako i ovog promatranog čime se navedenom analizom otvara prostor odgovornim menadžerima za unapređenje razine zadovoljstva njihovih zaposlenika.

#### **1.5. Metode istraživanja**

U radu će se koristiti sljedeće metode znanstveno – istraživačkog rada:<sup>14</sup>

- Induktivna metoda - sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi do općih zaključaka

---

<sup>13</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, str. 352.

<sup>14</sup> Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, str. 295.-340.

- Deduktivna metoda – sustavna je i dosljedna primjena u kojoj se iz općih stavova izvode posebni, pojedinačni zaključci.
- Metoda analize - postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.
- Metoda sinteze - postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije.
- Metoda dokazivanja - ova metoda jedna je od najvažnijih znanstvenih metoda, a predstavlja izvođenje istinitosti pojedinih stavova na temelju znanstvenih činjenica ili ranije utvrđenih istinitih stavova. Svrha metode je utvrditi točnost spoznaje.
- Metoda opovrgavanja – suprotna je metodi dokazivanja, stoga se umjesto dokazivanja teze, ona odbacuje i pobija, sastoji se u dokazivanju pogrešnosti teze, moguće je opovrgavati izravno i neizravno.
- Metoda deskripcije – ovaj postupak predstavlja opisivanje činjenica i procesa dobivenih iz empirijskog dijela istraživanja, stoga će se ovom metodom nastojati utvrditi uzroci i posljedice rezultata kako bi se na temelju podataka mogli odrediti određeni stavovi i zaključci. Ova metoda predstavlja opisivanje činjenica dobivenih iz rezultata istraživanja.
- Metoda kompilacije - postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno – istraživačkog rada, odnosno tuđa opažanja, stavovi, zaključci i spoznaje uz citiranje i navođenje preuzetih dijelova.
- Metoda komparacije - postupak utvrđivanja sličnosti određenih srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa u njihovom ponašanju i razlike među njima.
- Statistička metoda – ovom metodom se izravno saznaje kvantitativna određenost pojava. Pomoću ove metode će se donijeti konačni sud o prihvatanju ili odbacivanju postavljenih hipoteza.
- Metoda anketiranja - je postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, stavovi, informacije i mišljenja o predmetu istraživanja. Metoda je pouzdana u tolikoj mjeri u kolikoj su mjeri pouzdane i same prikupljene informacije. U empirijskom dijelu istraživanja koristiti će se anonimni anketni upitnik koji će se dijeliti zaposlenicima tvrtke Cemex. Cilj je ispitati zadovoljstvo zaposlenika provedenim regrutiranjem i selekcijom, njihova očekivanja, te utjecaj zadovoljstva na efikasnost poduzeća.

## **1.6. Doprinos rada**

Ovim radom će se ukazati na važnost načina kojim se privlači kvalitetan i odgovarajući kadar u poduzeće. Također, istražiti će se način na koji ove poslove provodi Odjel ljudskih resursa poduzeća Cemex, kao i činjenica jesu li njihovi zaposlenici zadovoljni provedenim regrutiranjem i selekcijom. Glavni doprinos je utvrđivanje istinitosti postavljenih hipoteza.

Najvažniji resurs svakog poduzeća su upravo zaposlenici stoga na njima treba biti usmjerena pažnja svih menadžera, a pogotovo onih iz ljudskih resursa, jer način na koji privlače buduće zaposlenike odrazi se kasnije preko zadovoljstva na njihov rad što će se ovim radom pokušati i dokazati.

Ovaj rad i istraživanje će poslužiti i ostalima kod njihovih budućih istraživanja, zaposlenici poduzeća dobiti će uvid u rezultate istraživanja, a posebnu korist imati će zaposlenici Odjela ljudskih resursa ovoga poduzeća koji se brinu za cjelokupan proces regrutiranja i selekcije.

## **1.7. Struktura diplomskog rada**

Diplomski rad sastoji se od 5 cjelina, osim uvoda tu je teorijski i empirijski dio te zaključak.

Prva cjelina je uvodni dio koji se sastoji od predmeta i problema istraživanja, ciljeva te istraživačkih hipoteza. Zatim će se odrediti metode, doprinos istraživanja te sama struktura rada.

U drugoj cjelini iznijet će se teorijski dio rada, gdje će se definirati pojam i važnost menadžmenta ljudskih resursa, kao i osnovna područja koja on obuhvaća. U nastavku će se uz kratku prezentaciju osnovnih grupa poslova iz domene upravljanja ljudskim resursima, detaljno obraditi procesi regrutiranja i selekcije, uz naglasak na njihov značaj za poslovanje poduzeća.

U trećoj cjelini biti će obrađeno zadovoljstvo zaposlenika, od definicije zaposlenika preko definiranja pojmova zadovoljstva poslom i zadovoljstva na radu. Također, obraditi će se koji faktori utječu na zadovoljstvo zaposlenika, koje će u konačnici biti povezano s procesom regrutiranja i selekcije.

Četvrta cjelina odnosi se na promatrano poduzeće Cemex, gdje se iznose važniji podaci o poduzeću te detaljno opisuje proces regrutiranja i selekcije u samom poduzeću.

Peta cjelina obuhvaća empirijsko istraživanje promatrane problematike. Nakon opisa metodologije i uzorka istraživanja, pristupit će se analizi anketnog istraživanja i testiranju definiranih hipoteza istraživanja. Dobiveni rezultati će se sumirati i predstaviti uz pomoć SPSS sustava.

U šestoj posljednjoj cjelini donijet će se ukupan zaključak na kraju provedenog istraživanja te će se priložiti literatura i sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

## **2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA**

### **2.1. Osnovne odrednice menadžmenta ljudskih resursa**

U suvremenom poslovanju, naglasak je stavljen na ljude kao osnovni resurs organizacije odnosno na osiguranje stručnog kadra kako bi se na najbolji način ostvarili ciljevi. Okosnica je menadžment ljudskih resursa koji je cjeloviti sustav kompleksnih aktivnosti i zadataka u vezi osiguravanja odgovarajućeg broja i strukture zaposlenika, njihovih znanja, vještina, kompetencija, interesa, motivacije za ostvarivanje ciljeva organizacije.<sup>15</sup> To se ostvaruje nizom pojedinačnih aktivnosti, a koje se odnose na planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, obuku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose.<sup>16</sup> Odrednica menadžmenta ljudskih resursa je i ta što su ljudski resursi jedinstveni za svako poduzeće i ne mogu se kopirati, što ih razlikuje od materijalnih resursa. Efikasno upravljanje ljudskim resursima ključ je uspjeha poduzeća, a taj uspjeh je najlakše postići ako između upravljanja ljudskim resursima i upravljanja drugim resursima poduzeća postoji uska koordinacija usmjerena prema ostvarenju ciljeva poduzeća.

### **2.2. Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa**

Privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji, razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu te dugoročno održavanje radne snage tri su primarna cilja kadrovanja, odnosno menadžmenta ljudskih resursa.<sup>17</sup> Privlačenje radne snage podrazumijevalo bi aktivnosti planiranja, regrutiranja i selekcije. Razvijanje radne snage uključuje obuku i razvoj te procjenu performansi, dok održavanje radne snage uključuje kompenzacije i radne odnose. Cilj menadžmenta ljudskih resursa je najveći mogući povrat uloženi sredstava u osiguranje kvalitetnog ljudskog kapitala te minimiziranje troškova.<sup>18</sup> Osim ispunjenja organizacijskih ciljeva, osnovni ciljevi menadžmenta ljudskih resursa se mogu podijeliti u četiri skupine:<sup>19</sup>

1. Uži poslovni ciljevi – podrazumijevaju osiguranje pravog broja zaposlenika, odgovarajuće kvalitete i u pravo vrijeme kako bi se najbolje iskoristili njihovi potencijali za ostvarenje organizacijskih ciljeva.

---

<sup>15</sup> Bahtijarević – Šiber, F. (2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, Školska knjiga, str. 5.

<sup>16</sup> Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 366.

<sup>17</sup> Daft, L. R. (1997): Management, Fourth Edition, The Dryden Press, Forth Wort, str 415.

<sup>18</sup> Kuka, E.: Menadžment ljudskih resursa, Praktični menadžment, 2 (3), str. 65.

<sup>19</sup> Bahtijarević-Šiber, F., (2014.): Strateški management ljudskih potencijala – suvremeni trendovi i izazovi, Zagreb, str. 9.

2. Ekonomski ciljevi –podrazumijevaju ostvarenje maksimalne profitabilnosti ulaganja. Odnose se na povećanje proizvodnosti i profitabilnosti, smanjenje troškova, ostvarivanje konkurentskih prednosti i povećanje ukupne organizacijske uspješnosti.
3. Socijalni ciljevi – organizacije moraju voditi brigu o zadovoljavanju potreba zaposlenika, poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja zaposlenih, osiguravanju prihvatljivih uvjeta rada, povoljne radne atmosfere, o povećanju kvalitete radnog života te o stvaranju organizacijske kulture privržene obitelji i različitosti.
4. Ciljevi fleksibilnosti i promjena – spadaju u najvažnije ciljeve, jer opstanak poduzeća ovisi o mogućnosti i brzini prilagodbe promjenama na tržištu. U tom kontekstu, ciljevi menadžmenta ljudskih resursa su stvaranje i održavanje fleksibilnog potencijala zaposlenika, podizanje tolerancije na promjene i prihvaćanje promjena kao načina života, stalno učenje i širenje znanja te povećanje spremnosti i osjetljivosti na stalne promjene.

Ciljevi su međusobno ovisni i uspješni menadžment teži ostvarenju i zadovoljavanju svih ciljeva kako bi se ostvario potencijal zaposlenika koji imaju ključnu ulogu u ostvarivanju ciljeva organizacije.

### **2.3. Glavna područja upravljanja ljudskim resursima**

Upravljanje ljudskim resursima možemo podijeliti na glavna područja koja će se detaljnije obraditi dalje u ovom poglavlju, a to su: planiranje, regrutiranje i selekcija kadrova, zatim obrazovanje, obuka i razvoj kadrova, motivacija, praćenje i unaprjeđivanje performansi, kompenzacije te zaštita i unaprjeđenje života i rada zaposlenih.

#### ***2.3.1. Planiranje potreba za kadrovima***

Plan ljudskih resursa možemo definirati kao:<sup>20</sup>

- a) Proces sistematičnoga ispitivanja zahtjeva za ljudima u poduzeću, s ciljem da se u određenom broju i s traženim kvalifikacijama nađu na raspolaganju u trenutku kada su potrebni

---

<sup>20</sup> Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, str. 143.

- b) Proces planiranja razvoja karijere zaposlenih, koji će kroz zadovoljstvo na radu, motivaciju, dalje školovanje i napredovanje, donijeti probitak sebi i poduzeću

Nedostatak pravih ljudi i vještina te opterećenost neadekvatnim kadrom naštetilo je mnogim poduzećima, stoga je ovaj segment ljudskih resursa iznimno važan. Planiranje kadrova predstavlja stvaranje brige za kretanje ljudi u poduzeću sa svrhom da se osigura potreban broj i struktura zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje.<sup>21</sup> Da bi se moglo provesti kvalitetno planiranje ljudskih resursa, neophodno je prethodno provesti analizu posla, koja pretpostavlja postupak prikupljanja podataka o poslovima koji se obavljaju u poduzeću.<sup>22</sup> Planiranje kadrova omogućava menadžmentu jasniju viziju u kojem smjeru trebaju ići ljudski resursi, povećava prednosti poduzeća da će dobiti prave ljude na prave poslove u pravo vrijeme te sposobnost poduzeća da se prilagodi promjenama u svojoj okolini. Faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala mogu se podijeliti na unutarnje i vanjske faktore.<sup>23</sup> Unutarnji faktori su: strategija i ciljevi, vrsta posla i radnih kvalifikacija, vremenski horizont planiranja, vrsta i kvaliteta informacije za predviđanje.<sup>24</sup> S druge strane, vanjske faktore čine: neizvjesnost okoline, tržište rada, zakonska regulativa te sindikati.<sup>25</sup> Ciljevi planiranja ljudskih resursa su:<sup>26</sup>

- uspostaviti jasnu vezu između strategije i planova poslovanja ljudskih resursa te doprinijeti uspješnom ostvarenju strategijskih ciljeva
- potrebe za ljudskim resursima povezati s ukupnim poslovnim aktivnostima
- utvrditi dugoročne potrebe za ljudskim resursima u globalu i po specifičnim kategorijama
- osigurati maksimalan povrat na ulaganja u ljudske potencijale
- omogućiti organizaciji da postigne konkurentsku prednost

Svrha planiranja ljudskih resursa je procijeniti gdje je organizacija, kamo ide i koje su implikacije tih procjena za buduću ponudu i potrebe ljudskih resursa.<sup>27</sup> Planiranje ukratko priprema organizaciju i zaposlene za budućnost.

Predviđanje je prvi korak u procesu planiranja. Menadžer ljudskih potencijala pokušava predvidjeti gdje će u budućnosti biti manjak ili višak radne snage, kako bi se mogle poduzeti

---

<sup>21</sup> Buble, M. (2006): Menadžment, Split, Ekonomski fakultet, str. 369.

<sup>22</sup> Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 108.

<sup>23</sup> Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, str. 189.

<sup>24</sup> Ibidem, str. 189.

<sup>25</sup> Ibidem, str. 189.

<sup>26</sup> Ibidem, str. 182.

<sup>27</sup> Ibidem, str. 181.



određene akcije.<sup>28</sup> Predviđanje se može napraviti pomoću statističkih metoda ili metoda prosudbe. Drugi korak u procesu planiranja ljudskih potencijala je postavljanje cilja i strategijsko planiranje. Aktivnosti planiranja su usmjerene prema krajnjim točkama koje se žele postići, a to su zacrtani ciljevi koji se odnose na broj, kvalificiranost, strukturu zaposlenih i slično.

Usporedba potreba i ponude ljudskih potencijala te aktivnosti koje organizacija može poduzeti su:<sup>29</sup>

- organizacija u planskom razdoblju treba više ljudi: pribavljanje izvana, fleksibilni oblici radnog angažmana: rad na određeno vrijeme, honorarno i sl., posebni ugovori, prekovremeni rad, smanjenje fluktuacije, leasing, promocije, obrazovanje
- organizacija u planskom razdoblju treba manje ljudi: dijeljenje radnog mjesta, skraćanje radnog vremena, neplaćeni dopusti, reduciranje plaća, stimuliranje odlaska i umirovljenje, democija, premještanje, prirodni odlazak, prekvalifikacija i obrazovanje, smanjivanje broja zaposlenih
- organizacija u planskom razdoblju treba isti broj i profil ljudi: standardni programi upravljanja ljudskim potencijalima
- organizacija u planskom razdoblju treba isti broj, ali drugi profil i strukturu ljudi: obrazovanje, usavršavanje i prekvalifikacije, planiranje sukcesije, promocije, democije, premještanje, stimuliranje odlaska, pribavljanje novih ljudi

Aktivnosti planiranja ljudskih resursa, ukoliko su adekvatno provedene, donose određene prednosti poduzeću, odnosno ukoliko nisu adekvatno provedene ili nisu uopće provedene, donose određene nedostatke poduzeću, a detaljnije se navode u nastavku rada.

Prednosti planiranja ljudskih resursa za poduzeće:<sup>30</sup>

- planiranje ljudskih resursa daje konkurentsku prednost na tržištu
- značajno utječe na ostale aktivnosti o čemu ovisi njihova uspješnost
- uspješniji razvoj i veće zadovoljstvo zaposlenih
- kvalitetniji menadžment ljudskih resursa odnosno kvalitetnije upravljanje
- smanjivanje troškova ljudskih resursa, jer troškovi rada predstavljaju značajan segment troškova poduzeća

---

<sup>28</sup> Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2006): Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb, MATE d.o.o., str.146.

<sup>29</sup> Bahtijarević – Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, str. 232.

<sup>30</sup> Ibidem, str. 187.

Kod planiranja potreba ljudskih resursa znaju se javiti i problemi, a najčešći su:<sup>31</sup>

- poslovni planovi nisu kvalitetno razvijeni što predstavlja problem kod planiranja
- varijable ljudskih potencijala teško je definirati i kvantificirati
- problemi zbog uske orijentacije stručnjaka ljudskih resursa
- izostajanje podrške vrhovnog menadžmenta
- nedovoljna koordinacija s drugim funkcijama i jedinicama
- nedovoljna suradnja i uključenost izvršnih menadžera
- specifična sklonost samo određenim metodama
- kriterij odabira metode je taj što je metoda u trendu, a ne ono što se u konkretnom slučaju njome dobiva
- nedovoljna razrađenost procesa

#### *2.3.1.1. Ocjena tekućih potreba za kadrovima*

Menadžment mora napraviti ocjenu tekućih potreba za ljudskim resursima da bi uopće mogao formulirati strategiju ljudskih resursa odnosno buduće potrebe za ljudskim resursima.<sup>32</sup> U tu svrhu koristi se analiza koja najprije identificira kadrovske potencijale poduzeća te potom izvršava ocjenu sukladnosti identificiranih potencijala i ciljeva poduzeća. Analiza treba dati odgovor na pitanja kojim kadrovima poduzeće raspolaže, koji je stupanj kvalificiranosti kadrova i poslova, raspoređenost kadrova po tipovima procesa te raspoređenost kadrova po temeljnim grupama poslova. Temelj analize je datoteka zaposlenika i datoteka radnih mjesta. Datoteka zaposlenika sadrži podatke o svakom zaposlenom u poduzeću i to jednako podataka koji se odnose na dob, spol, podrijetlo, stupanj i vrstu obrazovanja, zvanje i zanimanje, radni staž, promjene zaposlenja i drugo, kao i podataka koji se odnose na radno mjesto na koje je dotični zaposlenik trenutno raspoređen.<sup>33</sup> Također, daje odgovore na pitanja: kojim kadrovima poduzeće raspolaže te koliki je stupanj kvalificiranosti radne snage. Datoteka radnih mjesta sadržava sve podatke o radnim mjestima koja su ustanovljena u poduzeću i utvrđena opisom i specifikacijom posla.<sup>34</sup>

Navedene analize su temelj za utvrđivanje kvalitativnog aspekta stanja ljudskih resursa. Međutim, tu je i onaj kvantitativni aspekt koji daje odgovor na pitanje koliko je zaposlenika

---

<sup>31</sup> Ibidem, str. 209.

<sup>32</sup> Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 370.

<sup>33</sup> Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 109.

<sup>34</sup> Ibidem, str. 110.

potrebno za ostvarenje ciljeva poduzeća, pri čemu se najčešće koriste metoda studije rada i regresijska analiza.<sup>35</sup>

### *2.3.1.2. Prognoza budućih potreba za kadrovima*

Ova prognoza teža je od utvrđivanja tekućih potreba za kadrovima jer današnji uvjeti u kojima se odvija poslovanje poduzeća sutra neće biti isti. Prognoza polazi od određenih parametara koji se odnose na buduću potražnju proizvoda, financijske mogućnosti s jedne strane te fluktuacije i apsentizma, promjena u organizaciji s druge strane.<sup>36</sup> Analiza interne i eksterne ponude daje odgovor na pitanje kako zadovoljiti sadašnje i buduće potrebe za ljudskim resursima.<sup>37</sup> Predviđanje eksterne ponude polazi od općih kretanja na tržištu rada, koja se odnose na demografska kretanja, kretanje nezaposlenosti, promjene u strukturi zanimanja, kretanje potreba za određenim zanimanjima i slično. Za predviđanje eksterne ponude najčešće se rabe metode procjene eksperata te metode simulacije.<sup>38</sup> Cilj predviđanja interne ponude je utvrditi mogućnosti zadovoljavanja budućih potreba za kadrovima iz postojećega fonda tih kadrova kojima poduzeće sada raspolaže. Instrumenti koji se rabe u tu svrhu temelje se na organizacijskim shemama, pa im odatle naziv sheme zamjene ili sheme sukcesije. Obično se izrađuju: tablice osoblja, pregled kvalifikacija, pregled menadžmenta i karte zamjene.<sup>39</sup>

### *2.3.2. Rekrutiranje kadrova*

Rekrutiranje je proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva.<sup>40</sup> To je niz međupovezanih odluka i aktivnosti koje organizacije poduzimaju kako bi privukle i osigurale najbolje kandidate i talente za svoje aktualne i razvojne poslovne potrebe.<sup>41</sup> Rekrutiranje je vrlo važan proces kojem se posvećuje sve više vremena i resursa, jer organizacije moraju privući sposobne i visoko kvalitetne ljude kako bi bile uspješne u svom području rada.

---

<sup>35</sup> Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 371.

<sup>36</sup> Ibidem, str. 372.

<sup>37</sup> Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Sinergija nakladništvo d.o.o, Zagreb, str. 113.

<sup>38</sup> Ibidem, str. 113.

<sup>39</sup> Ibidem, str. 113., 114.

<sup>40</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 289.

<sup>41</sup> Bahtijarević – Šiber, F. (2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala Suvremeni trendovi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 184.

Osnovni cilj regrutiranja je privući što veću grupu kvalificiranih ljudi, zainteresiranih za određeni posao u poduzeću, tako da je poslije moguće izvršiti adekvatan izbor.<sup>42</sup> Regrutiranjem se osigurava baza kandidata od kojih se, kroz proces selekcije, odabiru oni koji najbolje odgovaraju radnom mjestu. Važnost regrutiranja očituje se u stvaranju ponude potencijalnih, novih zaposlenika koje bi organizacija mogla zaposliti, ako se pokaže potreba.

Uobičajeno je da najprije rukovoditelj obavijesti Odjel ljudskih resursa da postoji radno mjesto koje valja popuniti. Tada zaduženi iz Odjela i menadžeri utvrđuju uvjete za posao, kvalifikaciju, prema analitičkoj procjeni posebne karakteristike ili specifikacije. Potom se pretražuju banke podataka internih kandidata, koji su mogući kandidati za posao kroz premještaje, proširivanje posla, napredovanje ili kod rukovoditelja putem plana sukcesije. Zatim se, ako je potrebno obraća vanjskim kandidatima da bi se svi oni zajedno proveli kroz identičan selekcijski postupak.

Bez obzira je li riječ o internom oglašavanju (unutar poduzeća) ili eksternom oglašavanju (izvan poduzeća), potrebno je kreirati oglas kojim će se u što većoj mjeri privući oni kandidati koji udovoljavaju definiranim kriterijima slobodnog radnog mjesta. Neke točke oglasa za slobodno radno mjesto su:<sup>43</sup>

- Naziv radnog mjesta s terminologijom koja će biti razumljiva čitateljima (naziv poduzeća, djelatnost, lokacija)
- Zadaće na poslu i odgovornosti; neposredni rukovoditelj
- Tip kompenzacije, stimulacije i beneficije; ako je moguće navesti red veličine plaće
- Stvarne mogućnosti napredovanja (ako postoje)
- Propisani oblik ponude, npr: a) pišite, nazovite ili tražite specijalne formulare za prijavu ili dodatne informacije, b) javite se telefonom rad dogovora i intervju
- Posljednji rok za dostavljanje prijave (ukoliko natječaj nije otvoren)

### *2.3.2.1. Izvori regrutiranja*

Izvori iz kojih se pribavljaju zaposlenici su ključan aspekt strategije regrutiranja.

---

<sup>42</sup> Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, str. 153.

<sup>43</sup> Ibidem, str. 159.

Kod regrutiranja kadrova organizacije imaju nekoliko mogućnosti:<sup>44</sup>

- unutarnje pribavljanje: baze podataka o vještinama, unutarnje prijave, preporuke menadžera, preporuke zaposlenika
- vanjsko pribavljanje: oglašavanje, agencije za zapošljavanje, škole i fakulteti, stručna praksa, profesionalne udruge, stručni skupovi i konferencije, samoinicijativne prijave kandidata
- alternativa pribavljanju: privremeni zaposlenici, unajmljivanje zaposlenika, neovisni preuzimatelji posla, izdvajanje aktivnosti i poslova

Najčešći izvor regrutiranja je interno oglašavanje slobodnih poslova koji se obično provodi prije eksternog oglašavanja. Kod ovog oglašavanja koriste se interna sredstva poput oglasne ploče ili internog lista, a u novije vrijeme elektronska pošta.<sup>45</sup> Ovo oglašavanje mora biti dostupno i poznato svim zaposlenicima, mora imati jasno precizirane uvjete i postupak prijave, kriterije izbora i druge važne informacije koje osiguravaju korektno provođenje postupka i osiguravanje najboljih ljudi.<sup>46</sup>

- **Neposredni slobodni kontakt** je oblik internog regrutiranja u kojemu menadžer ili odgovorna osoba ljudskih resursa obavještava pojedine zaposlenike o mogućnostima njihova zaposlenja na drugim poslovima. To se obično radi kada postoji mogućnost promocije, rasporeda na nove poslove ili pak promjene mjesta rada. Menadžer ima dvojnu ulogu u procesu internog pribavljanja: informirati zaposlene o mogućnostima koje se javljaju i organizacijskim potrebama, pa tako i novim mjestima i poslovima te davati informacije o uspješnosti i mogućnostima suradnika te preporuke za složenije poslove koje mogu obavljati.<sup>47</sup> Menadžer odnosno osoba iz ljudskih resursa najbolje poznaju dotičnog zaposlenika stoga se ovim putem regrutiraju oni najbolji.
- **Pisanim pozivom** služba ljudskih resursa poziva zaposlenike da se jave ukoliko su zainteresirani za poslove. To se obično čini kada se vrši preraspoređivanje zaposlenika na druga radna mjesta.

Prednosti internog izvora regrutiranja su: poznavanje snaga i slabosti kandidata, jer se vidi njihov rad u organizaciji, povećanje motivacije zaposlenika, upoznati su s organizacijom te

---

<sup>44</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala, Suvremeni trendovi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, str. 185.

<sup>45</sup> Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 376.

<sup>46</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 299.

<sup>47</sup> Ibidem, str. 301.

zahtijevaju manje usmjeravanja, a ovaj izvor je znatno brži i jeftiniji.<sup>48</sup> Međutim, postoje i nedostaci internog izvora regrutiranja, kao što su: zaposlenici koji se prijave na posao i ne dobiju ga mogu postati nezadovoljni, često se dogodi da je interno regrutiranje gubitak vremena, jer menadžeri unaprijed znaju koga žele zaposliti.

Vanjsko regrutiranje se provodi kada poduzeće nije u mogućnosti provesti regrutiranje iz internih izvora. Poduzeće aktivira tržište radne snage, koje danas čini niz organiziranih institucija putem kojih poduzeće osigurava potrebne ljudske resurse.<sup>49</sup>

- **Oglasi** spadaju u ovaj izvor regrutiranja i oni su sveprisutni, a obično privlače manje poželjne kandidate nego izravne prijave ili preporuke te uz veći trošak.<sup>50</sup> Oglas mora biti takav da osobe, odnosno potencijalni zaposlenici, mogu dobro procijeniti posao i njegove zahtjeve. Treba sadržavati radne dužnosti i minimalne kvalifikacije, a treba prezentirati i organizacijski imidž. Oglas o potrebnim zaposlenicima ima dvije temeljne funkcije: privući kandidate za posao i informirati.<sup>51</sup>

Pri oglašavanju poduzeća rabe različite medije koji se detaljnije pojašnjavaju u nastavku rada.

(1) Tisak predstavlja medij putem kojeg se poduzeća obraćaju najširem krugu potencijalnih kandidata za zaposlenje. Prednost mu je što je jednostavan i brz način oglašavanja, a nedostatak je što može privući mnogo neželjenih kandidata.

(2) Stručni časopisi su mediji ograničenog dometa. Poduzeća ih obično rabe kada se traže kandidati za neki specijalizirani posao iz područja koje dotični časopis obrađuje. Prednost stručnih časopisa je u tome što stižu u ruke ljudima upravo željenih zanimanja, a nedostatak što periodično izlazi, pa je potrebno određeno vrijeme dok potencijalni kandidat pročita oglas.

(3) Radio i televizija su medij koji se rabi kada poduzeće želi ostvariti velik i brz učinak na potencijalne kandidate za veći broj slobodnih poslova, prednost im je u tome što prezentiraju zahtjeve poduzeća bolje od drugih medija, a nedostatak što zainteresirani ne mogu, ako zažele, ponovno pročitati poruku.

(4) Izravna pošta predstavlja medij putem koje se osobnim obraćanjem i nuđenjem većih mogućnosti privlače kvalitetni, već zaposleni stručnjaci. Prednost je vidljiva u

---

<sup>48</sup> Dessler, G. (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, MATE d.o.o., Zagreb, str. 185.

<sup>49</sup> Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 118.

<sup>50</sup> Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2006): Menadžment ljudskih potencijala, MATE d.o.o., Zagreb, str. 165.-167.

<sup>51</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 303.

činjenici što je neograničen u obliku i količini prostora, a nedostatak u pronalaženju adresa potencijalnih kandidata i troškovima njihova kontaktiranja.

(5) Posebni oglasi na javnim mjestima se, u svrhu oglašavanja slobodnih radnih mjesta, postavljaju uz ceste, željezničke i autobusne postaje, aerodrome i slično. Primjenjuju se kad postoji velika potražnja za kandidatima, a prednost im je što mogu animirati veliki broj zainteresiranih. S druge strane, njihov osnovni nedostatak je što zahtijevaju dugotrajnu pripremu.

(6) Priručnici i bilteni su primjereni kao oblik oglašavanja samo u slučajevima stalnih programa regrutiranja. Prednost im je u njihovoj dugotrajnosti, a nedostatak u tome što nisu pravodobni.

(7) Posebni promotivni materijali se rabe na posebnim događajima, kao što su dan poduzeća, razni skupovi, Career's Days na fakultetima i sl. i to u obliku posebnih programa, letaka, postera, audiovizualne prezentacije i sl. Prednost im je što privlače pažnju svih prisutnih, a nedostatak ograničenost u pogledu prostora i kandidata.

- Poslodavci mogu oglasiti svoja radna mjesta u lokalnom **zavodu za zapošljavanje**, a agencija onda pronalazi nekog odgovarajućeg iz svoga sustava. Razlikuju se državne i privatne agencije. Kod nas je državna agencija Državni zavod za zapošljavanje Hrvatske, koji djeluje kao institucija Ministarstva rada i socijalne skrbi. Njegove su temeljne zadaće: voditi evidenciju nezaposlenih osoba, surađivati s poduzećima u zapošljavanju nezaposlenih, provoditi profesionalnu orijentaciju, a često i prekvalifikaciju, pripremati nezaposlene za zapošljavanje, osiguravati prava koja proizlaze iz nezaposlenosti, izrađivati analize i izdavati bilten o stanju nezaposlenosti, obavljati i druge poslove u skladu sa Zakonom.<sup>52</sup> U svijetu je vrlo razvijena praksa pribavljanja kandidata preko specijaliziranih privatnih agencija.<sup>53</sup> Koristi se ukoliko poduzeće nema vlastiti odjel ljudskih potencijala, kada je teško osigurati dovoljan broj kandidata, ako se traži samo nekoliko ljudi, ako je hitno popunjavanje radnih mjesta, ako se želi pribaviti one koji su već zaposleni u drugim poduzećima, kada se radi o deficitarnim zanimanjima, odnosno teško dostupnim stručnjacima. Te se agencije obično tretiraju kao "lovci na talente" i često su jedini način regrutiranja kvalitetnih menadžera izvan poduzeća.

---

<sup>52</sup> Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Sinergija nakadništvo d.o.o., str. 120.

<sup>53</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 310.

- Zaposlenici se mogu pronaći i preko **obrazovnih institucija** (škole i fakulteti) koji imaju službe koje pomažu maturantima i diplomantima pronaći zaposlenje. Institucije uspostavljaju veze s mladim i stručnim ljudima i polako ih pripremaju za organizaciju.
- **Sindikati** također mogu biti izvor eksternog regrutiranja s obzirom na to da posjeduju bazu podataka o zaposlenicima i imaju utjecaja na njih.
- Većina ljudi danas traži posao putem **interneta**, što je čak za većinu poslodavaca najčešći izbor.<sup>54</sup> Prednosti ovakvog izbora regrutiranja je što je to isplativa metoda, zbog brzog pristupa kandidatima, dok su temeljni nedostaci diskriminacija i preopterećenost. Što se tiče diskriminacije dobar primjer je da se stariji ljudi rijetko služe internetom. Dok se preopterećenost interneta ogleda u tome da poslodavci često znaju biti preplavljeni životopisima.<sup>55</sup>

### 2.3.2.2. Evaluacija procesa regrutiranja

Postoji niz čimbenika koje bi po završetku procesa trebalo evaluirati, kako bi se spoznalo je li regrutiranje zaista bilo uspješno. Proces odlučivanja i odluke vezane uz zapošljavanje mogu se promatrati u kontekstu cost-benefit analize. Moguća su četiri ishoda procesa regrutiranja koje prikazuje tablica 1.

**Tablica 1: Mogući ishoda procesa regrutiranja**

Uspješnost kandidata/zaposlenika	Selekcijska odluka	
	Odbiti	Primiti
Uspješan kandidat/zaposlenik	II. Loša odluka (Pogrešno-negativna)	I. Dobra odluka
Neuspješan kandidat/zaposlenik	III. Dobra odluka	IV. Loša odluka (pogrešno-pozitivna)

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.: Management ljudskih potencijala, Zagreb, Golden Marketing, 1999., str. 317.

Svrha dobrog procesa regrutiranja je maksimizirati ispravne i kvalitetne odluke kojima se osiguravaju kvalitetni zaposlenici. To utječe na uspješnost organizacije u budućnosti. Troškovi loših odluka su veliki, jer treba pribrojiti i troškove vezane za orijentiranje i obučavanje onih koji se pokažu kao loš izbor.

<sup>54</sup> Dessler, G. (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, MATE d.o.o., Zagreb, str. 187.

<sup>55</sup> Ibidem, str. 187.



### 2.3.3. *Selekcija kadrova*

Pojam selekcija kadrova podrazumijeva postupak izbora između regrutiranih kandidata za jedan ili više poslova.<sup>56</sup> Traži se onaj kandidat koji na temelju individualnih karakteristika maksimalno odgovara zahtjevima posla. Selekcija je kontinuiran proces koji ima manje ili više etapa ovisno o veličini organizacije poduzeća, odnosno razvijenošću službe ljudskih resursa. Minimum te procedure određen je zakonskim propisima kako bi se zaštitilo kandidate u pogledu njihovih prava. Tipičan postupak selekcije kadrova sastoji se od 10 etapa:<sup>57</sup>

- 1) Preliminarni intervju
- 2) Kompletiranje dokumentacije o kandidatu
- 3) Testovi zaposlenja
- 4) Intervju u službi ljudskih resursa
- 5) Ispitivanje podrijetla
- 6) Medicinski pregled
- 7) Preliminarna selekcija u službi ljudskih resursa
- 8) Intervju s neposrednim rukovoditeljem
- 9) Provjera znanja, probni rad
- 10) Odluka o zaposlenju

Postupak inicijalne selekcije u pravilu počinje pregledom molbi kandidata i preporuka, u obzir se eventualno uzimaju posebni kriteriji i pismene preporuke, u izuzetnim slučajevima se dodaje psihologijsko pred-testiranje i intervju.<sup>58</sup>

Kada se radi o eksternim kandidatima, pregled molbi je prva informacija i prvi dojam koji se stječe o kandidatu, koji može biti odbačen nakon svake etape u procesu selekcije.

Cilj procesa selekcije je prognozirati i maksimizirati buduću radnu uspješnost organizacije i svih zaposlenih.<sup>59</sup> Selekcija sa sobom povlači niz troškova, u slučaju svake pojedine provedbe, ali i niz potencijalnih gubitaka, ukoliko nije provedena u skladu s potrebama poduzeća ili organizacijskom politikom, odnosno kada je odabran nekvalitetan kandidat, a oni su sljedeći:<sup>60</sup>

---

<sup>56</sup> Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str. 381.

<sup>57</sup> Ibidem, str.382.

<sup>58</sup> Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, str. 167.

<sup>59</sup> Bahtijarević-Šiber, F.(1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 331.

<sup>60</sup> Ibidem, str. 332.

- izravni troškovi (troškovi pribavljanja, selekcije, nepopunjenosti radnog mjesta i sl.)
- 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

Temeljne odrednice procesa selekcije:<sup>61</sup>

- organizacijski ciljevi (Zašto organizacija postoji? Koji su njezini ciljevi? Strategija?)
- analiza posla (Što su zadaci, dužnosti i odgovornosti posla koji bi trebao obavljati pojedinac za organizaciju?)
- kriteriji radne uspješnosti (Što u poslu razlikuje uspješnost od neuspješnosti? Kako se mjeri radna uspješnost?)
- zahtjevi posla – specifikacija osobe (Koje su individualne osobine, vještine i kvalitete potrebne za uspješno obavljanje posla?)
- instrumenti selekcije (Koji su instrumenti dostupni i adekvatni za utvrđivanje tih osobina kod kandidata? Posjeduju li potrebne psihometrijske karakteristike?)
- selekcija kandidata (Imaju li kandidati, i koji, potrebne osobine koje zahtjeva posao?)

Selekcija je od vitalne važnosti za svako poduzeće i to iz sljedećih razloga<sup>62</sup>:

- uspjeh poduzeća u velikoj mjeri ovisi o privlačenju i zadržavanju sposobnih pojedinaca, za bilo koje poduzeće ljudi uistinu jesu njegov najjači adut
- performanse menadžera uvijek ovise o performansama njemu podređenih
- zapošljavanje je skupo, studije pokazuju da je prosječan trošak zamjene, bilo da se odnosi na ispravljanje pogreške u zapošljavanju ili zamjenu zaposlenika koji odlazi i kome treba zamjena. Troškovi su mnogo veći radi li se o vodećim ljudima.

<sup>61</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 349.

<sup>62</sup> Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 122.

- u velikoj mjeri uspjeh menadžera, a u konačnici i uspjeh čitavog poduzeća ovisi o zaposlenicima

### 2.3.3.1. Individualne razlike kao faktor selekcije

Ljudi se međusobno razlikuju po mnoštvu psiholoških varijabli: sposobnostima, karakteristikama ličnosti, percepcijama, interesima, potrebama i motivima, aspiracijama itd.<sup>63</sup> S različitim radnim ponašanjem i uspješnošću u radu najčešće se povezuju sposobnosti i karakteristike ličnosti stoga su za selekciju ovo najznačajnije razlike, a u novije doba se uvodi i pojam kompetencije.

**Sposobnosti** su psihološke osobine ljudi koje čine opće preduvjete za postizanje uspješnosti u određenoj aktivnosti.<sup>64</sup> U praksi upravljanja njihovo je poznavanje i utvrđivanje presudno pri selekciji, raspoređivanju ljudi na radna mjesta, profesionalnoj orijentaciji i razvoju karijere, obrazovanju, napredovanju, motiviranju i dr. Ljudske sposobnosti dijele se na: intelektualne, osjetne, psihomotorne i fizičke sposobnosti.

Intelektualne sposobnosti odnose se na potencijal ljudi da procesuiraju verbalne, numeričke i ostale informacije, shvaćaju i rješavaju probleme različite vrste.<sup>65</sup> Postoje različite intelektualne sposobnosti:<sup>66</sup>

- perceptivna sposobnost odnosi se na sposobnost brze i točne identifikacije oblika i uočavanje malih razlika u vizualno zahvaćenim strukturama
- spacijalna sposobnost odnosi se na sposobnost koja određuje uspjeh u zadacima koji zahtijevaju razumijevanje i predočavanje odnosa u prostoru te općenito prostornu orijentaciju
- numerička sposobnost odnosi se na sposobnost brzog i lakog obavljanja jednostavnih računskih zadataka i određuje uspješnost u obavljanju poslova koji uključuju jednostavne brojčane operacije
- verbalna sposobnost je brzo i lako razumijevanje govornih simbola
- rječitost predstavlja lakoću i brzinu upotrebe riječi i bogatstvo govora
- sposobnost rezoniranja je sposobnost rješavanja različitih problemskih situacija pomoću misaonoga procesa rezoniranja

<sup>63</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 333.

<sup>64</sup> Ibidem, str. 334.

<sup>65</sup> Ibidem, str. 334.

<sup>66</sup> Ibidem, str. 336.

Inteligencija je individualna sposobnost rješavanja problemskih situacija koje se ne mogu rješavati na neki naučen, standardni način.<sup>67</sup> Razlikuje se fluidna i kristalizirana inteligencija, odnosno inteligencija tipa A i B. Inteligencija tipa A se smatra nasljeđem, a dolazi do izražaja u rješavanju problema koji iziskuju razumijevanje simboličkih odnosa i kreativno rješavanje problema.<sup>68</sup> Inteligencija tipa B, specijalizirana inteligencija, dolazi do izražaja u rješavanju problema koji iziskuju znanja. Razvija se pod utjecajem obrazovanja i kulture tijekom čitavog života.<sup>69</sup> Danas se naglašava socijalna inteligencija, odnosno kako se sve više naziva emocionalna inteligencija. Ova inteligencija ima nekoliko sastavnica: prva je razumijevanje i kontroliranje vlastitih emocija, zatim razumijevanje ponašanja drugih osoba i uspješno uspostavljanje socijalnih odnosa s drugim osobama te sposobnost pravilnog reagiranja u određenoj situaciji. Postoji, također, pasivna i aktivna socijalna inteligencija. Ljudi s pasivnom socijalnom inteligencijom uspješno se prilagođavaju socijalnoj sredini i tu spada većina ljudi. Iznimne osobe posjeduju aktivnu socijalnu inteligenciju i oni prilagođavaju socijalnu sredinu sebi.<sup>70</sup> Kreativnost<sup>71</sup> je također važno područje ljudskih sposobnosti i individualnih razlika relevantnih za selekciju i radnu uspješnost. To je sposobnost da se situacija stvari i pojave promatraju s novog stajališta i nalaze nova originalna rješenja ili jednostavno sposobnost da se stvari promatraju na nov način.

Senzorne ili čulne sposobnosti vezane su za čovjekova čula, a razlikuje se više tipova tih sposobnosti: sposobnosti viđenja, sposobnosti razlikovanja boja, oblika, dužina, udaljenosti, slušne sposobnosti itd.<sup>72</sup>

Psihomotorne sposobnosti odnose se na obavljanje sitnih, jednostavnih i složenih pokreta. Tu se ubraja spretnost ruke, šake, prstiju i brzina reagiranja.<sup>73</sup>

Fizičke sposobnosti odnose se na građu tijela, fizičku snagu, izgled itd.<sup>74</sup>

**Karakteristike ličnosti** odnose se na sve psihološke osobine pojedinca i sve ono što čini jednu osobu različitom od druge.<sup>75</sup> Ličnost je specifična struktura relativno stabilnih i međupovezanih osobina koja osigurava relativno trajan i svojstven stil ponašanja, koji karakterizira neku osobu i omogućava anticipaciju njezina ponašanja u različitim situacijama.

---

<sup>67</sup> Ibidem, str. 337.

<sup>68</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 338.

<sup>69</sup> Ibidem, str. 338.

<sup>70</sup> Ibidem, str. 338.

<sup>71</sup> Ibidem, str. 339.

<sup>72</sup> Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 123.

<sup>73</sup> Ibidem, str. 123.

<sup>74</sup> Ibidem, str. 123.

<sup>75</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 342.

Postoji čitav niz teorijskih pristupa čije poznavanje je nužno stoga što su za njih vezani standardni testovi ličnosti koji se upotrebljavaju u selekcijske svrhe. Eysenckova teorija ličnosti temelji se na trodimenzionalnom hijerarhijskom modelu. Tri temeljne dimenzije ličnosti su: ekstraverzija-introverzija, neuroticizam-emocionalna stabilnost, psihoticizam-kontrola impulsa.<sup>76</sup> Cattellova je teorija o 16 faktora ličnosti, gdje se zapravo radi o 15 karakteristika crta ličnosti, dok se jedan, 16. faktor, odnosi na inteligenciju. Faktori su nezavisni i pokrivaju sve aspekte ličnosti. To su: inteligencija, ekstraverzija, emocionalna stabilnost, dominantnost, entuzijizam, savjesnost, sigurnost, senzitivnost, opreznost, praktičnost, pronicljivost, samopouzdanje, otvorenost za promjene, nezavisnost, samokontrola i napetost.<sup>77</sup> Ovaj teorijski okvir omogućava da se utvrde profili ličnosti za različita zanimanja i da ih se upotrijebi kao norme za utvrđivanje pogodnosti za zanimanje. U novije doba dominantan postaje petodimenzionalni model ličnosti poznat pod imenom „The Big Five“ (pet velikih).<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 342.

<sup>77</sup> Ibidem, str. 343.,344.

<sup>78</sup> Ibidem, str. 344.

**Tablica 2: Pet dimenzija ličnosti – „velikih pet“**

<b>Dimenzija</b>	<b>Opis</b>
Ekstraverzija	dimenzija koja se odnosi na stupanj u kojemu je neka osoba okrenuta prema okolini, socijabilna i otvorena; atributi koji ju opisuju: društvena, ambiciozna, pričljiva, asertivna, eksplozivna, impulzivna i agresivna
Emocionalna stabilnost	dimenzija koja se odnosi na opseg u kom je osoba emocionalno stabilna i prilagodljiva; osobine koje ju opisuju: emocionalno stabilna, nedepresivna, sigurna, zadovoljna
Ugodnost	dimenzija koja se odnosi na stupanj u kom je osoba socijalno prihvatljiva (dopadljiva) i kooperativna; osobine koje ju 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 ju opisuju: pouzdana, organizirana, postojana, temeljita, usmjerena postignuću
Radoznalost i otvorenost (za iskustvo)	dimenzija koja se odnosi na stupanj u kom je osoba imaginativna, radoznala, fleksibilna, senzitivna, zaigrana, otvorena za nova iskustva i promjene; to su ujedno osobine koje ju opisuju

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 344

**Kompetencija** se u novije doba uz sposobnosti i karakteristike ličnosti uvodi u područje profesionalne selekcije, a može se odrediti kao sposobnost uspješnog obavljanja nekog određenog zadatka ili posla.<sup>79</sup>

### *2.3.3.2. Metode i tehnike selekcije*

#### 2.3.3.2.1. Seleksijske metode i tehnike te standardni izvori informacija o kandidatima

Metode selekcije i postupci prikupljanja relevantnih informacija<sup>80</sup> mogu se podijeliti u dvije skupine, standardne konvencionalne metode i nekonvencionalne alternativne metode.

Konvencionalne metode i izvori podataka su: prijava na natječaj, životopis, svjedodžbe i diplome o obrazovanju, preporuke, psihologijski testovi, intervju, testovi uzoraka posla,

<sup>79</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 346.

<sup>80</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 374.

probni rad, situacijski testovi, centri procjena individualnih potencijala i medicinska ispitivanja.<sup>81</sup>

Nekonvencionalne metode i izvori jesu: poligrafska ispitivanja, grafološka analiza, testiranje na drogu, astrologija i dr.<sup>82</sup>

U standardne izvore informacija o kandidatima spada prijava na natječaj kod koje su vrlo popularan i jednostavan izvor informacija standardizirani upitnici, odnosno obrasci prijave koju popunjavaju kandidati koji su se javili na natječaj. Tim se putem na sustavan i standardiziran način prikupljaju relevantne informacije o kandidatima, kao što su osobni i obrazovni podaci, radno iskustvo, prethodni poslovi i sl.<sup>83</sup> Jednostavne informacije, kao što su bračni status, obiteljska odgovornost, obrazovno i radno iskustvo mogu biti relevantni prediktori kasnijega radnog ponašanja. Životopis kandidati prilažu uz obrazac za prijavu, a on sadrži detaljnije informacije iz profesionalnog i osobnog života. Pogodan je za inicijalnu selekciju.<sup>84</sup> Prošla radna uspješnost smatra se najvažnijim prediktorom uspješnosti u budućem poslu. Preporuke su važan izvor podataka o prethodnom radnom ponašanju i uspješnosti te su gotovo obvezne pri zapošljavanju u većini zemalja. Preporuke pružaju relevantne informacije o kandidatu od onih koji ga poznaju.<sup>85</sup> Preporuke imaju dvije temeljne funkcije: provjeriti točnost informacija koje je dao kandidat, na temelju ocjene i informacija o prethodnoj radnoj uspješnosti predvidjeti uspješnost poslu za koji se natječe. Četiri su pristupa u osiguravanju preporuka: pismo od prethodnog poslodavca, gdje on opisuje različite aspekte kandidata i njegova ponašanja, drugi je da se informacije o kandidatu dobivaju na unaprijed pripremljenom obrascu koji popunjava prethodni poslodavac, zatim postoje upitnici prisilnog izbora koji sadrže niz parova tvrdnji koje opisuju radno ponašanje, a onaj koji daje mišljenje o kandidatu mora izabrati onu koja ga najbolje opisuje i posljednji, telefonski intervju s prethodnim poslodavcem pruža točniju prosudbu o kandidatu.<sup>86</sup> Nešto je skuplji i vremenski zahtjevniji neposredan intervju s osobom koja daje mišljenje o kandidatu. Pokazuje se da se usmenim putem dobivaju negativne informacije koje se ne dobivaju pismenim putem. Neki autori smatraju da preporuke po pravilu nemaju vrijednosti i da bi trebale davati odgovore na samo dva temeljna pitanja:

1. Biste li ponovno zaposlili ovu osobu?

---

<sup>81</sup> Ibidem, str. 374.

<sup>82</sup> Ibidem, str. 374.

<sup>83</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 376.

<sup>84</sup> Ibidem, str. 378.

<sup>85</sup> Ibidem, str. 379.

<sup>86</sup> Ibidem, str. 379., 380.

## 2. Znete li razlog zbog kojeg ju ne bi trebalo zaposliti?

### 2.3.3.2.2. Psihologijski testovi

Jedan od najvažnijih i najrazvijenijih selekcijskih instrumenata danas su svakako psihologijski testovi, jer se testovi, posebice intelektualnih sposobnosti, pokazuju kao najvaljaniji odnosno najbolji pretkazatelji buduće radne uspješnosti. Osim toga, smatra se da su efektivni programi testiranja povezani s organizacijskim profitom i njegovim rastom. Psihologijski test je standardizirani postupak s pomoću kojega 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 drugih pojedinaca u jednakoj situaciji.<sup>87</sup> Svrha ovih testova u selekciji je dijagnoza razvijenosti neke psihičke varijable relevantne za obavljanje posla i utvrđivanje razlika među kandidatima po toj varijabli. Psihičke varijable mogu biti inteligencija, numeričke sposobnosti, neuroticizam i sl. Također, svrha je i prognoza, tj. predviđanje buduće radne uspješnosti na osnovi postignutih rezultata na testu.

S obzirom na sadržaj zadataka, aktivnosti i psihičkih osobina koje provociraju, testovi se obično dijele u četiri velike skupine: testove sposobnosti, testove ličnosti, testove znanja i vještina i testove interesa.<sup>88</sup> Vezano uz način postavljanja i rješavanja zadataka testovi mogu biti verbalnog ili neverbalnog tipa, a glede načina primjene razlikujemo individualne i grupne.<sup>89</sup>

- Testovi sposobnosti upravljani su na one šire osobine koje ovise o dispozicijama čovjeka i njegovoj općoj aktivnosti i iskustvu, a koje nisu rezultat specifičnog treninga u jednom području. U ove testove spadaju testovi inteligencije, specifičnih sposobnosti, kreativnosti, mehaničkih sposobnosti te senzornih i psihomotornih sposobnosti.<sup>90</sup>

Testovi inteligencije dobra su osnova za prognozu uspjeha i u obrazovanju i u poslu, a važni su za uspješno obavljanje većine poslova koji danas zahtijevaju sve veći stupanj intelektualnih sposobnosti.<sup>91</sup> Ovi testovi ispituju opću sposobnost snalaženja u problemskim situacijama. Sastoje se od niza zadataka koji simuliraju problemske situacije različitog sadržaja i tipa složenosti koje ispitanici rješavaju otkrivanjem

---

<sup>87</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 382.

<sup>88</sup> Ibidem, str. 383.

<sup>89</sup> Ibidem, str. 383.

<sup>90</sup> Ibidem, str. 384.

<sup>91</sup> Ibidem, str. 384.



temeljnih načela, zakonitosti međusobnih odnosa, otkrivanjem bitnog, sličnosti i razlika, iznalaženjem kompleksnih rješenja i slično. Ti zadaci mogu biti verbalni, numerički, figuralni, ali je bitno da predočavaju probleme koje je moguće riješiti logičkim mišljenjem.

Testovi specifičnih sposobnosti usmjereni su na istraživanje užih segmenata intelekta važnih za obavljanje specifičnih zadataka, a neki od najvažnijih testova su: testovi perceptivnih sposobnosti, testovi spacijalnih sposobnosti, testovi numeričkih sposobnosti te testovi verbalne fluentnosti.<sup>92</sup> Testovi perceptivnih sposobnosti usmjereni su na otkrivanje brzine kojom netko točno identificira oblike i uočava male sličnosti i razlike među njima, ili sposobnosti da se na temelju malog broja opaženih detalja brzo i točno prepoznaju predmeti. Poseban oblik su testovi perceptivne brzine. Testovi spacijalnih sposobnosti usmjereni su na utvrđivanje sposobnosti zamišljanja i predočavanja objekata u prostoru i određivanja njihovih odnosa. Testovi numeričkih sposobnosti usmjereni su na ispitivanje sposobnosti izvođenja jednostavnih numeričkih operacija temeljenih na zbrajanju, oduzimanju, množenju i dijeljenju. Ta sposobnost određuje uspjeh kod svih poslova koji iziskuju rad s brojevima. Testovi verbalnih sposobnosti predstavlja sposobnost da se riječi efikasno upotrebljavaju i razumijevaju u mišljenju i komuniciranju. Ove sposobnosti posebno su važne u radu s ljudima. Testovi verbalne fluentnosti, odnosno rječitosti, ispituju bitnu dimenziju općih verbalnih sposobnosti čovjeka, lakoću upotrebe riječi i bogatstvo govora. Sposobnosti rječitosti vrlo je važna za uspješnost u svim poslovima koji traže verbalne komunikacije, primjerice u managerskim poslovima, poslovima prodaje, nastavničkim poslovima, itd.

Pokazatelji kreativnosti su nova i neobična rješenja problema. Testovi konstruirani u svrhu ispitivanja kreativnosti ispituju sposobnost kreativnog mišljenja odnosno sposobnost brzoga generiranja velikog broja ideja i sl.<sup>93</sup>

Testovi mehaničkih sposobnosti usmjereni su na shvaćanje principa funkcioniranja strojeva, te rješavanje tehničko-praktičnih problema. Ova sposobnost je pod velikim utjecajem iskustva, a važna je za uspješnost kod inženjerskih, mehaničkih i drugih poslova.

Testovi senzornih sposobnosti provjeravaju se pomoću aparata i instrumenata konstruiranih za tu namjenu, to su primjerice testiranja vida, sluha, taktilne

---

<sup>92</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 385.-388.

<sup>93</sup> Ibidem, str. 389.

osjetljivosti, kinestetičke osjetljivosti i sl. Ovisno o vrsti posla i o onome što se od zaposlenika traži se provode neka od ovih testiranja. Upotreba testiranja u ovom području ima tri cilja:<sup>94</sup>

- 1) Utvrditi imaju li pojedinci ili nemaju onaj minimum osjetnih sposobnosti koji je potreban za obavljanje određenog posla,
- 2) poduzeti određene mjere za korekciju eventualnih nedostataka, i
- 3) spriječiti takve aktivnosti koje bi mogle u znatnijoj mjeri pogoršati različite aktualne nedostatke.

Psihomotorika<sup>95</sup> se obično određuje kao usmjerena svrsishodna aktivnost kojom se obavlja neki dinamički ili statički rad. Fleishman i njegovi suradnici utvrdili su 11 različitih psihomotornih sposobnosti: preciznost kontrole, koordinacija pokreta udova, psihomotorna orijentacija, brzina reakcije, brzina pokreta ruku i šake, opća psihomotorna spretnost i druge.

- Testovi ličnosti mjere složenije osobine i tendencije ljudi za određenim oblicima reagiranja i ponašanja, odnosno stilom ponašanja koji je relativno trajan i specifičan za neku osobu tijekom života. Problemi testova ličnosti i njihove primjene u prognostičke selekcijske svrhe temelje se na njihovoj prirodi:<sup>96</sup>
  - ✓ faktori ličnosti ispituju neke kvalitativne, a ne kvantitativne osobine
  - ✓ osobine koje ispituju vrlo su kompleksne i fluidne, podložnije promjenama i mnogo većem varijabilitetu
  - ✓ rezultati se temelje na iskazima, odnosno samoizvješćivanju i samoocjenjivanju kandidata, koji su podložni iskrivljavanju
  - ✓ nema pravih i pogrešnih odgovora i jednostavne interpretacije postignutih rezultata, obično se interpretiraju strukture odgovora, a ne visok ili nizak rezultat koji bi značio veću ili manju razvijenost osobine

Dvije su glavne skupine testova ličnosti:

- ✓ Objektivni – testovi prisilnog izbora, osoba mora izabrati jedan od malog broja mogućih odgovora na jasno i precizno pitanje ili tvrdnju. Upitnici razrađuju osobine, kao što su ovisnost o grupi, savjesnost u radu s detaljima, socijalno povjerenje, dominantnost, tendenciju osjećaja krivice i sl. Vrlo često se neki

---

<sup>94</sup> Ibidem, str. 390.

<sup>95</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 391.-393.

<sup>96</sup> Ibidem, str. 392., 393.

upitnici usredotočuju na otkrivanje negativnih tendencija, kao što su depresija, agresija, neuroticizam, kako bi kod kandidata utvrdili kontraindikacije za obavljanje nekih poslova koji iziskuju emocionalnu stabilnost, samouvjerenost, optimizam i sl.<sup>97</sup>

- ✓ Projektivni testovi – potiču ispitanike da odgovaraju slobodno dajući vlastite interpretacije različitih objekata i poticaja. Polazište tih tehnika je da će osoba u interpretaciji višeznačnih ili nedovoljno strukturiranih situacija ili događaja projicirati svoje želje, potrebe, interese, te karakteristike ličnosti i ponašanja.<sup>98</sup>

U ove testove spadaju:

- Roschachov test mrlje koji se sastoji od niza mrlji tinte od kojih su neke u boji, a neke crno bijele. Zadatak je ispitanika reći što vide. Kod ovog testa ima mnogo sustava za utvrđivanje rezultata, primjerice ako jedna osoba češće ističe u mrljama ljudske pokrete nego boje, vjerojatno je introvertirana, dok će ekstravertirane osobe spominjati više boje nego pokrete. Također, u kompleksnim mrljama kreativne osobe češće uočavaju cjelinu i obično u interpretaciji uzimaju cijelu mrlju, a ne neke detalje koji bi mogli sličiti nekim stvarima.<sup>99</sup>

- Test tematske apercepcije sastoji se od 20 ili 30 crno-bijelih slika s jednom ili dvije osobe u nejasnoj, ali sugestivnoj situaciji. Zadatak je ispitanika da naprave priču o slici, o tome što vide, misle ili osjećaju osobe na slici, kako se kasnije razvijala situacija na slici i kako će završiti. Ova tehnika uspješna je u predviđanju motivacije.<sup>100</sup>

- Test nedovršenih rečenica temelji se na nizu započetih rečenica koje ispitanik treba dovršiti. Rečenice se odnose na različita područja života, interese, motive, konflikte, emocije i sl.<sup>101</sup>

- Temeljno polazište testova interesa i znanja je veća uspješnost ljudi u poslovima koji im se sviđaju i za koje su zainteresirani ili koje vole. Zadaci se sastoje od navođenja nekoliko aktivnosti između kojih zaposlenik treba izabrati onu kojom bih se najradije bavio. Testovi znanja su vrsta testova usmjerenih na utvrđivanje stupnja u kojemu je

---

<sup>97</sup> Ibidem, str. 393., 394.

<sup>98</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 396.

<sup>99</sup> Ibidem, str. 396., 397.

<sup>100</sup> Ibidem, str. 397., 398.

<sup>101</sup> Ibidem, str. 398.

osoba usvojila određena znanja. Ovim testovima provjeravaju se rezultati obrazovnog procesa te usklađenost znanja sa zahtjevima posla.<sup>102</sup>

Testiranje pomoću računala ima brojne prednosti pred standardnim testiranjem: može se primjenjivati na vrlo velikoj i raznolikoj grupi kandidata, može se obavljati bilo kada, rezultat se dobiva odmah, moguće je obavljanje testiranja uz veliku prostornu i zemljopisnu udaljenost testiranih. Ovo je skup postupak pogodan samo za velike organizacije koje obično testiraju velik broj kandidata.

#### 2.3.3.2.3. Intervju

Intervju se može definirati kao ciljno usmjeren razgovor kojim se ispituje je li kandidat sposoban za obavljanje posla za koji se prijavio.<sup>103</sup> Intervju je svrhoviti razgovor dviju ili više osoba putem kojega 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.<sup>104</sup> Njime se nastoje dobiti adekvatne informacije o kandidatu, kao što su individualni potencijal, interes za posao, sposobnost djelovanja i druge, ali jednako tako dati kandidatu i informacije o poslu i poduzeću. Po pravilu, organizacije primjenjuju najmanje jedan intervju, a poneke i više. Za razliku od drugih metoda intervju se obvezno primjenjuje u svim slučajevima. Klasifikacija intervjuja provodi se prema sljedeća tri kriterija:

1) Prema obliku razlikuju se:<sup>105</sup>

- Nestrukturirani odnosno slobodni intervju – nema unaprijed određen sadržaj, pitanja su u potpunosti prepuštena intervjueru.
- Strukturirani – ima unaprijed planiran i određen sadržaj i strukturu. Svim se kandidatima postavljaju ista pitanja istim redoslijedom.
- Polustrukturirani intervju – ima unaprijed planirana područja o kojima će se govoriti, a ostalo je prepušteno intervjueru.

2) Prema broju sudionika razlikuju se:<sup>106</sup>

---

<sup>102</sup> Ibidem, str. 400.

<sup>103</sup> Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 133.-135.

<sup>104</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 402.

<sup>105</sup> Ibidem, str. 404.

<sup>106</sup> Ibidem, str. 404., 405.

- Individualni - neposredni razgovor intervjuera i intervjuiranog, koji se smatra najugodnijim načinom intervjuiranja. Slabost mu je što u slučaju više kandidata treba utrošiti puno vremena, a i ocjena o kandidatu može biti subjektivna.
- Panel intervju – razgovor više intervjuera (obično tri do pet) s jednim kandidatom, u svrhu dobivanja objektivnije i valjanije ocjene kandidata koja se utvrđuje konsenzusom intervjuera. Slabosti mu mogu biti u nedostatku dovoljnog broja intervjuera, njihovoj nedovoljnoj usuglašenosti, nelagodi intervjuiranog i drugo.
- Grupni intervju – razgovor jednog ili više intervjuera sa skupinom kandidata istodobno, prednost je što se racionalno iskorištava vrijeme i što omogućuje bolje procjenjivanje nekih karakteristika kandidata, a nedostatak u nemogućnosti da se detaljnije upoznaju karakteristike svakog pojedinog kandidata.

3) Prema ulozi u procesu selekcije razlikuju se:<sup>107</sup>

- Preliminarni intervju – obavlja se na početku procesa selekcije, sa svrhom da se eliminiraju kandidati koji prema procjeni intervjuera ne dolaze u obzir za određeni posao.
- Dijagnostički intervju – provodi se u kasnijim fazama procesa selekcije kako bi se detaljnim ispitivanjem došlo do spoznaje o sposobnostima kandidata i njihovoj kompatibilnosti s dotičnim poslom.
- Prijamni intervju – provodi se u završnoj fazi procesa selekcije, i to s onim kandidatima koji su prošli sve prethodne faze te se pokazali prikladnima za određeni posao, a više je usmjeren na informiranje kandidata o tom poslu.

Postupak intervjuja trebao bi obuhvatiti sljedeće korake:<sup>108</sup>

- 1) Upoznavanje s podacima o kandidatu prije intervjuja – potrebno je proučiti dokumentaciju koju je kandidat podnio prijavom na oglas odnosno natječaj.
- 2) Upoznavanje sa zahtjevima posla za koji se kandidat prijavio – intervju ne može biti uspješan ako se intervjuer prethodno ne upozna s karakteristikama posla, a za to je potrebno proučiti opis i specifikaciju posla, kao i druge relevantne dokumente kako bi dobio potrebne informacije o poslu.

<sup>107</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 406.

<sup>108</sup> Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 134.

- 3) Planiranje područja u okviru kojeg će se provoditi intervju – kako bi se lakše pripremila pitanja koja će se postavljati kandidatu potrebno je odrediti područja u okviru kojih će se voditi intervju.
- 4) Planiranjem barem glavnih pitanja iz planiranih područja – pitanja trebaju biti iz izabраниh područja, a njihova formulacija takva da ih kandidat razumije.
- 5) Provođenje intervjua – ima svoja pravila kako se provodi. Mora biti pripremljen, a intervjuer treba poticati kandidata da sam što više govori. Kandidata treba pažljivo slušati. Najprije se postavljaju opća pitanja, a osobna pitanja treba opreznije postavljati. Za što uspješniji intervju intervjuer treba steći povjerenje kandidata.
- 6) Obrada rezultata dobivenih intervjuom – svrha obrade je da u sažetoj formi izrazi opće karakteristike ličnosti kandidata te pogodnost za obavljanje posla za koji se prijavio.

Provođenje intervjua je neposredna komunikacija između intervjuera i kandidata, a provodi se prema nekim pravilima, kao što su:<sup>109</sup>

- Intervju se ne smije pretvoriti u isključivo postavljanje pitanja kandidatu. Ispitivač treba pitanjima poticati kandidata da sam što više govori.
- Intervju se ne može voditi kao običan razgovor, već mora biti pripremljen. Pitanja treba postavljati ležerno, a ne čitajući iz pripremljenog popisa.
- Kandidata treba strpljivo slušati bez prekidanja. Ispitanik može govoriti redom kojim želi i koliko želi o pojedinom pitanju.
- Intervju se uvijek vodi nasamo s kandidatom. Najprije se postavljaju opća pitanja. Osobna pitanja treba opreznije postavljati i nikada ne među prvim pitanjima.
- Za vrijeme intervjuiranja intervjuer mora steći povjerenje ispitanika. Srdačnošću treba što prije otkloniti nelagodnost ispitanika.
- Za vrijeme intervjuiranja treba što više odobravati kandidatu, a pogotovo kad navodi nepovoljne podatke o sebi.
- Ispitivač mora uočavati s koliko je iskrenosti kandidat odgovorio na pojedino pitanje, kad je namjerno nastojao izbjeći odgovor i zbog čega. Pogodnim pitanjima treba stvoriti takvu atmosferu da kandidat iznosi i negativne podatke o sebi.

---

<sup>109</sup> Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 135.

#### 2.3.3.2.4. Centar za procjenu osobnih potencijala

Uz tradicionalne metode selekcijskog postupka kao što su psihologijsko testiranje i intervju, sve se češće provode i tzv. assessment centri (u hrvatskoj terminologiji nailazi se na različite prijevode – u prijevodu knjige Psihologija odabira zaposlenika koristi se sintagma „centar za procjenu“, a u Psihološkom procjenjivanju na radnome mjestu – „centar za procjenu osobnih potencijala“).<sup>110</sup>

Assessment centar je skup različitih vježbi koje su dizajnirane kako bi simulirale raznolike aspekte poslovnog okruženja.<sup>111</sup> Inače je sve popularniji način procjene pojedinačnih potencijala i to zato jer se ovim pristupom dobiva objektivnija i potpunija slika o kandidatu kao rezultat korištenja većeg broja metoda procjene te većeg broja procjenjivača. Najčešće se koristi u slučaju odabira kandidata za menadžerske pozicije, ali koristan je i za nerukovodeće poslove. To je metoda selekcije koja se može, osim za odabir novog zaposlenika, koristiti i za program napredovanja ili procjene zaposlenika unutar organizacije. Važno je napomenuti da se izraz koristi kao naziv za metodu procjene, a ne za lokaciju. Sam postupak centra za procjenu sastoji se od standardizirane evaluacije ponašanja, što uključuje simulacije vezane za posao, intervju e i/ili psihologijsko testiranje. Trajanje centra za procjenu varira od pola dana pa do čak dva puna dana. Obično se provodi u sklopu centra za obuku poslodavca ili u prostoru kojeg omogući HR agencija koja je unajmljena kako bi kreirala i provela selekciju.

Centri za procjenu se obično koriste nakon početnog dijela selekcijskog procesa, zato što njihova provedba traje dugo te zato što su skupi. Visoko su strukturiranog dizajna i primjene te su prilagođeni da procjenjuju varijable poput razine vještina, sposobnosti te podudarnosti s organizacijskom kulturom. Kandidate, u skupinama od 6-8, procjenjuje tim koji se sastoji od psihologa i rukovoditelja koji su trenirani kako bi opažali kandidate na određenim dimenzijama. Tijekom svake vježbe skupina promatrača vrednuje kandidate s obzirom na unaprijed određene dimenzije. Važno je reći da se jednom vježbom ne mjere nužno sve relevantne dimenzije, ali se kombinacijom vježbi (odnosno tehnika korištenih u sklopu jednog centra za procjenu) mjeri svaka dimenzija minimalno dvjema različitim tehnikama. Rezultati postignuti na dimenzijama kroz jednu vježbu se uspoređuju s rezultatima na istim dimenzijama dobivenim drugom tehnikom. Promatrači zatim raspravljaju o evaluaciji učinka kandidata za pojedine dimenzije te donose zajedničku odluku o ocjeni.

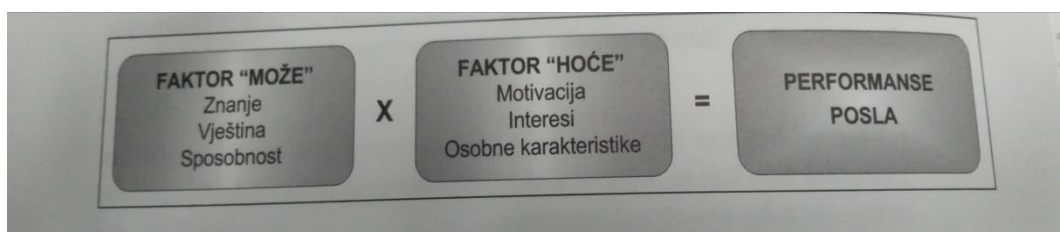
---

<sup>110</sup> Zlatar, A.: Centar za procjenu, raspoloživo na <https://selekcija.hr/2010/04/assessment-centar-ili-centar-za-procjenu/>, [10.09.2018.]

<sup>111</sup> Zlatar, A.: Centar za procjenu, raspoloživo na <https://selekcija.hr/2010/04/assessment-centar-ili-centar-za-procjenu/>, [21.09.2018.]

### 2.3.3.3. Izbor kandidata

Za odluku o izboru bitno je što kandidat može i što kandidat hoće s obzirom na to da ta dva faktora neposredno utječu na njegov učinak.<sup>112</sup>



**Slika 1: Faktori selekcije kandidata**

Izvor: Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 396.

Faktor "može" saznaje se iz rezultata testova i verificiranih informacija o kandidatu, dok se faktor "hoće" saznaje iz intervjua i upitnika za posao.

Moguća su dva pristupa saznanja o navedenim faktorima:

- klinički pristup donošenju odluke
- statistički pristup donošenju odluke.

Klinički pristup donošenju odluke polazi od informacija o kandidatu, na temelju kojih se formira mišljenje o kandidatu koja se onda uspoređuje s poslom, te se na temelju komparacije donosi odluka. Slabost ovog pristupa je u tome da različite osobe na temelju istih informacija o kandidatima i poslu donesu različite odluke.<sup>113</sup>

Statistički pristup donošenju odluke smatra se objektivnim, jer polazi od statističke obrade pokazatelja i njihove važnosti. Ti pokazatelji su: stopa selekcije, točka presjeka i diferencijalna validnost.<sup>114</sup>

- (1) Stopa selekcije predstavlja odnos između broja izabranih kandidata i ukupnog broja kandidata. Niska stopa selekcije znači rigoroznu selekciju, a visoka blagu selekciju.
- (2) Rezultati koje su kandidati postigli međusobno se razlikuju, a da bi se mogli uspoređivati potrebno je odrediti točku presjeka. Iznad točke presjeka svi kandidati uzimaju se u obzir, dok se oni ispod točke presjeka odbacuju.

<sup>112</sup> Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 272.

<sup>113</sup> Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 396.

<sup>114</sup> Ibidem, str. 396.



- (3) Različite grupacije kandidata postižu različite rezultate na istom testu. Odatle potreba za diferencijalnom validnosti, odnosno razlikovanju pristupa selekciji.

Na kraju menadžment područja poslova za koje se kandidat bira donosi definitivnu odluku. Za to, na raspolaganju mu stoje tri različite strategije:<sup>115</sup>

- (1) zaposliti onog kandidata koji ima najmanje izgleda za neuspjeh (strategija orijentirana na sprječavanje neuspjeha),
- (2) zaposliti onog kandidata koji ima najviše izgleda za uspjeh (strategija orijentirana na povećanje uspjeha) ili
- (3) zaposliti onog kandidata koji ima najmanje izgleda za neuspjeh i najviše izgleda za uspjeh (strategija koju je najteže ostvariti).

#### **2.3.4. *Obrazovanje, obuka i razvoj ljudskih resursa***

Proces obrazovanja može se podijeliti u pet faza:<sup>116</sup>

- 1) Procjena obrazovnih potreba – kome i kakvo znanje nedostaje?
- 2) Postavljanje obrazovnih ciljeva – što se želi postići obrazovanjem?
- 3) Oblikovanje obrazovnog programa – što će se, kako i gdje učiti?
- 4) Provedba obrazovnog programa – na koji način će se provoditi?
- 5) Evaluacija obrazovnog procesa – jesu li postignuti obrazovni ciljevi?

Odgovori na ova pitanja dobivaju se primjenom analize organizacije, analize zadatka odnosno posla te analizom osoblja. Procjena obrazovnih potreba stalno se mora izvršavati kako bi organizacija bila uspješna.

Obrazovanje se može definirati kao širenje ukupnih spoznaja, znanja, vještina i sposobnosti osobe, koje ju osposobljavaju za samostalno odlučivanje i djelovanje u različitim situacijama. Obrazovanjem se osposobljavaju ljudi za različite pozicije i stvara se podloga za njihov daljnji razvoj koji je vezan uz stjecanje znanja, vještina i sposobnosti koje pojedincu omogućuju preuzimanje novih, kompleksnijih poslova i pozicija u budućnosti.<sup>117</sup>

---

<sup>115</sup> Ibidem, str. 397.

<sup>116</sup> Šverko, B. (2012.): Ljudski potencijali – usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, str. 141.

<sup>117</sup> Bahtijerević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008.): Temelji menadžmenta, Školska knjiga Zagreb, Zagreb, str. 723.

Menadžment sve više shvaća da su stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih jedan od najefikasnijih načina ostvarenja konkurentske prednosti, temeljna pretpostavka ulaska u tržišnu utakmicu i nadmetanje s konkurencijom za naklonost i povjerenje potrošača.<sup>118</sup>

Postoje neki opći ciljevi i svrhe kojima je obrazovanje najčešće usmjereno, a najvažniji su:<sup>119</sup>

- podizanje konkurentske sposobnosti organizacije
- poboljšanje radne uspješnosti
- aktualiziranje znanja i vještina zaposlenih
- izbjegavanje menadžerskog zastarijevanja
- rješavanje organizacijskih problema
- usmjeravanje novih zaposlenika
- priprema za promociju i menadžersku sukcesiju
- zadovoljavanje individualnih potreba rasta

Specifični ciljevi govore o tome što osobe koje završe određeni obrazovni program trebaju znati i biti sposobne raditi ili kako se ponašati.<sup>120</sup>

Zaposlenicima je omogućeno formalno i neformalno obrazovanje. Formalno obrazovanje podrazumijeva znanje stečeno u redovitom obrazovnom sustavu, dok se neformalno sastoji od programa posebno oblikovanih za zaposlenike tvrtke.<sup>121</sup>

Različite metode procesa obrazovanja su redovito vezane uz specifične ciljeve obrazovanja. Tu spadaju metode obrazovanja na poslu, odnosno radnom mjestu (tzv. on the job training-OJT) i izvan posla, odnosno radnog mjesta (tzv. off the job training-OFFJT). U metode obrazovanja na poslu spadaju:<sup>122</sup>

- *Individualne instrukcije* – imaju ulogu obučavati zaposlenike na radnom mjestu, upućivati ga i demonstrirati mu kako treba obavljati neku aktivnost ili zadatak. Zaposlenik te zadatke obavlja pod nadzorom instruktora.
- *Rotacija posla* – omogućava zaposlenicima dobivanje iskustva u obavljanju različitih vrsta specijaliziranih poslova. Na taj se način širi znanje i osigurava raznoliko

---

<sup>118</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 717.

<sup>119</sup> Ibidem, str. 737.

<sup>120</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 739.

<sup>121</sup> Šverko, B. (2012.): Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska sveučilišna naklada, str. 148.

<sup>122</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 745.-749.

iskustvo. Često se upotrebljava kod menadžera koji se sustavno rotiraju na različitim poslovima.

- *Stručna praksa (naukovanje)* – oblik obučavanja koji usko povezuje teoriju i praktični rad. Predstavlja dvojni sustav obrazovanja u kojem se jedan dio provodi u školi, a drugi u praksi.
- *Pripravnički staž* – oblik obučavanja koji se izrazito prakticira. Novopridošlice u poduzeću se upoznaju s poslovanjem i specifičnim poslom za koji su izabrani. Podrazumijeva proces socijaliziranja novih djelatnika ne samo s poslom, nego i s kulturom organizacije.
- *Mentorstvo* – osigurava usmjeravanje, vođenje i brži razvoj. Programi mentorstva se upotrebljavaju za povećanje vjerojatnosti i brzine transfera naučenog tijekom obrazovanja u radnu situaciju i obavljanje posla.
- *Studentska praksa* – predstavlja način da studenti tijekom studija dobiju stvarno radno i poslovno iskustvo. Ono bi trebalo biti zajednički interes poduzeća i fakulteta.

Metode obrazovanja izvan posla su:<sup>123</sup>

- *Predavanja* – popularna su stoga što mogu efikasno prenositi veliku količinu informacija velikoj grupi ljudi. Pogodna su za prenošenje teorijskih znanja i konceptualnih načela potrebnih za obavljanje složenih poslova i rješavanje kompleksnih problema koji zahtijevaju njihovu primjenu.
- *Audiovizualne tehnike* – popularni su edukativni filmovi koji na zabavan način prenose znanja i obučavaju u postupcima i tehnikama rješavanja različitih problema.
- *Programirano učenje* – sustavna metoda obučavanja vještina nekog posla koja uključuje prezentiranje pitanja i činjenica, omogućava sudionicima da na njih odgovore i neposredan feedback.
- *Učenje pomoću računala* – suvremena informacijska tehnologija, kod koje računalo omogućava multimedijske treninge koji kombiniraju tekstualne, filmske, grafičke i auditivne sastavnice.
- *Interaktivni video* – kombinira prednosti videa i računalno vođenih instrukcija i obično služi za obučavanje i usavršavanje tehničkih i interpersonalnih vještina. Mnoga se poduzeća počinju njime koristiti u obučavanju svojih zaposlenika.

---

<sup>123</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 749.-753.

- *Konferencije i rasprave* – predstavljaju znatan dio obrazovanja usmjeren na probleme organizacije, nove ideje, tehnologije teorije i pristupe, pri čemu se omogućava dvosmjerna komunikacija i feedback.
- *Obučavanje u simuliranim radnim uvjetima* – odnosi se na obučavanje izvan posla u simuliranoj radnoj situaciji i opremi koja predstavlja istu vrstu strojeva i instrumenata koji se koriste na poslu.
- *Metoda slučajeva* – od sudionika zahtijeva da identificiraju i analiziraju specifične probleme, razviju alternativna rješenja i preporuče najbolje za konkretan problem. Najčešće je usmjerena na poboljšavanje vještina, grupnog odlučivanja i praćenja grupne dinamike.
- Ostale metode su *igranje uloga* gdje sudionici dobivaju konkretne uloge u rješavanju određenih organizacijskih ili stvarnih poslovnih problema, zatim *poslovne igre* koje simuliraju situacije iz stvarnog života menadžera, te *trening osjetljivosti* kojemu je cilj podizanje svijesti o osjećajima drugih.

**Obuka** je planirano nastojanje poduzeća da olakša zaposlenicima ovladavanje sposobnostima vezanim uz posao. Te sposobnosti uključuju znanja, vještine ili ponašanja koja su ključna za učinkovito obavljanje posla.<sup>124</sup> Obukom zaposlenici ostvaruju specifične vještine i poboljšavaju svoje performanse. Obuka postaje sve prisutnija metoda za poboljšanje produktivnosti pojedinca, povećanje organizacijskih performansi i postizanje organizacijskih ciljeva zbog čega je važno imati sistemski pristup obuci.<sup>125</sup> On se odnosi na ideju da je obuka isplanirana tako da se zadovolje uočene potrebe. Obukom bi se trebale postići: radne navike, uspješne metode rada, motivacija i interes za učenjem te pozitivan stav zaposlenih prema radu.<sup>126</sup>

Proces obuke kadrova sastoji se od četiri temeljne faze:<sup>127</sup>

- 1) Identifikacija potreba za obukom
- 2) Planiranje potrebne obuke
- 3) Izvođenje obuke

<sup>124</sup> Noe, R.A., Hollendback, J.R., Gerhart, B. i Wright, P.M. (2006): Menadžment ljudskih potencijala – postizanje konkurentne prednosti, treće izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., str. 208.

<sup>125</sup> Goldstein, I.L. & Ford, K.J. (2002.): Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation, 4th edition, Wadsworth, Belmont, str. 22.

<sup>126</sup> Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 404.

<sup>127</sup> Buble, M. (2013.): Osnove menadžmenta, drugo izdanje, Sinergija – nakladništvo d.o.o. Zagreb, Zagreb, str. 275.

#### 4) Evaluacija izvršene obuke

- (1) Prva faza je nužna kako bi se odredilo postoji li uopće potreba za obukom zaposlenika. Analiza potreba za obukom sastoji se u utvrđivanju razlike između razine potrebnih i razine stvarnih znanja i vještina.<sup>128</sup> Identifikacija potrebe za obukom može se definirati kao uočavanje problema koji mogu biti riješeni djelomično ili u cijelosti putem obuke.<sup>129</sup>
- (2) Drugom fazom menadžment treba utvrditi: ciljeve koji se žele postići, sadržaj i program obuke te metode i tehnike obuke.<sup>130</sup>
- (3) Izvođenje obuke je proces u kojemu se ostvaruje program obuke na unaprijed određen način – izravnom komunikacijom instruktor-polaznici ili neizravno korištenjem TV-a, kompjutera, kasetofona, udžbenika i drugih medija. Proces učenja nije jednostavna pojava s obzirom da ono treba promijeniti ponašanje zaposlenih na osnovi iskustva i obuke, odnosno stečenih znanja, vještina i stavova o radu.<sup>131</sup> Različiti aspekti učenja koji se koriste kako bi obuka bila izvedena na pravi način su:<sup>132</sup>
  - Asocijativno učenje – iskustva se međusobno povezuju tako da jedno izaziva sjećanje na drugo.
  - Selektivno učenje – čovjek sam iznalazi stvari koje treba povezati u svojoj svijesti.
  - Senzorno razlikovanje – sastoji se u tome da se otkriju uvjeti pod kojima treba reagirati na neku situaciju.
  - Stjecanje vještine – proces učenja u kojemu se vrši kombinacija pokreta u specifičnom slijedu uz njihov određeni intenzitet tzv. učenje na pokušajima i pogreškama.
  - Razumijevanje i uvid – omogućava da čovjek nešto nauči uvidom i razumijevanjem date situacije.
  - Mijenjanje stavova – stavovi predstavljaju značajan dio stečenog ponašanja, prema tome oni se ne mijenjaju lako. Na njihovu promjenu utječu faktori: povjerenje u pošiljaoca, sama poruka i situacija.

Navedeni aspekti učenja se obično kombiniraju za izvođenje pojedinih programa obuke.

---

<sup>128</sup> Buble, M. (2009.). Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 407.

<sup>129</sup> Goldstein, I. L. (1993.): Training in organisations – needs assesment, development and evaluation, Pacific Grove, CA: Brooks/Cole, str. 93.

<sup>130</sup> Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 408.

<sup>131</sup> Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 409.,410.

<sup>132</sup> Ibidem, str. 409.,410.

(4) Strategija evaluacije usmjerena na obuku ocjenjuje inpute procesa obuke i ona je dio kontrolnog procesa obuke. Evaluiranje obrazovnih programa ima dvije svrhe, jedna je utvrditi je li provedeni program ostvario postavljene ciljeve, a druga utvrditi kvalitetu sadržaja i realizacije programa kako bi se u budućnosti otklonili nedostaci programa.<sup>133</sup> Četiri osnovne kategorije za mjerenje rezultata obuke su:<sup>134</sup>

- Reakcije sudionika – ocjenjuju se reakcije polaznika na program po završetku obuke, je li im se svidio program, jesu li ga smatrali vrijednim.
- Provjera naučenog – testiranjem polaznika mjeri se količina naučenog.
- Promjene u ponašanju – ocjenjuje se je li se ponašanje polaznika na poslu promijenilo kao rezultat programa osposobljavanja.
- Postignuti rezultati – ocjenjuje se koji su se rezultati postigli provedenim programom, odnosno koliko su efekti obuke povezani s razvojem organizacije.

Svi poslovi jednog poduzeća mogu se podijeliti na menadžerske i nemenadžerske poslove pa slijedi da postoji metoda obuke menadžera i nemenadžera.

- Metode obuke nemenadžera dijele se na metode obuke na radnom mjestu i izvan radnog mjesta.<sup>135</sup>
- (1) Osposobljavanje na radnom mjestu znači učenje posla obavljanjem tog posla. Svaki zaposlenik doživi osposobljavanje na radnom mjestu jednom kad počne raditi.<sup>136</sup>
  - (2) Metode obuke izvan radnog mjesta su oblik osposobljavanja gdje polaznici uče na stvarnoj ili simuliranoj opremi kojom će se služiti na poslu, ali se osposobljavanje ne odvija na samom radnom mjestu.<sup>137</sup>
- Metode obuke menadžera mogu se podijeliti na metode obuke stjecanjem iskustva na poslu i metode obuke stjecanjem iskustva izvan posla.<sup>138</sup> Služe kako bi se poboljšale menadžerske učinkovitosti, vještine, postigla promjena stavova i poboljšanje vještina.
- (1) Obuka stjecanjem iskustva na poslu se temelji na trenutnom iskustvu i praksi na poslu u kojoj pojedinac može djelovati pod pritiskom stvarnosti i učiti na svojim greškama. Neke od metoda su: podučavanje, dodjeljivanje zamjenika ili pomoćnika, rotacija

---

<sup>133</sup> Bahtijerević-Šiber, F., (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, str. 754., 755.

<sup>134</sup> Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima, dvanaesto izdanje, Zagreb, MATE d.o.o. , str. 320., 321.

<sup>135</sup> Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 411.

<sup>136</sup> Dessler, G. (2015.): Upravljanje ljudskim potencijalima, dvanaesto izdanje, Zagreb, MATE d.o.o. , str. 299.

<sup>137</sup> Ibidem , str. 304.

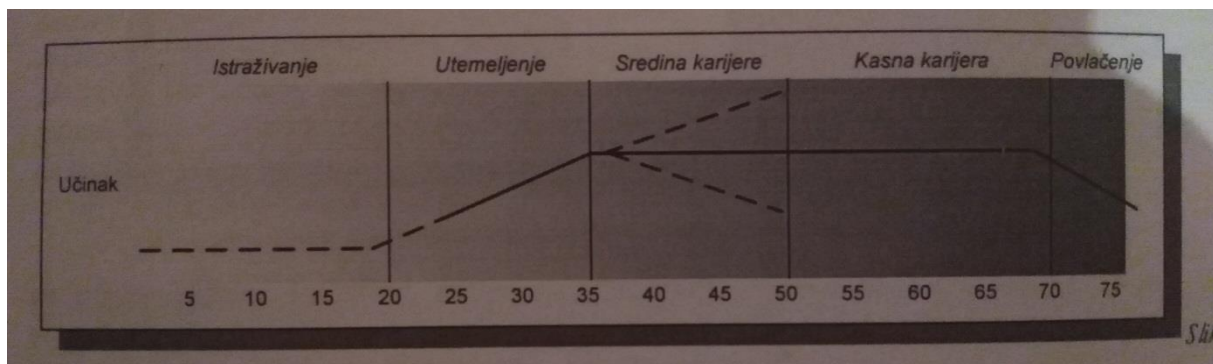
<sup>138</sup> Ibidem, str. 307.-311.

posla, lateralni transfer, dodjeljivanje projekata i odbora, prisustvovanje sjednicama štaba.<sup>139</sup>

- (2) Dodatna obuka menadžera je obuka stjecanjem iskustva izvan posla za koju se koriste specijalne metode ili različiti seminari. Neke od metoda su: metoda studije slučaja, metoda obuke u "košari", grupna rasprava bez voditelja, metoda laboratorijske obuke, metoda modeliranja ponašanja, menadžerske igre, igranje uloga.

**Razvoj ljudskih resursa** je vezan uz stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje novih, složenijih poslova. U tom se procesu pojedinac i poduzeće javljaju kao partneri koji zajednički preuzimaju brigu o razvoju individualne karijere.<sup>140</sup>

Karijera se obično definira kao slijed radnih mjesta koje pojedinac zauzima tijekom životnog vijeka.<sup>141</sup>



**Slika 2: Faze u razvoju karijere**

Izvor: Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 418.

Kao što je prikazano na slici razvoj karijere sastoji se od pet faza:<sup>142</sup>

- (1) Istraživanje – faza koja započinje prije ulaska u svijet rada. Ova faza završava za većinu ljudi kada oni prelaze iz svijeta škole u svijet rada.
- (2) Utemeljenje – počinje traženjem posla i uključivanjem u svijet rada. Fluktuacija je u ovoj fazi najveća s obzirom da pojedinci pokušavaju naći sebe na drugom mjestu jer posao koji su dobili nije onaj koji su očekivali.

<sup>139</sup> Buble, M. (2009.). Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 413., 414.

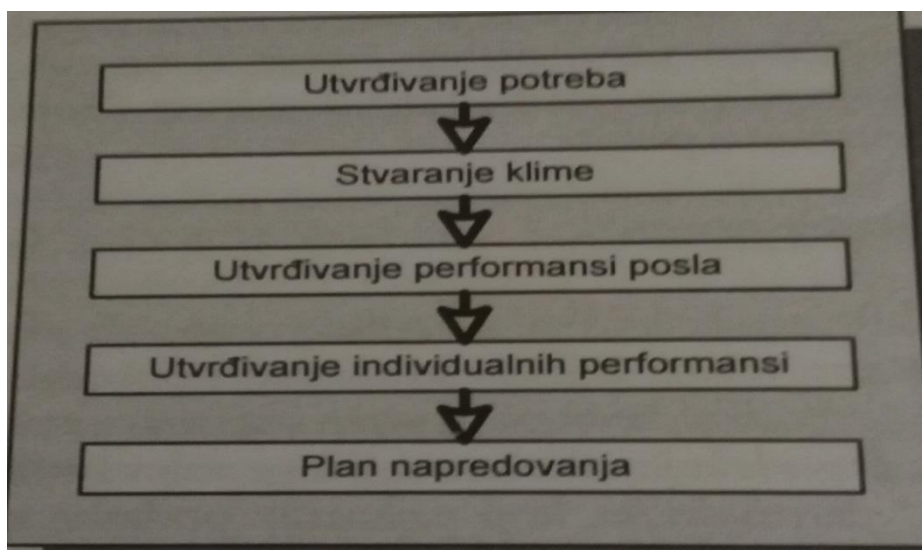
<sup>140</sup> Buble, M. (2009.): Menadžment, Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet, str. 416.

<sup>141</sup> Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 418.

<sup>142</sup> Ibidem, str. 418.

- (3) Sredina karijere – u ovoj, trećoj fazi, može doći do tzv. krize karijere kada pojedinci preispituju sebe i provode valorizaciju dosadašnjeg uspjeha.
- (4) Kasna karijera – u ovoj fazi kulminira znanje, iskustvo i mudrost pojedinaca stečeni tijekom dugogodišnjeg rada. Za poduzeće je vrijednost ovih pojedinaca u njihovoj sposobnosti prosuđivanja i spremnosti da svoje znanje prenose na druge.
- (5) Povlačenje – završna faza u karijeri pojedinaca, što je karijera bila uspješnija teže ju je prekinuti. U ovoj fazi dolazi do smanjenja aktivnosti, prenošenja ovlasti na planirane zamjene i započinjanja priprema za mirovinu.

Proces razvoja ljudskih resursa provodi se u više etapa, kako je prikazano na slici.



**Slika 3: Tijek postupka planiranja razvoja ljudskih resursa**

Izvor: Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 422.

Poduzeće mora planirati razvoj svojih zaposlenika kako bi oni udovoljili zahtjevima koji im se postavljaju. Planiranje se provodi kroz pet navedenih etapa:<sup>143</sup>

- (1) Utvrđivanje potreba – potrebno je da poduzeće utvrdi organizacijske i individualne potrebe zaposlenika. U slučaju poklapanja ovih potreba može računati s uspješnim razvojem ljudskih resursa, u protivnom bit će nužna profesionalna orijentacija i profesionalna selekcija koje nužno ne moraju rezultirati uspješnim razvojem ljudskih resursa.
- (2) Stvaranje klime – dobra klima u poduzeću pozitivno će utjecati na zaposlenike koji će onda biti spremni prihvatiti složenije i odgovornije poslove. Također, dobro razrađena politika ljudskih resursa s jasno definiranim kriterijima razvoja ljudskih resursa bitan

<sup>143</sup> Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 422.-425.



je faktor utjecaja na razvoj karijere pojedinca. Snažna potpora menadžmenta iznimno je bitna u ovoj fazi. Tek jasnim razumijevanjem ciljeva poduzeća pojedinac može zaključiti da li njegovi planovi o razvoju vlastite karijere korespondiraju tim ciljevima ili pak ostvarenje svojih ciljeva treba tražiti izvan poduzeća.

- (3) Utvrđivanje performansi posla – mnoga poduzeća izrađuju brošure u kojima opisuju put napredovanja za pojedine poslove iz kojih zainteresirani mogu vidjeti ne samo potencijalnu putanju razvoja karijere, već i uvjete koje trebaju ispuniti da bi se ona mogla ostvariti.
- (4) Procjena individualnih performansi – najvažnija je etapa. Ona može uvjetovati da se putanja napredovanja dotičnog kandidata nastavi, prekine ili promjeni. Nastavit će se u onom slučaju kada procjena performansi pokaže da kandidat ima potencijala koji se obukom ili bez nje može aktivirati; u protivnom ta će putanja biti prekinuta ili skrenuta u drugom pravcu.
- (5) Plan napredovanja – predstavlja rezultantu svih naprijed navedenih aktivnosti, a svrha mu je da utvrdi sve poslove za koje predviđa napredovanje, način napredovanja, rokove u kojima će se ono obaviti i druge uvjete. U pravilu se svako napredovanje provodi uz prethodnu obuku.

### **2.3.5. Motivacija**

Motivacija je skup procesa koji je odgovoran za intenzitet, smjer i upornost u nastojanjima da se postigne neki cilj.<sup>144</sup> To je unutarnje stanje zbog kojeg se pojedinac ponaša tako da ostvari neki cilj.<sup>145</sup> Drugim riječima motivacija objašnjava zašto se ljudi ponašaju tako kako se ponašaju. Motivaciju je moguće promatrati kao lančanu reakciju: potrebe koje osjećamo dovode do želja ili ciljeva kojima težimo što uzrokuje napetost (tj. neispunjene zahtjeve) koja vodi radnjama za ostvarenje ciljeva, što konačno rezultira zadovoljstvom.<sup>146</sup> Motivatori su stvari koje pojedinca potiču na djelovanje. Iako motivatori odražavaju želje, oni su određene nagrade ili poticaji koji pojačavaju žudnju za zadovoljenjem ovih želja. Postoje razne teorije motivacije, a pod ranim teorijama motivacije ubrajamo teoriju hijerarhije potreba, teoriju X i Y i dvofaktorsku teoriju. Najpoznatija teorija motivacije je teorija hijerarhije potreba

---

<sup>144</sup> Robbins, Stephen P., Judge Tim A. (2009): Organizacijsko ponašanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 186..

<sup>145</sup> Certo, S. C., Certo, S. T. (2008): Moderni menadžment, MATE d.o.o., Zagreb, str. 382.

<sup>146</sup> Wehrich, H., Koontz H. (1998) : Menadžment, MATE d.o.o., Zagreb, str. 463.

Abrahama Maslowa.<sup>147</sup> Ova teorija spada u sadržajne teorije motivacije koje su orijentirane na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje, naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za rad.<sup>148</sup> Maslow je pretpostavio da u svakom ljudskom biću postoji hijerarhija od pet potreba. Te su potrebe sljedeće:

1. Fiziološke: glad, žeđ, zaklon, seks i druge tjelesne potrebe.
2. Sigurnost: sigurnost i zaštita od fizičkih i emocionalnih povreda.
3. Društvene: naklonost (ljubav), pripadanje, prihvaćanje i prijateljstvo.
4. Poštovanje: obuhvaća unutarnje faktore poštovanja poput samopoštovanja, autonomije i postignuća; i vanjske faktore poštovanja poput statusa, priznanja i pažnje.
5. Samoostvarivanje: želja osobe da postane ono što je sposobna postati; uključuje rast, postizanje vlastitog potencijala i samoispunjenje.

Kako se koja od tih potreba zadovolji iduća potreba postaje dominantnom. Potreba koja je u značajnoj mjeri zadovoljena više ne motivira. Ako se nekoga želi motivirati, mora se znati na kojoj se razini hijerarhije osoba trenutno nalazi i usredotočiti se na zadovoljavanje potreba na toj odnosno višoj razini.

Osim teorije hijerarhije potreba, u sadržajne teorije se još uključuju: teorija trostupanjske hijerarhije (Alderferova ERG teorija), teorija motivacije postignuća, dvofaktorska teorija motivacije te teorija motivacije uloga.

Alderfer je potrebe podijelio u tri kategorije:<sup>149</sup>

- Egzistencijalne potrebe – različiti oblici materijalnih i fizioloških potreba koje se zadovoljavaju plaćom, raznim oblicima kompenzacija, uvjetima rada i sl. Stupanj zadovoljavanja ovih potreba ovisan je o tome kako pojedinac to percipira u odnosu na ono što drugi dobivaju.
- Potrebe za povezanošću – su potrebe koje se odnose na zadovoljavanje međuljudskih odnosa. Temeljna karakteristika ovih potreba je proces uzajamnosti i razmjene (prihvaćanje, povjerenje, razumijevanje i sl.), ali interpersonalni odnosi mogu imati i negativnu dimenziju (ljutnju, neprijateljstvo i dr.).
- Potrebe rasta i razvoja – su potrebe za stalnim osobnim razvitkom. Zadovoljavaju se samo ako pojedinac ima mogućnost iskoristiti svoje potencijale i ako mu se da šansa da ih razvija.

---

<sup>147</sup> Robbins, Stephen P., Judge Tim A. (2009): Organizacijsko ponašanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 187.

<sup>148</sup> Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 338.

<sup>149</sup> Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 489.

Alderfer je otkrio da ljudi ponekad kreću u zadovoljavanje potreba višeg reda, a da pri tom nisu zadovoljili potrebe nižeg reda.

McClellandova teorija motivacije postignuća zasnovana je na pretpostavci da se određeni tipovi potreba javljaju u određenim životnim ciklusima. Teorija proučava tri vrste potreba:<sup>150</sup>

- Potreba za postignućem – želja za postizanjem nečeg savršenog, postizanje visokih standarda izvedbe, ispunjenje najsloženijih zadataka, usmjerenje drugih prema vlastitim standardima, često odgovara poduzetničkom tipu osobe.
- Potreba za afilijacijom – želja za postizanjem sklada u društvenim odnosima, izbjegavanje konflikata, uspostava prijateljskih relacija, često izražena kod koordinatora i projektnih menadžera.
- Potreba za moći – potreba za utjecajem, tj kontrolom podređenih, postizanje odgovornosti za druge, stvaranje autoriteta nad drugima, često izražena kod menadžera, odnosno kod osoba na najvišim pozicijama u organizaciji.

Dvije su ključne pretpostavke na kojima se temelji motivacija u dvofaktorskoj teoriji. Prva je da pretpostavka da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednog kontinuuma, već je suprotan kraj zadovoljstva odsutnost zadovoljstva, a suprotan kraj nezadovoljstva je odsutnost nezadovoljstva. Druga pretpostavka je postojanje dvije različite skupine motivacijskih faktora, a to su:<sup>151</sup>

- Ekstrinzični ili higijenski faktori – povezani su uz neku situaciju u kojoj čovjek djeluje, imaju karakter higijenika, sprječavaju nezadovoljstvo radom, ali sami ne utječu na veći radni angažman. Higijenski faktori ne potiču na aktivnost i nisu sami po sebi poticajnog karaktera, ali ako ih nema, stvaraju nezadovoljstvo kod zaposlenika. Higijenski faktori su: sigurnost posla, radni uvjeti, menadžeri, plaća i beneficije i politika poduzeća.
- Intrinzični faktori ili motivatori – vezani su uz sam posao kojeg čovjek obavlja, imaju karakter motivatora, izvor su zadovoljstva zaposlenika, tj. vode većem zadovoljstvu radom, a time i većem radnom angažmanu. Intrinzični faktori su: izazovnost posla, postignuće i uspjeh, odgovornost, samoaktualizacija, mogućnost napredovanja i priznanje.

---

<sup>150</sup> Daft, L.R., Marcic, D. (2009.): Management: The new workplace, sixth edition, South – Western, Cengage Learning, USA, str. 520.

<sup>151</sup> Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 490., 491.

Minerova teorija motivacije uloga proučava tri tipa uloga u procesu: menadžere, profesionalce i poduzetnike. Svaki od tri tipa uloga ima različite potrebe i motivatore koji ih pokreću, a to su:<sup>152</sup>

- Za ulogu menadžera – pozitivan stav prema autoritetu, potreba za natjecanjem, potreba za moći, potreba za dokazivanjem i potvrđivanjem (afirmacijom), potreba za isticanjem (različitim, istaknutim statusom), potreba za osjećajem odgovornosti.
- Za ulogu profesionalaca (stručnjaka) – potreba za učenjem, potreba neovisnog rada i djelovanja, potreba za stjecanjem statusa, potreba pomaganja drugima, identifikacija s profesijom (temeljena na vrijednostima).
- Za ulogu poduzetnika – potreba za postignućem, potreba za izbjegavanjem rizika, potreba feedbacka, potreba za uvođenjem inovativnih rješenja, potreba anticipiranja budućih mogućnosti.

Procesne teorije motivacije za razliku od sadržajnih polaze od toga da potrebe ljudi nisu dostatan faktor objašnjenja radne motivacije pa stoga u analizu uključuju i druge faktore, kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije.<sup>153</sup> Ove teorije nastoje objasniti ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama, pa im odatle i naziv. Najvažnije procesne teorije su:

- Vroomov kognitivni model motivacije - Vroomova je teorija motivacije usmjerena na traženje odgovora zašto pojedinac u konkretnoj radnoj situaciji izabire neke alternative ponašanja, dok druge odbacuje.<sup>154</sup>
- Porter – Lawlerov model očekivanja - karakterizira devet varijabli – vrijednost nagrade, vrijednost napora i nagrade, napor pojedinca, sposobnost i obilježja, percepcija uloge, performanse, intrinzične i ekstrinzične nagrade, percepcija pravednosti nagrade, zadovoljstvo.<sup>155</sup>
- Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni – autor je otkrio da osobe, kad vjeruju da se s njima postupa nepravedno u odnosu na suradnike, reagiraju na određene načine kako bi ispravile nepravdu.<sup>156</sup>

---

<sup>152</sup> Lozić, J. (2012.): Osnove menadžmenta, Sveučilište u Splitu, Split, str. 185., 186.

<sup>153</sup> Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 492.

<sup>154</sup> Bahtijerević-Šiber, F., (1999): Management ljudskih potencijala, Zagreb, str. 582.

<sup>155</sup> Wehrich, H. i Koontz, H. (1998.): Menadžment, deseto izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, Zagreb, str. 472.

<sup>156</sup> Certo, S.C. i Certo, S.T. (2008.): Moderni menadžment, deseto izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, Zagreb, str. 384.

### **2.3.6. Praćenje i unapređivanje performansi**

Procjena performansi je postupak u kojemu se sustavno procjenjuje koje relevantne karakteristike ima zaposleni, kako se one manifestiraju, koliko je to u skladu s performansama posla te što učiniti da ih se uskladi.<sup>157</sup>

Procjena performansi razvijena je sa svrhom da se primjenama kadrovske politike osigura primjena organizacijskog načela "pravi čovjek na pravo mjesto". Naime, analizom posla utvrđuju se performanse posla koje bi nositelj posla trebao imati da se određeni posao normalno obavlja. Procjena se može provesti sintetski ili analitički.<sup>158</sup> Sintetsko procjenjivanje sastoji se od formiranja "opće vrijednosti zaposlenog na poslu", jednom jedinom ocjenom, a na temelju općeg dojma o njemu, dok analitičko procjenjivanje polazi od dekompozicije tzv. opće vrijednosti na određene segmente koji se procjenjuju posebice. Tek zbrajanjem ocjena po svakom segmentu (karakteristici, performansi) dobije se opća vrijednost zaposlenog.

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti pretpostavka je obavljanja čitavog niza zadataka menadžmenta ljudskih potencijala. To je kontinuirani proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja i rezultata rada u radnoj situaciji.<sup>159</sup> Pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti i kontinuirano i sustavno ocjenjivanje i vrednovanje uspješnosti svakog pojedinca.

Procjenjivanje performansi može imati različite ciljeve:<sup>160</sup>

- identifikacija tekuće razine performansi posla
- identifikacija prednosti i nedostataka zaposlenih
- sposobnost zaposlenih da ostvaruju tekuće performanse
- identifikacija potreba poduke i razvoja zaposlenih
- identifikacija potencijalnih performansi
- pribavljanje osnovica za pregled plaća
- hrabrenje i motiviranje zaposlenih
- pribavljanje informacija u svrhu planiranja radne snage

Ciljevi procjenjivanja performansi moraju biti u skladu s općim ciljevima poduzeća; ako nisu, treba ih uskladiti.

---

<sup>157</sup> Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 278.

<sup>158</sup> Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 427.

<sup>159</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.505.

<sup>160</sup> Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 428.

U svrhu procjenjivanja performansi razvijene su mnoge metode koje se mogu svrstati u tri temeljne grupe:<sup>161</sup>

- 1) Metode procjenjivanja osobina zaposlenika – metode usmjerene na osobine zaposlenika kao što su inicijativa, mogućnost prosuđivanja, stav prema poslu, spremnost prihvaćanja odgovornosti, prilagodljivost, odgovornost, itd., a manje na njihov učinak. Ovdje spadaju: metode rangiranja, obvezatnog izbora, skale sudova i metode slobodnog izbora.
- 2) Metode procjenjivanja učinka zaposlenika – metode pretežito orijentirane na procjenjivanje učinka zaposlenika bilo po količini, kvaliteti, troškovima, rokovima ili drugo. Ne bave se pitanjem kakav je zaposlenik već kako radi, je li uspješan ili nije. To su metode sustavnog pristupa, metoda kvalifikacije, Ciba – Geigy metoda i B + F program. Te se metode primjenjuju prilikom rasporeda, promocija i democija, i prilikom određivanja plaća i drugih oblika kompenzacija.
- 3) Metode ocjenjivanja menadžera – metoda analize puta temelji se na pretpostavci da cjelovito definiran zadatak obuhvaća dvije komponente: cilj i put. Komponenta cilj izražava stupanj izvršenja određenog zadatka, pri čemu se stupanj izvršenja utvrđuje komparacijom postavljenog cilja i postignutog stanja. Put do cilja raščlanjuje se na pet sastavnih komponenti: planiranje, organiziranje, kadrovanje, vođenje i kontroliranje. Tih pet faza sadržane su u svakom procesu menadžmenta.<sup>162</sup>

Postoje tri osnovne skupine metoda procjene performansi:<sup>163</sup>

- Metode uspoređivanja – procjenjuju radnu uspješnost pojedinca uspoređujući je s uspješnošću drugih zaposlenika. Tu spadaju metoda rangiranja, uspoređivanje u parovima i metoda prisilne distribucije.
- Ljestvice procjene – ocjenu individualne uspješnosti temelje na usporedbi s nekim prethodno uspostavljenim radnim standardima, odnosno kriterijima radne uspješnosti. Dvije temeljne grupe su grafičke i deskriptivne.
- Check – liste - konkretno ponašanje na poslu opisano je preko niza pozitivnih i negativnih tvrdnji, a zadatak procjenitelja je da označi one koje najbolje odgovaraju ili uopće ne odgovaraju radnom ponašanju ocjenjivane osobe. Razlikuju se liste slobodnog i prisilnog izbora.

---

<sup>161</sup> Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 279.-288.

<sup>162</sup> Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 434., 435.

<sup>163</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str.519.-533.

### **2.3.7. Kompenzacije**

Pod kompenzacijama se obično razumijevaju ukupne naknade koje zaposlenici dobivaju za svoj rad u poduzeću.<sup>164</sup> Sve se naknade obično pojavljuju u tri oblika: plaće, nagrade, beneficije.

Plaća se definira kao svota novca koju je poslodavac dužan isplatiti osobi u radnom odnosu za rad što ga je ona za određeno vrijeme obavila za njega. Sastoji se od pet osnovnih komponenti: osnovna plaća, stimulativni dio plaće, dodatci, naknade i udio u dobiti.<sup>165</sup> Ključni faktori utjecaja na visinu plaće obično se smatraju vrijednost radne snage, odnos između ponude i potražnje na tržištu rada, utjecaj sindikata, utjecaj države, radni učinak zaposlenika i poslovni uspjeh poduzeća. Osnovna plaća je temeljni oblik kompenzacija, na nju se nadograđuju gotovo svi ostali oblici kompenzacija. Ona se obično određuje vrednovanjem rada. Stimulativni dio plaće je onaj dio plaće koji zaposlenog potiče na bolji i kvalitetniji rad. Dodatak plaći je dio plaće koji se isplaćuje za rad pod određenim uvjetima. Najznačajniji dodaci plaći su: dodatak za rad u smjenama, dodatak za rad noću, dodatak za prekovremeni rad, dodatak za povremeno teže uvjete rada, dodatak za rad na dane blagdana u kojima se ne radi, dodatak za rad na dane tjednog odmora. Naknade iz udjela po dobiti mogu se u pravilu klasificirati u četiri temeljne grupe: sustavi indirektnog udjela u dobiti, sustavi direktnog udjela u dobiti, sustavi dioničarstva zaposlenih i sustavi štednje zaposlenih. Također, postoje i naknade iz osnove pripadnosti organizaciji. Tu spadaju naknade plaće (za vrijeme bolovanja, godišnjeg odmora, plaćenog dopusta), novčane pomoći (troškovi prijevoza na posao, naknade toplog obroka itd.) i razne beneficije (kolektivno osiguranje, otpremnine, jubilarne nagrade itd.).<sup>166</sup>

### **2.3.8. Zaštita i unapređenje života i rada zaposlenih**

Zaštita na radu danas je jedno od važnih područja u poslovanju poduzeća.

Zaštita na radu je skup tehničkih, zdravstvenih, organizacijskih, pravnih, psiholoških, pedagoških i ostalih djelatnosti pomoću kojih se otkrivaju i minimaliziraju opasnosti koje ugrožavaju život i zdravlje radnika na radu, te definiraju mjere, postupci i pravila kako bi se

---

<sup>164</sup> Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 288.

<sup>165</sup> Buble, M. (2009.): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 442.

<sup>166</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula M. (2004): Organizacija, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin, str. 458., 461.

otklonile ili smanjile moguće opasnosti koje se tijekom određenog radnog procesa pojavljuju.<sup>167</sup>

U mnogim zemljama se krše ili nisu doneseni kvalitetni zakoni koji uređuju ovo područje pa se zaposlenici nastoje izboriti za što bolja prava kako bi bili zaštićeni i mogli nesmetano raditi. Zaštita na radu je vrlo važan dio u poslovanju poduzeća i upravljanju ljudskim resursima. Adekvatnim korištenjem štiti se zdravlje i život zaposlenika, čime raste zadovoljstvo radnika, te na takav način dolazi do njihove veće produktivnosti.<sup>168</sup> Kako bi se uspješno provela zaštita na radu treba se pridržavati točno definiranih pravila. Za korištenje sustava zaštite na radu vrlo su važna pravila zaštite na radu, tj. pravila pomoću kojih se smanjuje ili u potpunosti uklanjaju potencijalne opasnosti kako na sredstvima rada tako i svim radnim procesima.<sup>169</sup>

Cilj je zaštite na radu da svaka zaposlena osoba u bilo kojoj tvrtki može obavljati svoj radni zadatak, bez ugrožavanja vlastitog ili tuđeg života i zdravlja. Taj se cilj postiže definiranjem određenih pravila ponašanja u određenim okolnostima u obliku pravilnika ili propisa unutar poduzeća. Okvir za donošenje propisa u odnosima zaštite na radu jesu postojeći društvoekonomski i politički odnosi, društvena svijest, poslovni moral, ekonomske zakonitosti, pravni sustav u najširem smislu riječi, ustavni poredak, osnovni gospodarski, politički i pravni instituti, znanost i stupanj društveno-ekonomskog razvitka društva i poslodavca te naglašeno stanje socijalnog dijaloga u državi. Cilj im je stvaranje sigurnih uvjeta rada, sprečavanje ozljeda na radu, profesionalnih bolesti, drugih bolesti u vezi s radom, te zaštita radnog okoliša.<sup>170</sup>

Obveza zaštite na radu definirana je u velikoj mjeri zakonskim propisima. Odgovornost za ozljede i oboljenja vezana uz rad snosi poduzeće, kao i rukovoditelj koji je dužan urediti i kontrolirati pridržavanje mjera zaštite na svakom radnom mjestu u poduzeću.

Temeljna pravila zaštite na radu definirana su Zakonom o zaštiti na radu u kojem su definirani zahtjevi koje treba zadovoljavati sredstvo rada kada se upotrebljava u svakodnevnom radu. Zahtjevi su slijedeći:<sup>171</sup>

---

<sup>167</sup> Puljić, N.: Zaštita na radu-vodič za poslodavce, Poslovni zbornik, Zagreb, 2006., str. 93.

<sup>168</sup> Zakon o zaštiti na radu, NN br.71./14, 118/14, 154/14

<sup>169</sup> Puljić, N.: Zaštita na radu-vodič za poslodavce, Poslovni zbornik, Zagreb, 2006., str.94.

<sup>170</sup> Učur, M. (2007): Nomotehnika u radnom pravu i pravu zaštite na radu, Veleučilište, Rijeka, str.176.

<sup>171</sup> Zakon o zaštiti na radu, NN br.71./14, 118/14, 154/14



- opskrbljenost sredstava rada zaštitnim napravama (sva sredstva rada trebaju biti opskrbljena potrebnim zaštitnim napravama koja su definirana propisanim ispitivanjima, o kojima se radi i vodi propisana dokumentacija i evidencija)
- osiguranje od udara električne struje
- sprječavanje nastanka požara i eksplozije
- osiguranje stabilnosti građevine u odnosu na statička i dinamička opterećenja
- osiguranje radne površine i radnog prostora te potrebnih putova za prolaz, prijevoz i evakuaciju zaposlenika
- osiguranje čistoće
- osiguranje potrebne temperature, vlažnosti i brzine kretanja zraka, osvjetljenosti mjesta rada i radnog okoliša
- ograničenje buke i vibracije u radnom okolišu
- osiguranje od štetnih atmosferskih i klimatskih uvjeta
- osiguranje od djelovanja tvari i zračenja štetnih za zdravlje

Obveze poslodavca kako bi se provodile mjere zaštite na radu su:<sup>172</sup>

- da se na poslove ne raspoređuje zaposlenik koji nije osposobljen za rad na siguran način
- da se na poslove s posebnim uvjetima rada ne raspoređuje zaposlenik za kojeg na propisani način nije utvrđeno da ispunjava tražene uvjete, tj. da se zaposlenik koji tražene uvjete više ne ispunjava ne zadrži na poslovima s posebnim uvjetima rada
- da se malodobnicima, ženama i zaposlenima sa smanjenom radnom sposobnošću ne dozvoli rad na poslovima koji bi mogli na njih štetno utjecati
- da isključi iz korištenja strojeve i uređaje te osobna zaštitna sredstva koja nisu ispravna
- da zaposlenici rade prema odredbama Zakona o zaštiti na radu, propisa donesenih na temelju njega, drugih propisa zaštite na radu, uputama poslodavca, tj. proizvođača strojeva i uređaja, osobnih zaštitnih sredstava i radnih tvari te da upotrebljavaju propisana osobna zaštitna sredstva
- da zaposleniku zabrani rad ukoliko ga obavlja suprotno prethodno navedenom
- da osigura potreban broj zaposlenika osposobljenih za evakuaciju i spašavanje kao i za pružanje prve pomoći, te da im stavi na raspolaganje svu potrebnu opremu

---

<sup>172</sup> Zakon o zaštiti na radu, NN br.71./14, 118/14, 154/14

- da osigura da se za vrijeme rada ne piju alkoholna pića, te uzimaju druga sredstva ovisnosti, tj. da zabrani rad zaposlenima koji su na radu pod utjecajem alkohola i drugih sredstava ovisnosti kao i da ih udalji s rada

Poštivanje svih ovih pravila i propisa u konačnici dovodi do smanjenja broja ozljeda na radu, veće učinkovitosti zaposlenika i pridonosi zadovoljstvu zaposlenika.

### **3. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA**

#### **3.1. Definicija zadovoljstva zaposlenika**

Osnova kvalitetne radne sredine jesu pouzdani zaposlenici koji su zadovoljni svojim poslom, spremni napredovati i učiti, čime i sebi i poduzeću donose profit, bilo u materijalnom ili nekom drugom smislu. Zadovoljan radnik je produktivan radnik. Uspješnost organizacije ne može se postići nezadovoljnim zaposlenicima.

Zadovoljstvo zaposlenika je terminologija koja opisuje jesu li zaposlenici sretni, zadovoljni te jesu li ispunjene njihove potrebe i želje na poslu. Mnoge mjere kazuju da je zadovoljstvo zaposlenika čimbenik motivacije i postignuća zaposlenika te pozitivan stav zaposlenika o radnom mjestu.<sup>173</sup>

Razlika između motivacije i zadovoljstva je u tome da se motivacija odnosi na žudnju i napor za zadovoljenjem želja i ciljeva, dok se zadovoljstvo odnosi na ispunjenje koje osjećamo zbog zadovoljenja želje. Motivacija implicira žudnju za rezultatom dok je zadovoljstvo posljedica tog rezultata.<sup>174</sup>

#### **3.2. Zadovoljstvo poslom**

Zadovoljstvo poslom možemo definirati kao pozitivan stav osobe o svom poslu, a koji proizlazi iz procjene karakteristika tog posla. Osoba s visokim stupnjem zadovoljstva poslom gaji pozitivne osjećaje prema svom poslu, dok osoba nezadovoljna svojim poslom gaji negativne osjećaje prema tom poslu.<sup>175</sup> Ljudi su zadovoljni dok god smatraju da je njihov posao u skladu s njihovim vrijednostima. Od svih aspekata posla (rad, plaća, prilike za napredovanje, nadzor, kolege), uživanje u samom radu, aspekt je koji ima najveću korelaciju s visokim razinama ukupnog zadovoljstva poslom.<sup>176</sup> Zanimljivi poslovi, izazovni i stimulirajući koji pružaju mogućnost obuke, raznolikosti, samostalnosti i kontrole zadovoljavaju većinu zaposlenika. Zadovoljstvo poslom ne govori samo o uvjetima na poslu. I osobnost igra ulogu. Neki ljudi su predisponirani da gotovo sve vole, dok su drugi nesretni i

---

<sup>173</sup> S. M. Heathfield, Employee Satisfaction, raspoloživo na: [http://humanresources.about.com/od/employeesurvey1/g/employee\\_satisfy.htm](http://humanresources.about.com/od/employeesurvey1/g/employee_satisfy.htm) [26.08.2018.]

<sup>174</sup> Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menadžment, MATE d.o.o., Zagreb, str. 465.

<sup>175</sup> Robbins, Stephen P., Judge Tim A. (2009): Organizacijsko ponašanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 79.

<sup>176</sup> Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright P.M., Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., 3.izdanje, Zagreb, 2006. str. 321.

na naoko najboljim poslovima na svijetu.<sup>177</sup> Istraživanja su pokazala da su osobe s negativnom ličnošću, a to su osobe koje su mrzovoljne, negativne i kritične obično manje zadovoljne poslom.<sup>178</sup> Organizacije s više zadovoljnih zaposlenika su učinkovitije organizacije. Zadovoljni zaposlenici mogu biti skloni raditi više nego što posao od njih traži. Zadovoljstvo poslom kao stav pojedinca o vlastitom poslu se sastoji od komponenti emocije, misli i ponašanja, a oblikovan je pod utjecajem okolišnih čimbenika.

### **3.3. Zadovoljstvo na radu**

Najčešće se definira kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu. Glavni elementi okoline su:<sup>179</sup>

- poduzeće – veći utjecaj na zadovoljstvo na radu postiže se ako poduzeće pruža mogućnost za napredovanje, izazovnost posla i slobodu kod izvršavanja zadataka
- rukovoditelji – posao nadređenih obuhvaća pružanje menadžerske podrške i socijalne potrebe. Rukovoditelji zaposlenima daju upute za rad i povratnu informaciju o uspješnosti određenih zadataka. Takav pristup osigurava pozitivan utjecaj na zadovoljstvo na radu, a još veći utjecaj postiže se dajući mogućnost zaposlenicima da sudjeluju u odlučivanju.
- suradnici – posao zadovoljava potrebu za socijalizacijom. Prijateljski i podupirući odnosi s radnim kolegama izazivaju kod zaposlenog osjećaj zadovoljstva. Međutim, postoje ljudi kod kojih ta potreba nije posebno izražena, pa onda ovaj faktor bitno ne utječe na njihovo zadovoljstvo na radu.
- organizacija rada – veće zadovoljstvo na radu kod zaposlenika postiže se osiguravanjem ugodnih uvjeta rada odnosno zaposlenici preferiraju radne uvjete koji su slični uvjetima koje imaju u svojim domovima.
- niz drugih elemenata.

Zadovoljstvo na radu determinira ponašanje radnika koje utječe na funkcioniranje organizacije. Postoje važne implikacije koje izazivaju osjećaji koje radnici imaju, a posebno oni osjećaji koji su vezani za posao kojega obavljaju. Te implikacije mogu voditi ka pozitivnim ili negativnim ponašanjima. Zbog toga zadovoljstvo na radu može biti reakcija na

---

<sup>177</sup> Robbins, Stephen P., Judge Tim A. (2009): Organizacijsko ponašanje, MATE d.o.o., Zagreb, str. 87.

<sup>178</sup> Ibidem, str. 87.,88.

<sup>179</sup> Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb, str 327.

funkcioniranje organizacije, odnosno na njeno ponašanje prema radnicima.<sup>180</sup> Najjednostavnije rečeno zadovoljstvo na radu pokazuje koliko radnik voli svoj posao. Zadovoljstvo na radu kompleksan je sustav koji uključuje kognitivnu (pretpostavke i vjerovanja), afektivnu (osjećaje prema poslu) i vrijednosnu komponentu (ocjenu posla). Zadovoljstvo na radu ovisi o različitim karakteristikama koje imaju (pokazuju) zaposlenici, a one se odnose na:<sup>181</sup>

- individualne karakteristike – predstavljaju potrebe, stavove i interese koje posjeduju pojedinci
- karakteristike koje trebaju imati s obzirom na posao koji obavljaju (kvalifikacije, vještine, povratnu vezu) se moraju uskladiti s karakteristikama posla
- organizacijske karakteristike – predstavljaju pravila, procedure i sustav nagrada kojima se povećava učinkovitost tvrtke. Svi spomenuti instrumenti moraju biti koncipirani na način da privlače nove i zadržavaju postojeće zaposlenike

Neke individualne karakteristike koje mogu utjecati na zadovoljstvo na radu su:<sup>182</sup>

- Spol - kod analiziranja razlike u zadovoljstvu na radu u odnosu na spol zaposlenika brojna su se istraživanja pokazala nekonzistentnima, stoga je ovo područje potrebno još dodatno istraživati. Međutim važno je naglasiti da postoje razlike u faktorima koji utječu na formiranje pozitivnog stava na radu kod žena u odnosu na muškarce. Žene najveću važnost daju odnosu sa suradnicima i radnim uvjetima, stoga je vrlo bitno usmjeriti se na osmišljavanje različitih strategija za unaprjeđenje zadovoljstva na radu žena i muškaraca.
- dob zaposlenika - brojna istraživanja dokazala su da zadovoljstvo na radu raste sa starošću zaposlenika. Ljudi općenito postaju zadovoljniji što su stariji. Razlog tome može biti to što imaju veći radni staž a time i bolje uvijete rada, veće plaće, manja očekivanja od svojih mlađih kolega. Budući imaju manje mogućnosti za novo zaposlenje, te je njihovo zadovoljstvo postojećim poslom veće. Osim toga imaju i mogućnost odlaska u prijevremenu mirovinu.

---

<sup>180</sup> Bakotić, D. (2009): Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika znanja i organizacijskih performansi, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Split, str. 32.

<sup>181</sup> Đokić, T., Pepur, M., Arnerić, J. (2015): Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu finansijskih usluga, raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/file/206985> [22.09.2018.]

<sup>182</sup> Bakotić, D. (2009). Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika znanja i organizacijskih performansi, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Split, str. 54.

- obrazovanje – temeljem brojnih istraživanja, došlo se do spoznaje da radnici većih kvalifikacija iskazuju veće zadovoljstvo na radu, što naravno može biti rezultat višeg položaja, veće plaće, boljih radnih uvjeta, fleksibilnijeg radnog vremena, veće autonomije i sl.
- radni staž - zadovoljstvo na radu najčešće opada u prvim godinama nakon zaposlenja, poslije desete godine ponovno počinje rapidno rasti, sve do kasne karijere i povlačenja.

Na zadovoljstvo svake osobe indirektno utječe i općenito zadovoljstvo životom koje se odnosi na opće socio-ekonomsko stanje države, političko stanje, ekonomsko stanje pojedinca, njegovo fizičko i psihičko stanje, obiteljsko stanje i sl. Svi ti elementi skupa utječu na stvaranje ukupnog zadovoljstva pojedine osobe/zaposlenika, iz čega se vidi kompleksnost problematike zadovoljstva.

## 4. O PODUZEĆU CEMEX HRVATSKA D.D.

### 4.1. Povijesni razvoj poduzeća

CEMEX<sup>183</sup>, osnovan 1906. godine u Meksiku, vodeći je globalni proizvođač građevinskog materijala koji nudi visokokvalitetne proizvode i usluge klijentima i zajednicama širom Europe, Amerike, Bliskog istoka i Azije. Bavi se proizvodnjom, distribucijom i prodajom cementa, betona, agregata i vezanih građevinskih materijala u više od pedeset zemalja svijeta, a trgovinski odnosi razvijeni su s preko sto zemalja. Tvrтка ima gotovo 44 000 zaposlenika širom svijeta.

Povijesni pregled razvoja poduzeća CEMEX od njegova osnivanja:<sup>184</sup>

- 1906. - CEMEX je osnovan otvaranjem tvornice Cementos Hidalgo u sjevernom Meksiku.
- 1920. - Pokretanje tvornice Cementos Portland Monterrey godišnjeg kapaciteta proizvodnje od 20.000 tona.
- 1948. - CEMEX je dosegao godišnji kapacitet proizvodnje od 124.000 tona, gotovo četiri puta veći u odnosu na 1906. godinu.
- 1966. - Akvizicijom tvrtke Cementos Maya u Meridi i izgradnjom novih tvornica u gradovima Ciudad Valles i Turreon u razdoblju od 1966. do 1967. CEMEX izrasta u regionalnog igrača.
- 1976. - Inicijalna javna ponuda na Meksičkoj burzi. Iste godine, nakon preuzimanja tvrtke Cementos Guardalajara, CEMEX je postao tržišni lider u Meksiku.
- 1985. - Godišnja prodaja prvi put je nadmašila 6,7 milijuna tona cementa i klinkera, a godišnja prodaja u svakoj od tri cementare (Monterrey, Guadalajara i Torréon) iznosila je više od milijun tona.
- 1986. - Kroz zajedničko ulaganje sa sjevernoameričkim proizvođačima cementa, CEMEX konsolidira svoj izvozni program.
- 1987. - Preuzimanje tvornice Cementos Anahua i početak implementacije satelitskog sustava CEMEXNet za povezivanje pogona kompanije. Akvizicijom kompanije

---

<sup>183</sup> Cemex Hrvatska d.d.: Profil tvrtke, [Internet], raspoloživo na: <http://www.cemex.hr/profiltvrtke.aspx>, [20.08.2018.]

<sup>184</sup> Cemex Hrvatska d.d.: Naša povijest, [Internet], raspoloživo na: <http://www.cemex.hr/Nasapovijest.aspx>, [20.08.2018.]

Cementos Tolteca, vodećeg proizvođača cementa u Meksiku, CEMEX postaje jedan od deset najvećih proizvođača cementa na svijetu.

- 1992. - CEMEX preuzima dvije najveće tvornice cementa u Španjolskoj.
- 1994. - CEMEX preuzima najvećeg proizvođača cementa u Venezueli i time dobiva idealnu poziciju za izvoz. CEMEX se zatim širi u SAD-u preuzimanjem cementare u Teksasu te ulazi na tržište Paname akvizicijom tvrtke Cemento Bayano. Konačno, 1996. preuzima Cementos Nacionales u Dominikanskoj Republici.
- 1994. - CEMEX pokreće strategiju korištenja alternativnih goriva i započinje s konverzijom tvornica kako bi mogle koristiti naftni koks. Također, CEMEX formalno uvodi program eko-učinkovitosti kao temelj strategije održivog razvoja.
- 1996. - Preuzimanjem tvrtki Cementos Diamante i Samper u Kolumbiji, CEMEX postaje treći najveći proizvođač cementa na svijetu.
- 1998. - Između 1998. i 1999. CEMEX stječe 25-postotni udjel u najvećem proizvođaču cementa u Indoneziji. Također kupuje filipinski APO Cement i dodatnih 40 posto udjela u kompaniji Rizal Cement.
- 1999. - Dionice su uvrštene na Njujoršku burzu pod simbolom „CX“. Iste godine CEMEX osniva CEMEX Asia Holdings (CAH) s ciljem razvoja novih partnerstava i poslovanja vezanih uz cement u jugoistočnoj Aziji. Također, konsolidira svoju prisutnost u Srednjoj Americi i na Karibima preuzimanjem najvećeg proizvođača cementa u Kostarici. Do kraja 1999. CEMEX od vodećeg proizvođača u Egiptu preuzima Assiut Cement Company.
- 2000. - CEMEX realizira izgradnju novog pogona drobilice u Bangladešu. Također postaje vodeći proizvođač cementa u Sjevernoj Americi, nakon preuzimanja američke tvrtke Southdown.Inc. Kompanija pokreće inicijativu CEMEX Way za prepoznavanje, uvođenje i izvršavanje standardiziranih najboljih praksi unutar cijele organizacije. Agencija Standard & Poor's podiže kreditni rejting kompanije CEMEX u investicijski razred.
- 2001. - CEMEX ulazi na tajlandsko tržište cementa preuzimanjem kompanije Saraburi Cement Company, a 2002. učvršćuje svoju poziciju na Karibima preuzimanjem kompanije Puerto Rican Cement Company.
- 2005. - CEMEX udvostručuje svoju veličinu preuzimanjem kompanije RMC, prisutne na 20 tržišta uglavnom u Europi. Ovom je integracijom CEMEX učvrstio svoju



prisutnost u Europi i pozicionirao se kao kompanija koja pokriva cijeli lanac vrijednosti industrije.

- 2006. - Više od 50.000 zaposlenika slavi 100. godišnjicu kompanije CEMEX.
- 2007. - CEMEX pokreće integraciju kompanije Rinker.
- 2008. - Dalmacijacement d.d. i tvrtka Beton Klara d.o.o., potpisali su Ugovor o prijenosu poslovnih udjela trgovačkog društva Beton Klara na tvrtku Dalmacijacement d.d.. Dalmacijacement prekida proizvodnju u tvornici 10. kolovoz zbog smanjene potražnje za cementom.
- 2009. - Dalmacijacement pokrenula proizvodnju u tvornici sv. Juraj. CEMEX započeo s uklanjanjem stogodišnjih pogona u tvornici 10. kolovoz. Dalmacijacement promijenila ime u CEMEX Hrvatska
- 2010. - CEMEX započeo s izvozom cementa u Egipat
- 2012. - Pokrenut projekt izgradnje sunčeve elektrane, vrijedan 1.350.000 eura
- 2013. - Započela gradnja sunčane elektrane na Kozjaku
- 2015. - CEMEX nagrađen Indeksom DOP-a peti put

Dakle, u Hrvatskoj CEMEX posluje od 2005. godine, kada je preuzeo britansku RMC Grupu, a time i tadašnji Dalmacijacement. Cemex Hrvatska d.d. (u daljnjem tekstu Cemex) je pravni sljednik Dalmacijacementa od 2008. godine u stopostotnom vlasništvu CEMEX Investments Limiteda.

Cemex upravlja s tri tvornice cementa smještene u Kaštelima, Solinu i Klisu (Sveti Juraj, Sveti Kajo i 10. kolovoz).

Opće informacije na dan 31. prosinca 2016. za Cemex:<sup>185</sup>

- broj zaposlenih: 498
- godišnji kapacitet proizvodnje cementa: 2,6 milijuna tona
- razina godišnje proizvodnje betona: 250 tisuća kubičnih metara
- razina godišnje proizvodnje agregata: 150 tisuća tona
- tvornice cementa: 3
- betonara: 7
- kamenoloma agregata: 2
- distributivnih centara na kopnu: 11
- pomorska terminala: 3

---

<sup>185</sup> Cemex Hrvatska d.d.: Informacije, raspoloživo na:  
<http://www.cemex.hr/Userfiles/pdf/BetonskaRjesenja2015&2016.pdf> , [20.08.2018.]

## 4.2. Vizija, misija i ciljevi poduzeća

Vizija poduzeća Cemex se sastoji od pet elemenata:<sup>186</sup>

- svrhe – izgraditi bolju budućnost
- misije – stvoriti održivu vrijednost pružanjem vodećih proizvoda i rješenja u industriji
- strategije – stvoriti vrijednost razvojem globalnog portfelja integriranog poslovanja povezanog s cementom
- operativnog modela – koristiti znanja i mjerila kako bi se uspostavile najbolje prakse i zajednički procesi diljem svijeta
- vrijednosti – jamčenje sigurnosti i usredotočenost na kupce.

Cemexov prioritet je postati vodeća tvrtka u održivoj gradnji koja će kroz razvoj građevinskih proizvoda, usluga i rješenja potaknuti razvitak energetske učinkovitog i ekološki svjesnog gospodarstva.

Misija Cemexa je ostvarivati građevinske potrebe svojih klijenata i izgraditi vrijednost za svoje interesne skupine postajući najučinkovitija i najprofitabilnija tvrtka s građevinskim rješenjima.

Temelj organizacije čine sljedeće vrijednosti:<sup>187</sup>

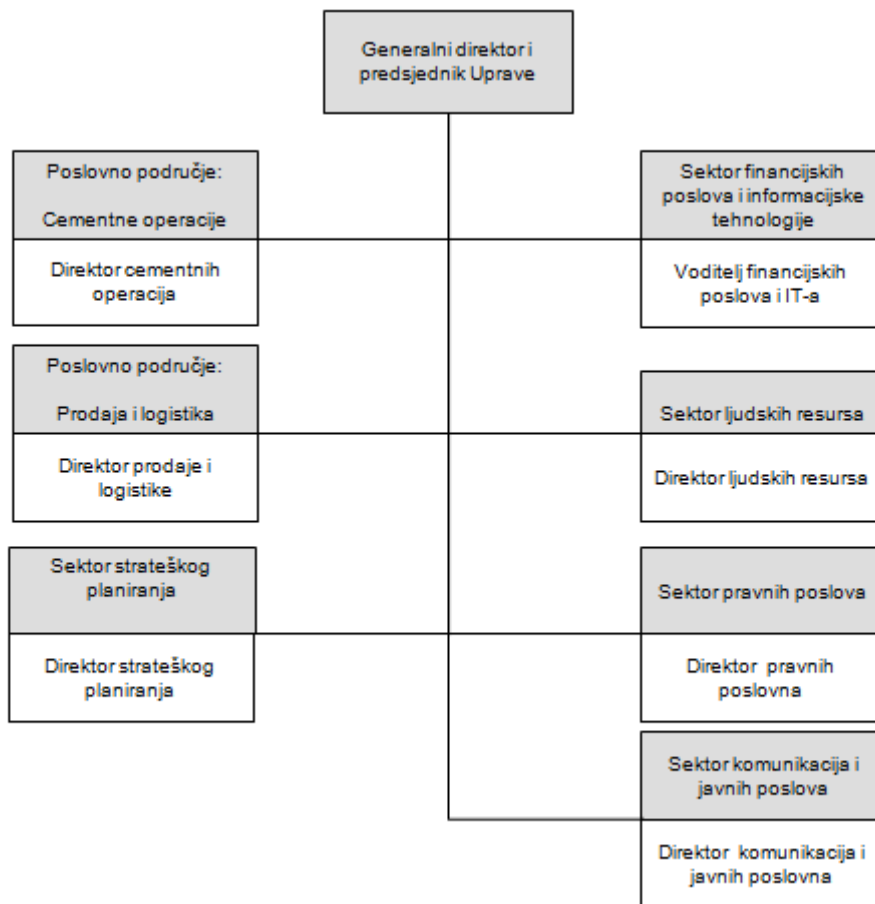
- jamčenje sigurnosti – podrazumijeva zaštitu zdravlja i sigurnosti zaposlenika, kooperanata i zajednice, nula ozljeda i nesreća sa smrtnim posljedicama nije samo cilj već nužnost
- usredotočenost na kupce – razumijevanje potreba kupaca i pružanje kvalitetnih rješenja
- razvoj izvrsnosti – kontinuirano poticanje poboljšanja
- poslovanje kao jedan CEMEX – primjena globalnog znanja na lokalnim tržištima što predstavlja konkurentsku prednost
- djelovanje s integritetom – poštenje i transparentnost u svim oblicima suradnje

---

<sup>186</sup> Interni podaci poduzeća

<sup>187</sup> Cemex Hrvatska d.d.: Vrijednosti tvrtke, [Internet], raspoloživo na: <http://www.cemex.hr/Na%C5%A1evrijednosti.aspx>, [20.08.2018.]

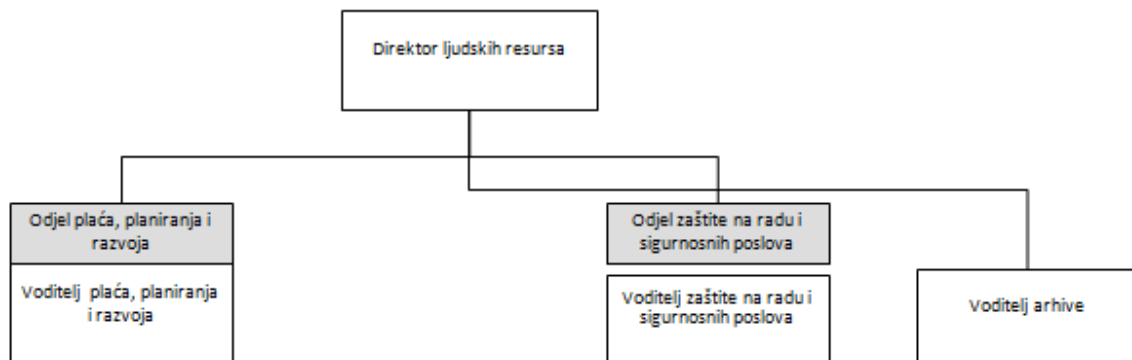
Iz poslovnih ciljeva ovog poduzeća proizlaze individualni ciljevi radnika, a razvojni planovi definiraju se na temelju jaza između postojeće i željene razine kompetencija, poslovnih potreba tvrtke i karijernih ciljeva samih zaposlenika.



**Slika 1: Shematski prikaz organizacijske strukture poduzeća Cemex**

Izvor: Interni podaci poduzeća

Organizacijska struktura poduzeća je takva da su generalnom direktoru i predsjedniku Uprave podređene funkcije koje čine: cementne operacije, prodaju i logistiku, strateško planiranje, financijske poslove i informacijsku tehnologiju, ljudske resurse, pravne poslove te komunikacije i javne poslove.



**Slika 2: Shematski prikaz organizacijske strukture ljudskih resursa poduzeća Cemex**

Izvor: Interna dokumentacija poduzeća

Odjel ljudskih resursa zadužen je, između ostalog, za regrutiranje i selekciju kadrova poduzeća Cemex, a vodi brigu o zaposlenicima poduzeća. Kao što se može vidjeti sa slike, direktoru ljudskih resursa podređen je odjel plaća, planiranja i razvoja, odjel zaštite na radu i sigurnosnih poslova te arhiva.

### **4.3. Proces regrutiranja i selekcije u poduzeću Cemex**

U postupku selekcije uz predstavnike Sektora ljudskih resursa sudjeluju i predstavnici sektora unutar kojeg se nalazi radno mjesto na kojem se ukazala potreba za zapošljavanjem.

Postupku selekcije prethodi regrutiranje kadrova, a odabir kanala regrutiranja se prilagođava vrsti pozicije i traženom profilu kandidata. U različitim situacijama koriste se primjerice; agencije za zapošljavanje, internetski portali za oglašavanje, internetske stranice tvrtke [www.cemex.hr](http://www.cemex.hr) itd.

Osim navedenih eksternog regrutiranja i primjene eksternih kanala regrutiranja provodi se i interno regrutiranje. U svrhu internog regrutiranja najčešće se oglasi objavljuju na intranet portalu, na svim oglasnim pločama te se šalje e-mail obavijest na sve zaposlenike poduzeća.

Faze procesa selekcije ovise o vrsti i razini pozicije koja se popunjava te se mogu kretati od jednog ili više selekcijskih krugova (uključujući testiranje). Nakon svakog selekcijskog kruga sužava se izbor kandidata.

Ovisno o specifičnostima radnog mjesta i broju kandidata koji zadovoljavaju formalne uvjete, organizira se pismena provjera znanja i/ili psihologijsko testiranje, strukturirani ili nestrukturirani intervju i assessment centri.

## 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

### 5.1. Metodologija istraživanja

Za potrebe ovog istraživanja provedeno je anketno istraživanje putem upitnika koji je izrađen uz pomoć Google Docsa te se slao putem e-maila zaposlenicima Cemexa. Anketni upitnik poslan je na 101 e-mail adresu, od čega je 37 zaposlenika i odgovorilo na upitnik. Istraživanje se provelo u lipnju i srpnju 2018. godine.

Anketni upitnik sastoji se od uvodnog dijela gdje se ukratko opisuje svrha anketnog istraživanja, općih pitanja o zaposleniku te pitanja vezanih za proces regrutiranja i selekcije i zadovoljstva na radu. Upitnik ukupno ima 25 pitanja. Postavljena su zatvorena pitanja te pitanja na koja je trebalo odgovoriti temeljem Likertove ljestvice od 5 stupnjeva.

U testiranju postavljenih hipoteza istraživanja, korištene su metode tabelarnog i grafičkog prikazivanja, metode deskriptivne statistike, Mann-Whitney U test, Wilcoxonov signed test za jedan nezavisni uzorak, te Spearmanov koeficijent korelacije.

- Upotrebom metoda grafičkog i tabelarnog prikazivanja prezentirana je struktura odgovora ispitanika, dok su metodama deskriptivne statistike prikazane srednje vrijednosti i pokazatelji disperzije oko srednjih vrijednosti.
- Mann-Whitney U testom testirana je razlika u zadovoljstvu u elementima, kao i samim postupcima selekcije i regrutacije.
- Wilcoxonovim testom za jedan nezavisni uzorak testirana je razina zadovoljstva postupcima selekcije i regrutiranja u odnosu na indiferentnu vrijednost (3). Rezultat ukazuje na slaganje, ne slaganje, te indiferenciju.
- Povezanost među stupnjevima slaganja na ponuđene tvrdnje testirana je Spearmanovim testom.

Analiza je rađena u statističkom programu SPSS 21, a zaključci su doneseni pri razini signifikantnosti od 5%.

### 5.2. Uzorak istraživanja

Nakon provedbe ankete, obradili su se dobiveni podaci pri čemu su se koristile jednostruke tablice te grafički prikazi.

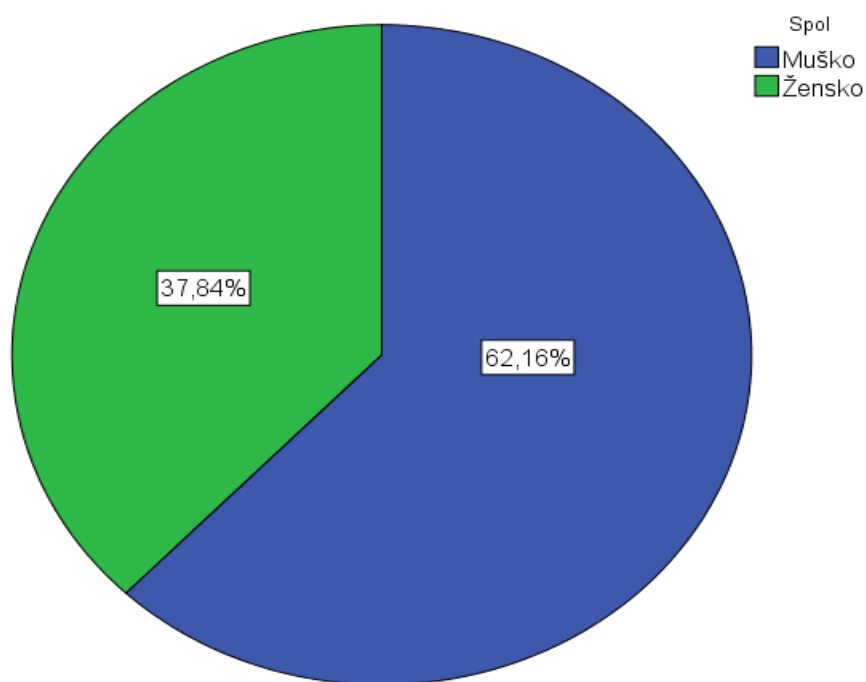
**Tablica 3: Struktura ispitanika prema spolu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Muško	23	62,2	62,2	62,2
Valid Žensko	14	37,8	37,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Prema spolu ispitanih zaposlenika može se utvrditi da je veći broj ispitanih zaposlenika muškog spola 62,2% (23 zaposlenika) u odnosu na zaposlenice koje su u uzorku zastupljene sa 37,8% (14 zaposlenica).

**Grafikon 1: Spolna struktura**



Izvor: Izrada autora

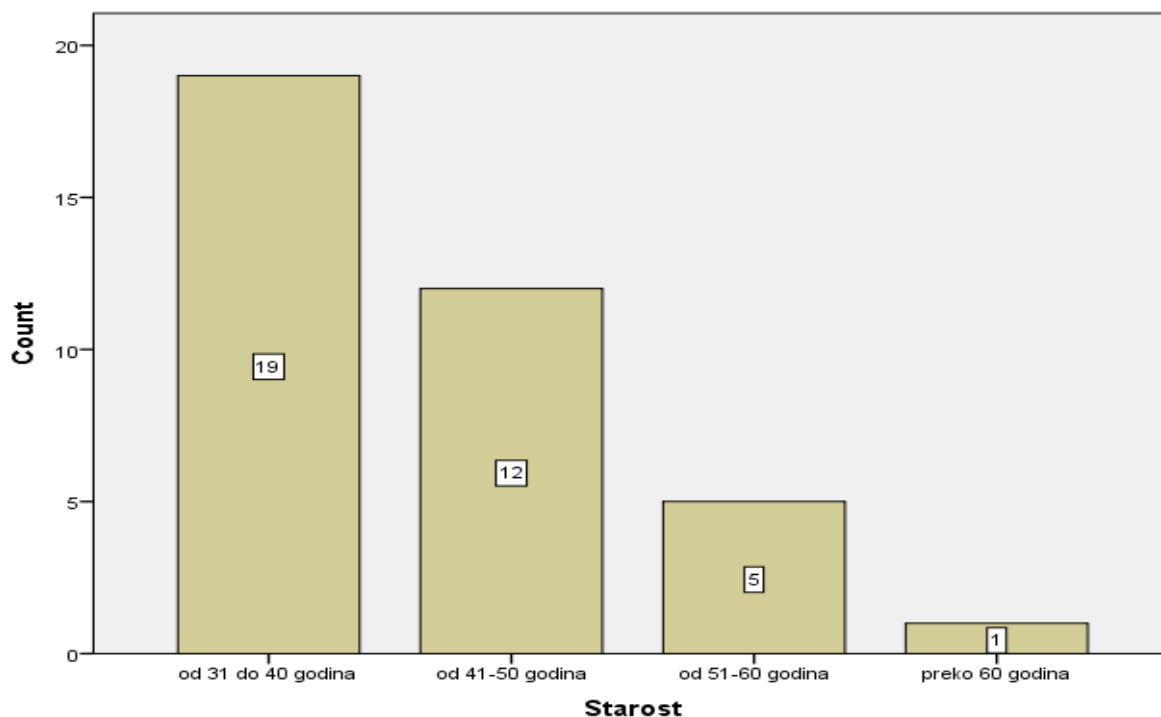
**Tablica 4: Starost**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
od 31 do 40 godina	19	51,4	51,4	51,4
od 41-50 godina	12	32,4	32,4	83,8
Valid od 51-60 godina	5	13,5	13,5	97,3
preko 60 godina	1	2,7	2,7	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Izvor: izrada autora

Prema starosnoj dobi ispitanih zaposlenika, može se utvrditi da ih je najveći broj starosne dobi u rasponu od 31 do 40 godina 51,4% (19 zaposlenika), dok je u istraživanju sudjelovao i jedan zaposlenik starosne dobi preko 60 godina (2,7%).

**Grafikon 2: Starosna struktura**



Izvor: izrada autora



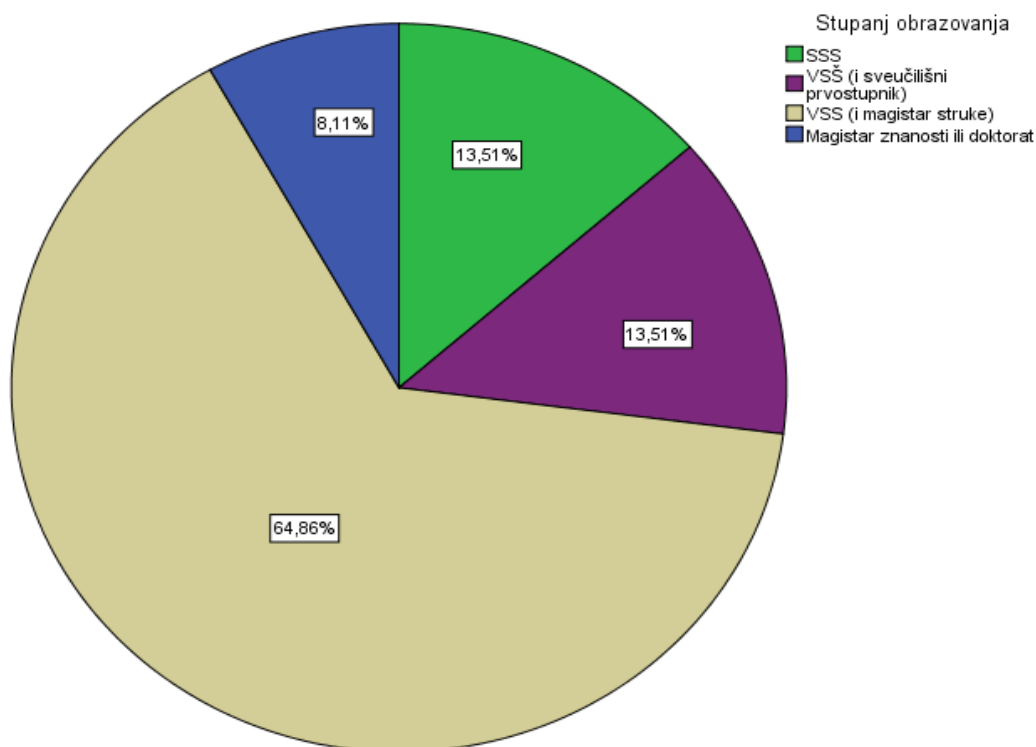
**Tablica 5: Stupanj obrazovanja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
SSS	5	13,5	13,5	
VŠŠ (i sveučilišni prvostupnik)	5	13,5	13,5	
Valid VSS (i magistar struke)	24	64,9	64,9	
Magistar znanosti ili doktorat	3	8,1	8,1	
Total	37	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Prema stupnju obrazovanja može se utvrditi da najveći broj ispitanih zaposlenika ima završenu VSS (ili magistar struke), koji su među ispitanim zaposlenicima zastupljeni sa 64,9%, dok su u najmanjem broju zastupljeni magistri znanosti/doktori s 8,1% (3 ispitanika).

**Grafikon 3: Stupanj obrazovanja**



Izvor: Izrada autora

**Tablica 6: Radni staž u poduzeću Cemex Hrvatska d.d.**

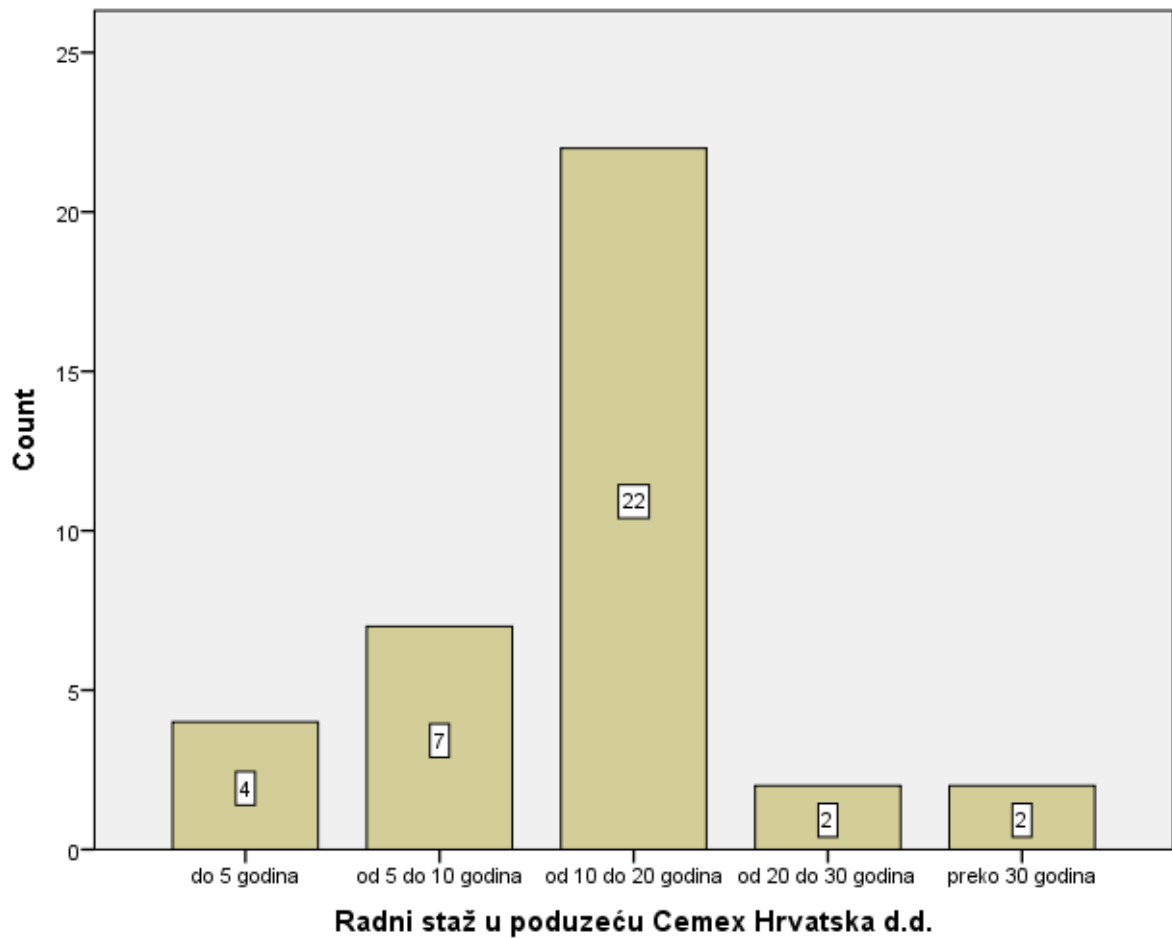
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
do 5 godina	4	10,8	10,8	10,8
od 5 do 10 godina	7	18,9	18,9	29,7
Valid od 10 do 20 godina	22	59,5	59,5	89,2
od 20 do 30 godina	2	5,4	5,4	94,6
preko 30 godina	2	5,4	5,4	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Prema radnom stažu u poduzeću Cemex Hrvatska d.d. može se utvrditi da je najveći broj ispitanih zaposlenika zaposlen u poduzeću između 10 i 20 godina 59,5% (22 ispitanika).

Ukupan radni staž zaposlenika, prikazan u nastavku, je kod najvećeg broja ispitanika također između 10 i 20 godina. Većina ispitanika koja je odgovorila da im je ukupni radni staž od 10 - 20 godina je većinu svog radnog staža provela u Cemexu.

**Grafikon 4: Radni staž u poduzeću Cemex Hrvatska d.d.**



Izvor: Izrada autora

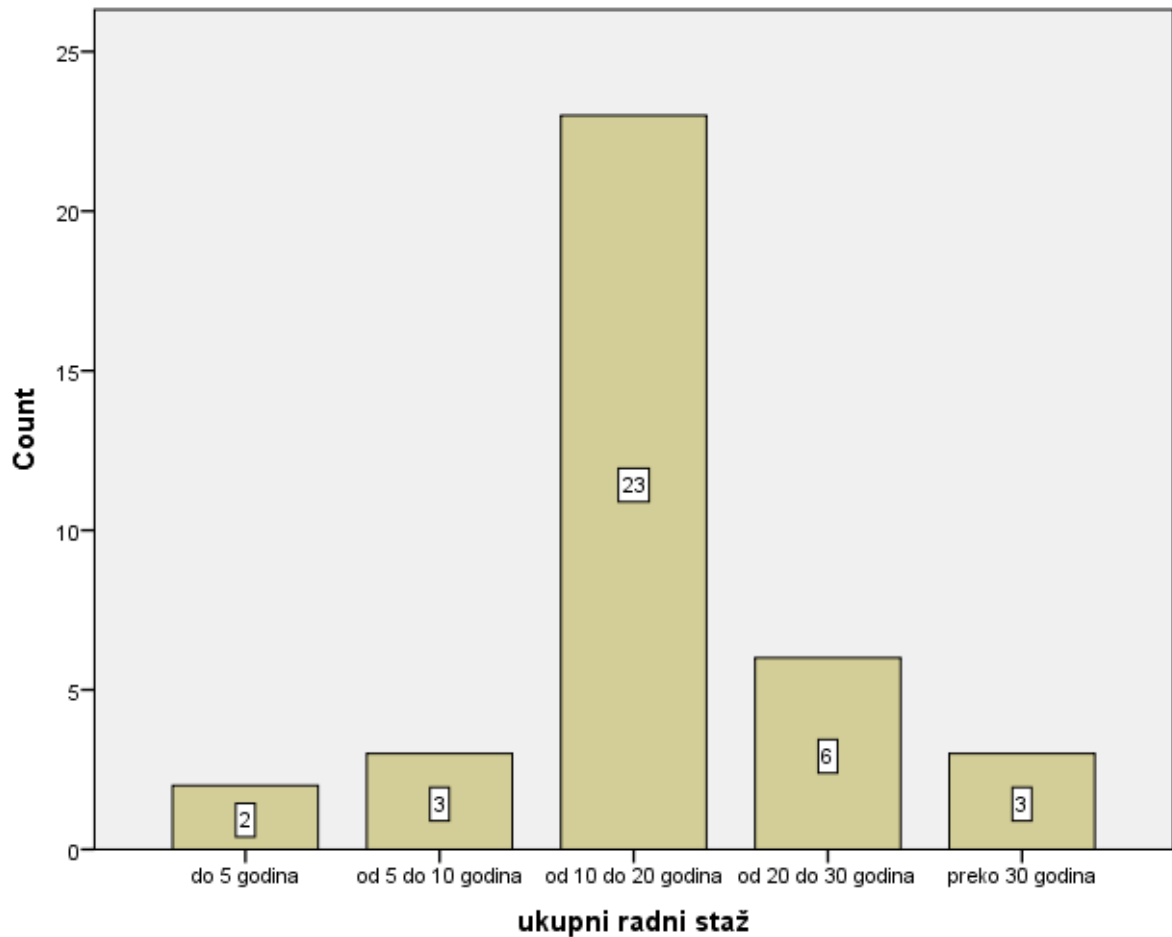
**Tablica 7: Ukupni radni staž**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
do 5 godina	2	5,4	5,4	5,4
od 5 do 10 godina	3	8,1	8,1	13,5
od 10 do 20 godina	23	62,2	62,2	75,7
od 20 do 30 godina	6	16,2	16,2	91,9
preko 30 godina	3	8,1	8,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Prema radnom stažu najveći broj ispitanika ima radni staž između 10 i 20 godina njih 62,2% (23), dok je najmanje ispitanika, njih dvoje, s ukupnim radnim stažem do 5 godina.

**Grafikon 5: Ukupni radni staž**



Izvor: Izrada autora

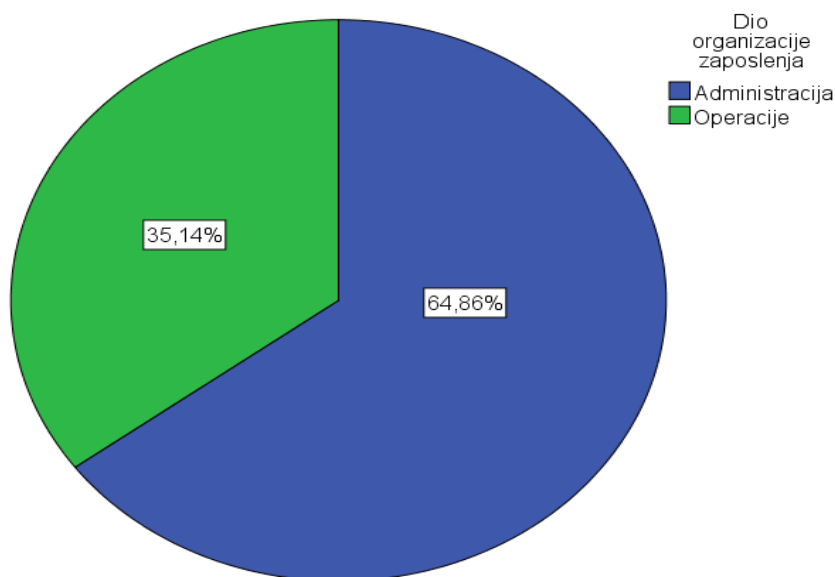
**Tablica 8: Odjel zaposlenja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Administracija	24	64,9	64,9	64,9
Valid Operacije	13	35,1	35,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Većina ispitanih zaposlenika čini administrativni dio zaposlenika, njih 64,9% (24 ispitanika), dok su operativni zaposlenici činili 35,1% uzorka (13 ispitanika).

**Grafikon 6: Odjel zaposlenja**



Izvor: Izrada autora

**Tablica 9: Izvor regrutiranja**

**Koji ste izvor regrutiranja za slobodno radno mjesto prošli tijekom zapošljavanja na trenutno radno mjesto u poduzeću Cemex Hrvatska d.d. ?**

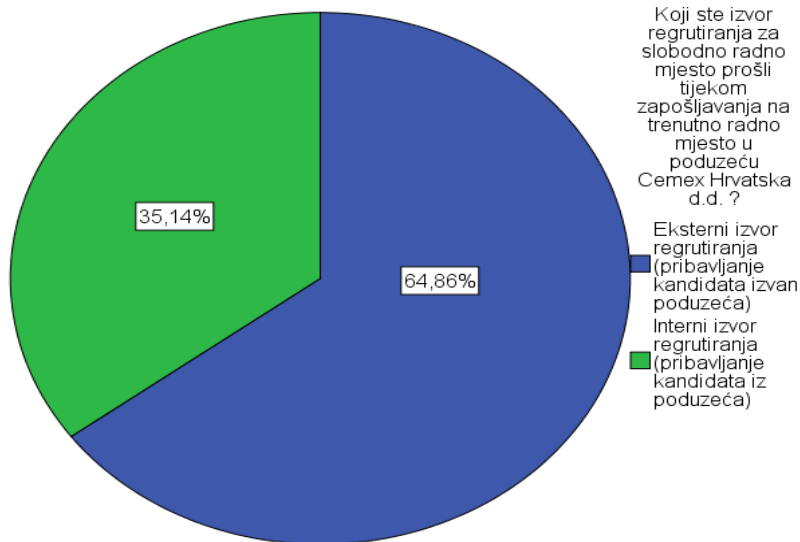
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Eksterni izvor regrutiranja (pribavljanje kandidata izvan poduzeća)	24	64,9	64,9	64,9
Valid Interni izvor regrutiranja (pribavljanje kandidata iz poduzeća)	13	35,1	35,1	100,0
Total	37	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Kod zapošljavanja na trenutno radno mjesto veći broj ispitanih zaposlenika je došao uz posredstvo eksternih izvora regrutiranja (pribavljanje kandidata izvan poduzeća) njih 24

(64,9%). Interni izvori regrutiranja su korišteni kod zapošljavanja na trenutno radno mjesto 13 ispitanika (35,1%).

**Grafikon 7: Izvor regrutiranja**



Izvor: Izrada autora

**Tablica 10: Metode selekcije**

Koje ste sve metode selekcije prošli prilikom zapošljavanja na trenutno radno mjesto?

Standardne metode prikupljanja informacija o kandidatima:	Broj ispitanika	%
prijava na natječaj	24	64.86
Životopis	24	64.86
Intervju	36	97.30
Psihologijski testovi	15	40.54

Izvor: Izrada autora

Iz tablice se može utvrditi da je najveći broj ispitanih zaposlenika kod postupka selekcije prošao intervju, njih 36 (97,3%), dok su u najmanjoj mjeri zastupljeni psihologijski testovi, prošlo ih je 15 ispitanih zaposlenika (40,54%).

## Zadovoljstvo na radu

Zadovoljstvo na radu ispitani zaposlenici su iskazivali upotrebom Likertove mjerne ljestvice. Ispitanici su iskazivali slaganje s tvrdnjama na sljedeći način:

- (1) uopće se ne slažem,
- (2) uglavnom se ne slažem,
- (3) niti se slažem niti se ne slažem.
- (4) uglavnom se slažem,
- (5) u potpunosti se slažem.

**Tablica 11: Zadovoljstvo na radu**

	[18. Zadovolja n/na sam radnim uvjetima.]	[19. Zadovolja n/na sam radnim kolegama. ]	[20. Zadovolja n/na sam nadređeni ma.]	[21. Zadovolja n/na sam plaćom.]	[22. Zadovolja n/na sam mogućnos tima napredova nja.]	[23. Zadovolja n/na sam sigurnošć u zaposlenj a.]	[24. Zadovolja n/na sam svojim radnim mjestom.]	Zadovolj stvo na radu
Valid	37	37	37	37	37	37	37	37
N								
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,76	4,41	3,86	3,51	3,27	3,84	3,89	3,81
Median	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
Mode	4	4	4	3	2 <sup>a</sup>	4	4	4
Std. Deviation	,983	,599	1,058	1,044	1,122	,764	,774	,811
Percentiles								
25	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00
50	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00
75	4,50	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Izvor: Izrada autora

Pokazatelji kvalitete života mjereni su stupnjem slaganja sa 7 tvrdnji o pokazateljima zadovoljstva, dok je ukupno zadovoljstvo na radu dobiveno kao presjek slaganja sa svim tvrdnjama o elementima zadovoljstva.

Među ispitanim zaposlenicima najviša razina zadovoljstva je iskazana zadovoljstvom radnim kolegama (prosječna razina zadovoljstva 4,41), dok je najniža razina zadovoljstva iskazana mogućnošću napredovanja (prosječna vrijednost 3,27).

Razina ukupnog zadovoljstva je 3,81, s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,811. Najčešća razina zadovoljstva radnim mjestom je 4 te polovica ispitanih zaposlenika ima razinu zadovoljstva 4 ili veću, dok polovica ima 4 ili manju.

**Tablica 12: Zadovoljstvo na radu**

**Statistics**

25. Na kraju ocijenite svoje zadovoljstvo na radu.

N	Valid	37
	Missing	0
Mean		3,84
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		,834
Percentiles	25	3,00
	50	4,00
	75	4,00

Izvor: Izrada autora

Osim prethodno navedene kompozitne ocjene ukupnog zadovoljstva na radu, prikazana je i ocjena ukupnog zadovoljstva na radu koju su ispitanici trebali ocijeniti kao njihovu opću razinu zadovoljstva. Utvrđeno je da su ocjene poprilično slične (3,81 i 3,84). Dakle, prosječna razina zadovoljstva je 3,84 sa prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,834.

### 5.3. Testiranje hipoteza

U skladu s ciljevima postavljene su hipoteze koje se kroz istraživanje potvrđuju ili odbacuju. Hipoteze se odnose na zadovoljstvo zaposlenika provedenim regrutiranjem i selekcijom te vezu između zadovoljstva zaposlenika provedenim regrutiranjem i selekcijom i zadovoljstva na radu.

**H1: Zaposlenici su zadovoljni s provedenim procesom regrutiranja i selekcije.**

Hipotezom će se ispitati razina zadovoljstva zaposlenika koji su prošli postupak regrutiranja i selekcije u poduzeću Cemex. Jako je važno zadovoljstvo zaposlenika postupkom regrutiranja i selekcije, jer se na taj način stvara pozitivno radno okruženje. Poduzeće treba stvoriti



preduvjete kako bi radnici bili zadovoljni obavljanjem svojih uobičajenih poslovnih aktivnosti.

**H1.1.: Zaposlenici su zadovoljni provedenim postupkom regrutiranja.**

Ovom pomoćnom hipotezom utvrdit će se razina zadovoljstva zaposlenika poduzeća Cemex postupkom regrutiranja koji su prošli u promatranom poduzeću.

**Tablica 13: Zadovoljstvo regrutiranjem**

Zadovoljan/na sam provedenim regrutiranjem.		
N	Valid	37
	Missing	0
Mean		4,19
Median		4,00
Mode		4 <sup>a</sup>
Std. Deviation		,811
Percentiles	25	4,00
	50	4,00
	75	5,00
a. Multiple modes exist. The smallest value is shown		

Izvor: Izrada autora

Ispitani zaposlenici su uglavnom zadovoljni. Prosječna razina zadovoljstva provedenim regrutiranjem je 4,19, s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,81. Najveći broj se slagao i potpuno slagao s navedenom tvrdnjom.

Da su zaposlenici zadovoljni s provedenim regrutiranjem, utvrditi će se ukoliko je srednja vrijednost slaganja s tvrdnjom veća od 3 (razina slaganja viša od indiferentne vrijednosti 3).

Hipoteza se testira Wilcoxonovim testom za jedan nezavisan uzorak.

**Tablica 14: Razina zadovoljstva zaposlenika s provedenim regrutiranjem**

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of [9. Zadovoljan/na sam provedenim regrutiranjem.] equals 3,00.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Izvor: Izrada autora

Empirijska p vrijednost <0,001 upućuje na zaključak da postoji statistički značajno visoka razina slaganja s tvrdnjom o zadovoljstvu provedenim regrutiranjem.

Hipoteza se prihvaća kao istinita.

***H1.2.: Zaposlenici su zadovoljni provedenim postupkom selekcije.***

Zadovoljni zaposlenici cilj su svakog Odjela ljudskih resursa pa tako i ovog. Hipoteza će ispitati razinu zadovoljstva zaposlenika poduzeća Cemex provedbom postupka selekcije kojeg su prošli tijekom zapošljavanja u poduzeću.

**Tablica 15: Zadovoljstvo selekcijom**

Zadovoljan/na sam provedenom selekcijom.		
N	Valid	37
	Missing	0
Mean		4,19
Median		4,00
Mode		4
Std. Deviation		,877
Percentiles	25	4,00
	50	4,00
	75	5,00

Izvor: Izrada autora

Ispitani zaposlenici su uglavnom zadovoljni selekcijom. Prosječna razina zadovoljstva provedenom selekcijom je 4,19, s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,88. Najveći broj se slagao s tvrdnjom.

Da su zaposlenici zadovoljni s provedenom selekcijom će se utvrditi ukoliko je srednja vrijednost slaganja s tvrdnjom veća od 3 (razina slaganja viša od indiferentne vrijednosti 3).

Hipoteza se testira Wilcoxonovim testom za jedan nezavisan uzorak.

**Tablica 16: Razina zadovoljstva provedenom selekcijom**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of [12. Zadovoljan/rOne-Sample sam provedenom selekcijom.] equals 3,00.	Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Izvor: Izrada autora

Empirijska p vrijednost  $<0,001$  upućuje na zaključak da postoji statistički značajno visoka razina slaganja s tvrdnjom o zadovoljstvu provedenom selekcijom.

Hipoteza se prihvaća kao istinita.

U konačnici, hipoteza 1 se prihvaća kao istinita s obzirom na rezultate dviju pomoćnih hipoteza. Zaključuje se da su zaposlenici zadovoljni provedenim postupkom regrutiranja i selekcije u poduzeću Cemex.

***H2: Zaposlenici su zadovoljni primijenjenim izvorima regrutiranja i odabranim metodama selekcije.***

Ovom hipotezom istražiti će se razina zadovoljstva zaposlenika izvorima regrutiranja i metodama selekcije koje su oni prošli.

Ovom hipotezom ukazat će se na to kojim izvorom regrutiranja su zaposlenici zadovoljniji. Interni izvor regrutiranja obično znači i svojevrsnu promociju zaposlenika, pa se pretpostavlja da će biti zadovoljniji primijenjenim internim izvorima regrutiranja u odnosu na one eksterne.

***H2.1. Zaposlenici su zadovoljniji primjenom internog izvora regrutiranja u odnosu na eksterne izvore regrutiranja.***

Ovom hipotezom ukazati će se na to kojim izvorom regrutiranja su zaposlenici zadovoljniji. Interni izvor regrutiranja obično znači i svojevrsnu promociju zaposlenika, pa se pretpostavlja da će biti zadovoljniji primijenjenim internim izvorima regrutiranja u odnosu na one eksterne.

**Tablica 17: Zadovoljstvo internim izvorom regrutiranja u odnosu na eksterni**

		[10. Zadovoljan/na sam internim izvorom regrutiranja.]	[11. Zadovoljan/na sam eksternim izvorom regrutiranja.]
N	Valid	32	32
	Missing	5	5
Mean		3,78	4,06
Median		4,00	4,00
Mode		3	4
Std. Deviation		,870	,878
Percentiles	25	3,00	4,00
	50	4,00	4,00
	75	4,75	5,00

Izvor: Izrada autora

Iz tablice se može uočiti da je prosječna razina zadovoljstva internim regrutiranjem za 0,28 vrijednosti ocjene manja u odnosu na zadovoljstvo eksternim izvorima regrutiranja.

Razlika u zadovoljstvu pojedinim ocjenama se testira Mann-Whitney U testom.

**Tablica 18: Razlika u zadovoljstvo internim izvorom regrutiranja u odnosu na eksterni**

**Hypothesis Test Summary**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Zadovoljstvo is the same across categories of Izvor regrutiranja.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,119	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Izvor: Izrada autora

Empirijska p vrijednost Mann-Whitney U testa je 0,119 i upućuje na zaključak da ne postoji statistički značajna razlika u zadovoljstvu internog i eksternog izvora regrutiranja.

Hipoteza se odbacuje kao neistinita.

## ***H2.2. Zaposlenici su zadovoljniji sudjelovanjem na selekcijskom intervjuu u odnosu na psihologijske testove.***

Postoje različite selekcijske tehnike od kojih se najčešće primjenjuju intervjui i psihologijski testovi. Psihologijski testovi namijenjeni su ispitivanju različitih osobina i sposobnosti kandidata. U tu svrhu koriste se testovi inteligencije i testovi ličnosti. Kroz intervju kandidatu se daje uvid u korporativnu kulturu i vrijednosti poduzeća, kandidat dobiva informacije vezano za prava iz radnog odnosa, ali se ispituju i stečena iskustva znanja i vještine koja kandidatu daju razlikovanje u odnosu na druge kandidate. Hipotezom će se ispitati kojom metodom selekcije su zaposlenici zadovoljniji.

**Tablica 19: Zadovoljstvo intervjuom u odnosu na psihologijske testove**

		[Zadovoljan/na sam provedbom psihologijskih testova.]	[Zadovoljan/na sam provedbom intervjuja.]
N	Valid	31	37
	Missing	6	0
Mean		3,58	4,16
Median		3,00	4,00
Mode		3	4
Std. Deviation		1,177	,764
Percentiles	25	3,00	4,00
	50	3,00	4,00
	75	5,00	5,00

Izvor: Izrada autora

Iz tablice se može uočiti da je prosječna razina zadovoljstva provedbom intervjuja za 0,58 vrijednosti ocjene veća od zadovoljstva provedbom psihologijskih testova.

Razlika se testira Mann-Whitney U testom.

**Tablica 20: Razlika u zadovoljstvu psihologijskim testom u odnosu na intervju**

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Zadovoljstvo is the same across categories of Testiranje.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,036	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Izvor: Izrada autora

Empirijska p vrijednost Mann-Whitney U testa je 0,036 i upućuje na zaključak da postoji statistički značajna razlika u zadovoljstvu psihologijskim testovima i intervjuima gdje je viša razina zadovoljstva utvrđena za intervju.

Hipoteza se prihvaća kao istinita.

Hipoteza 2 se može djelomično prihvatiti, iz čega se zaključuje da zaposlenici nisu zadovoljniji primjenom internog izvora regrutiranja u odnosu na eksterne izvore regrutiranja, a zadovoljniji su sudjelovanjem na selekcijskom intervjuu u odnosu na psihologijske testove.

***H3: Postoji pozitivna veza između zadovoljstva zaposlenika provedenim postupkom regrutiranja i selekcije i zadovoljstva na radu.***

Posljednjom hipotezom nastojat će se dokazati postojanje statistički značajne veze između provedenog regrutiranja i selekcije zaposlenika i zadovoljstva na radu. Nastojat će se dokazati da su zaposlenici koji su zadovoljni provedenim postupkom regrutiranja i selekcije zadovoljniji na radu.

***H3.1. Postoji pozitivna veza između zadovoljstva zaposlenika provedenim postupkom regrutiranja i zadovoljstva na radu.***

Hipotezom će se ispitati postojanje pozitivne veze između zadovoljstva zaposlenika provedenim postupkom regrutiranja i zadovoljstva na radu. Zadovoljstvo regrutiranjem se steže prilikom zapošljavanja, što pridonosi ukupnoj razini zadovoljstva na radu.

Povezanost se testira korelacijom.

**Tablica 21. Veza zadovoljstva zaposlenika provedenim regrutiranjem i zadovoljstva na radu**

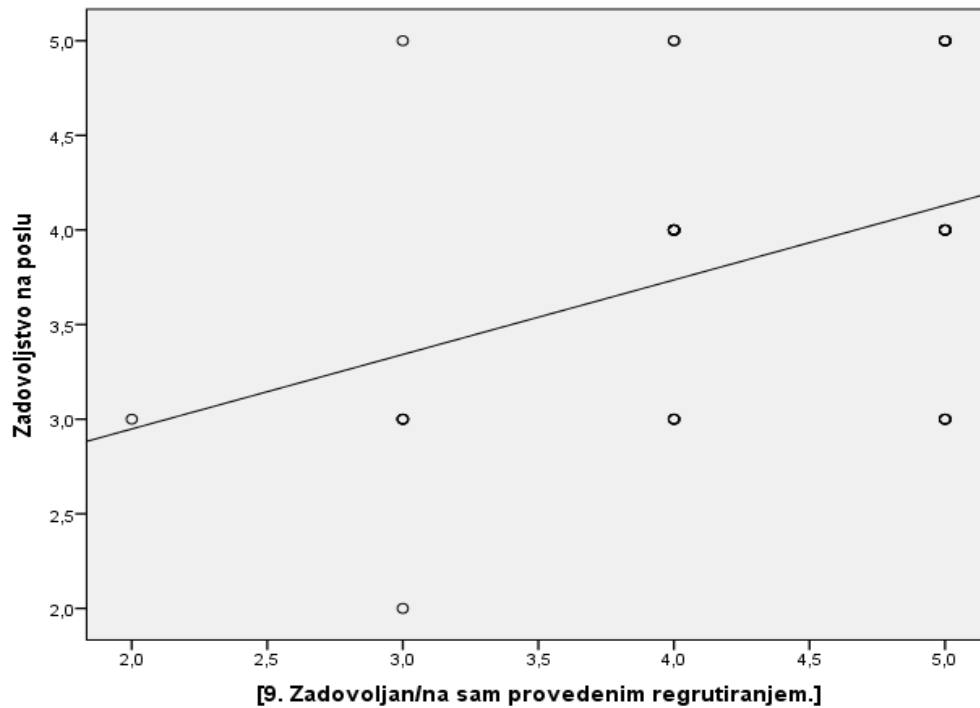
			[Zadovoljan/na sam provedenim regrutiranjem.]	Zadovoljstvo na poslu
Spearman's rho	[Zadovoljan/na sam provedenim regrutiranjem.]	Correlation Coefficient	1,000	
		Sig. (1-tailed)	.	
		N	37	
	Zadovoljstvo na poslu	Correlation Coefficient	,367*	1,000
		Sig. (1-tailed)	,0125	.
		N	37	37

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Izvor: Izrada autora

Na temelju koeficijenta korelacije vrijednosti 0,367 donosi se zaključak da postoji pozitivna, ali slabija povezanost između zadovoljstva provedenim regrutiranjem i ukupnog zadovoljstva na radu. Povezanost je statistički značajna (empirijska p vrijednost 1,25% < 5%). Povezanost je prikazana i grafički dijagramom rasipanja.

**Grafikon 8: Povezanost između zadovoljstva regrutiranjem i ukupnog zadovoljstva na radu**



Izvor: Izrada autora

Slijedom utvrđene povezanosti donosi se zaključak da se hipoteza prihvaća kao istinita.

***H3.2. Postoji pozitivna veza između zadovoljstva zaposlenika provedenim postupkom selekcije i zadovoljstva na radu.***

Ovom hipotezom će se ispitati postojanje pozitivne veze između zadovoljstva zaposlenika provedenim postupkom selekcije i zadovoljstva na radu. Zaposlenik koji je zadovoljan tehnikama selekcije koje je prošao, u konačnici i rezultatima testiranja odnosno intervjuiranja, pretpostavlja se da će biti zadovoljan na radu.



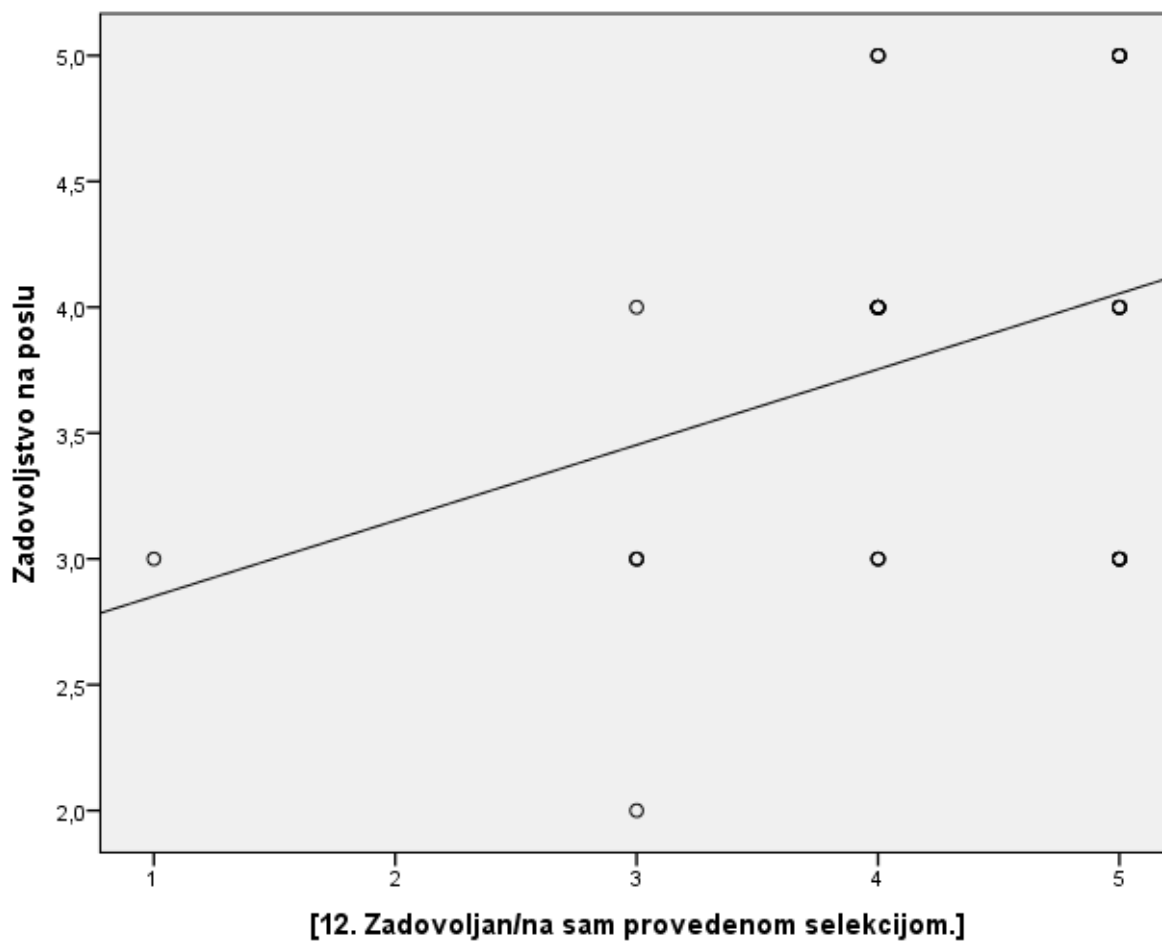
**Tablica 22: Veza zadovoljstva zaposlenika provedenim postupkom selekcije i zadovoljstva na radu**

		[ Zadovoljan/na sam provedenom selekcijom.]	Zadovoljstvo na poslu	
Spearman's rho	[Zadovoljan/na sam provedenom selekcijom.]	Correlation Coefficient	1,000	
		Sig. (1-tailed)	.	
		N	37	
	Zadovoljstvo na poslu	Correlation Coefficient	,257	1,000
		Sig. (1-tailed)	,062	.
		N	37	37

Izvor: Izrada autora

Na temelju koeficijenta korelacije vrijednosti 0,257 donosi se zaključak da postoji pozitivna, ali slabija povezanost između zadovoljstva provedenom selekcijom i ukupnog zadovoljstva na radu. Empirijska p vrijednost je 6,2% > 5% pa se hipoteza odbacuje. Povezanost je prikazana i grafički dijagramom rasipanja.

**Grafikon 9: Povezanost između zadovoljstva provedenom selekcijom i ukupnog zadovoljstva na radu**



Izvor: Izrada autora

U konačnici, zbog odbacivanja ove pomoćne hipoteze, hipoteza 3 se može djelomično prihvatiti. Dakle, postoji pozitivna veza između zadovoljstva zaposlenika provedenim postupkom regrutiranja i zadovoljstva na radu, odnosno ne postoji pozitivna veza između zadovoljstva zaposlenika provedenim postupkom selekcije i zadovoljstva na radu.

## 6. ZAKLJUČAK

Izuzetno značajna područja upravljanja ljudskim resursima u svakom poduzeću čine upravo regrutiranje i selekcija kadrova. Najviše zbog toga što osiguravaju najvažniji resurs poduzeća, a to su kvalitetni ljudi koji su zaslužni za uspješno poslovanje poduzeća. Ljudi su jedinstveni za svako poduzeće i ne mogu se kopirati. Do kvalitetnih zaposlenika se dolazi profesionalnim regrutiranjem i selekcijom. Zadovoljni zaposlenici ključ su za ostvarenje izvrsnih rezultata i kvalitetnog poslovanja poduzeća. Kvalitetan postupak regrutiranja i selekcije može uvelike smanjiti raznorazne troškove poduzeću, a isto tako može i donijeti velike profite prvenstveno zbog dodatne vrijednosti koju izabrani zaposlenik pruža poduzeću.

U ovom diplomskom radu su osim teorijskog aspekta procesa regrutiranja i selekcije te zadovoljstva zaposlenika, ti procesi analizirani i na konkretnom primjeru poduzeća Cemex. Zapošljavanje novih zaposlenika u Cemexu se ne obavlja samo na razini Odjela ljudskih resursa, nego se za određeno radno mjesto konzultira nadležni menadžer te se njegovo mišljenje usvaja zajedno s drugim podacima te odabire najbolji kandidat. U empirijskom dijelu postavljene su tri hipoteze. Nakon provedenog istraživanja utvrđeno je da su zaposlenici poduzeća Cemex zadovoljni provedenim postupkom regrutiranja i selekcije. Hipoteza da su zaposlenici zadovoljniji primjenom internog izvora regrutiranja u odnosu na eksterni se odbacuje odnosno neistinita je. Dakle, zaposlenici su zadovoljniji eksternim izvorom regrutiranja, iako bi za očekivati bilo da su zadovoljniji s internim izvorom regrutiranja, jer to u pravilu znači svojevrsnu promociju odnosno napredovanje u karijeri. Dokazano je također, da su zaposlenici zadovoljniji sudjelovanjem na selekcijskom intervjuu nego na psihologijskim testovima. Moguće je da razlog leži u većoj opuštenosti kod intervjua, dok se kod psihologijskih testova traže određena znanja i proučava osobnost kandidata. Postoji pozitivna povezanost između zadovoljstva provedenim regrutiranjem i selekcijom i zadovoljstva na radu što znači da veće zadovoljstvo regrutiranjem i selekcijom kod zaposlenika posljedično dovodi do većeg zadovoljstva na radu.

Činjenica je da se mnoga poduzeća suočavaju s velikim poteškoćama koje uzrokuje neadekvatan izbor ljudi, kao i postavljanje suradnika na pogrešna, njima neprimjerena radna mjesta. Poznato je da uspješne organizacije rade na razvoju svojih zaposlenika i prepoznavanju njihovih talenata. Poduzeća, kao što je Cemex, u kojima se shvatilo da su ljudski resursi jedni od temeljnih čimbenika uspjeha poduzeća, uspješnija su od poduzeća u kojima postoji loša uprava koja još nije shvatila značaj ljudski resursa. U poduzeću Cemex mnogo sredstava se ulaže u te procese iz kojih proizlazi radna snaga. Kontinuirano rade na

osiguranju potrebnog broja i strukture zaposlenika. Okreću se razvijanju radne snage prema njezinom potencijalu kako bi dugoročno održali efektivne kadrove u poduzeću.

U konačnici, bit svega je razvoj održive konkurentske prednosti u svijetu u kojem je konkurencija sve jača i u kojem je sve teže biti uspješan. Prema tome, Cemex je poduzeće koje je uspješno u prepoznavanju ljudi koji ga mogu povesti prema uspjehu u budućnosti.

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb
2. Bahtijarević – Šiber, F. (2014): Strateški menadžment ljudskih potencijala, Školska knjiga, Zagreb
3. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008.): Temelji menadžmenta, Školska knjiga Zagreb, Zagreb
4. Bakotić, D. (2009): Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika znanja i organizacijskih performansi, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Split
5. Bakotić, D., Vojković, I., (2013.): Veza između zadovoljstva na radu i individualnih performansi (Poslovna izvrsnost), Zagreb, Ekonomski fakultet, str. 33.
6. Buble, M. (2010): Menadžerske vještine, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb
7. Buble, M. (2009): Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split
8. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb
9. Certo, S. C., Certo S. T. (2008): Moderni menadžment, MATE d.o.o., Zagreb
10. Daft, L. R. (1997): Management, Fourth Edition, The Dryden Press, Forth Worth
11. Daft, L.R., Marcic, D. (2009.): Management: The new workplace, sixth edition, South – Western, Cengage Learning, USA
12. Dessler, G. (2015): Upravljanje ljudskim potencijalima, MATE d.o.o., Zagreb
13. Đokić, T., Pepur, M., Arnerić, J. (2015): Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga, <https://hrcak.srce.hr/file/206985> [22.09.2018.]
14. Goić, S. (1998): Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet, Split
15. Goldstein, I.L. & Ford, K.J. (2002.): Training in organizations – needs assessment, development, and evaluation, 4th edition, Wadsworth, Belmont, str. 22.
16. Kuka, E.: Menadžment ljudskih resursa, Praktični menadžment, 2 (3), str. 65.
17. Lozić, J. (2012.): Osnove menadžmenta, Sveučilište u Splitu, Split
18. Marušić, S. (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, ADECO, Zagreb
19. Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2006): Menadžment ljudskih potencijala, MATE d.o.o., Zagreb
20. Puljić, N. (2006): Zaštita na radu-vodič za poslodavce, Poslovni zbornik, Zagreb
21. Robbins, Stephen P., Judge Tim A. (2009): Organizacijsko ponašanje, MATE d.o.o., Zagreb
22. Spector, P. E. (2000): Industrial & Organizational Psychology, Research and Practice, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc.
23. Šverko, B. (2012.): Ljudski potencijali – usmjeravanje, odabir i osposobljavanje, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb
24. Učur, M. (2007): Nomotehnika u radnom pravu i pravu zaštite na radu, Veleučilište, Rijeka
25. Vujić, V. (2005): Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Rijeka
26. Zakon o zaštiti na radu, NN br.71./14, 118/14, 154/14
27. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog dijela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka
28. Zlatar, A.: Centar za procjenu, raspoloživo na <https://selekcija.hr/2010/04/assessment-centar-ili-centar-za-procjenju/>
29. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula M. (2004): Organizacija, TIVA Tiskara Varaždin, Varaždin

30. Weihrich, H., Koontz H. (1998) : Menadžment, MATE d.o.o., Zagreb
31. <http://www.cemex.hr/profiltvrtke.aspx> [23.07.2018]
32. <http://www.cemex.hr/Nasapovijest.aspx> [20.08.2018.]
33. <http://www.cemex.hr/Userfiles/pdf/BetonskaRjesenja2015&2016.pdf> [20.08.2018.]
34. <http://www.cemex.hr/Na%C5%A1evrijednosti.aspx> [20.08.2018.]

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: Faktori selekcije kandidata

Slika 2: Faze u razvoju karijere

Slika 3: Tijek postupka planiranja razvoja ljudskih resursa

Slika 4: Shematski prikaz organizacijske strukture poduzeća Cemex

Slika 5: Shematski prikaz organizacijske strukture ljudskih resursa poduzeća Cemex

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1: Mogući ishoda procesa planiranja

Tablica 2: Pet dimenzija ličnosti – „velikih pet“

Tablica 3: Struktura ispitanika prema spolu

Tablica 4: Starost

Tablica 5: Stupanj obrazovanja

Tablica 6: Radni staž u poduzeću Cemex Hrvatska d.d.

Tablica 7: Ukupni radni staž

Tablica 8: Odjel zaposlenja

Tablica 9: Izvor regrutiranja

Tablica 10: Metode selekcije

Tablica 11: Zadovoljstvo na radu

Tablica 12: Zadovoljstvo na radu

Tablica 13: Zadovoljstvo regrutiranjem

Tablica 14: Razina zadovoljstva zaposlenika s provedenim regrutiranjem

Tablica 15: Zadovoljstvo selekcijom

Tablica 16: Razina zadovoljstva provedenom selekcijom

Tablica 17: Zadovoljstvo internim izvorom regrutiranja u odnosu na eksterni

Tablica 18: Razlika u zadovoljstvo internim izvorom regrutiranja u odnosu na eksterni

Tablica 19: Zadovoljstvo intervjuom u odnosu na psihologijske testove

Tablica 20: Razlika u zadovoljstvu psihologijskim testom u odnosu na intervju

Tablica 21. Veza zadovoljstva zaposlenika provedenim regrutiranjem i zadovoljstva na radu

Tablica 22: Veza zadovoljstva zaposlenika provedenim postupkom selekcije i zadovoljstva na radu

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1: Spolna struktura

Grafikon 2: Starosna struktura

Grafikon 3: Stupanj obrazovanja

Grafikon 4: Radni staž u poduzeću Cemex Hrvatska d.d.

Grafikon 5: Ukupni radni staž

Grafikon 6: Odjel zaposlenja

Grafikon 7: Izvor regrutiranja

Grafikon 8: Povezanost između zadovoljstva regrutiranjem i ukupnog zadovoljstva na radu

Grafikon 9: Povezanost između zadovoljstva provedenom selekcijom i ukupnog zadovoljstva na radu



## SAŽETAK

Ljudi predstavljaju najvažniji resurs poduzeća, a menadžment ljudskih resursa odjel koji osigurava kvalitetne zaposlenike. Stoga je menadžment ljudskih resursa ključan u ostvarivanju efikasnog poslovanja tvrtke, jer se kroz osiguravanje kvalitetnih zaposlenika i brigu o njima utječe na njihovo ponašanje na radu i njihovo zadovoljstvo poslom, zadovoljstvo na radu te organizacijom općenito.

Regrutiranje i selekcija ključni su elementi menadžmenta ljudskih resursa koji osiguravaju kvalitetne ljude na pravim radnim mjestima. To se postiže raznim programima privlačenja potencijalnih zaposlenika i odabiranja onih najboljih. Zadovoljstvo zaposlenika organizacijom je ključno kako bi se zaposlenici dobro osjećali na radnom mjestu i postizali kvalitetne rezultate što utječe na uspjeh cijelog poduzeća.

Teorijski dio diplomskog rada obrađuje pojmove regrutiranja kandidata, selekcije kandidata i zadovoljstva zaposlenika. Objasnjeni su različiti izvori regrutiranja, metode selekcije, zadovoljstvo zaposlenika na radu te zadovoljstvo poslom.

Cilj diplomskog rada je prikazati proces regrutiranja i selekcije poduzeća Cemex te dokazati postojanje pozitivne veze između regrutiranja i selekcije i zadovoljstva zaposlenika istim te postojanje pozitivne veze između zadovoljstva zaposlenika provedenim postupkom regrutiranja i selekcije i zadovoljstva na radu.

Istraživanje je provedeno na 37 zaposlenika. Na temelju rezultata i analize podataka donesen je zaključak da su zaposlenici poduzeća Cemex zadovoljni procesom regrutiranja i selekcije. Također, dokazano je da ne postoji statistički značajna razlika u zadovoljstvu internog i eksternog izvora regrutiranja. Zaposlenici su zadovoljniji intervjuom u odnosu na psihologijska testiranja. Istraživanjem je dokazano da većim zadovoljstvom zaposlenika provedenim postupkom regrutiranja i selekcije je veće zadovoljstvo na radu.

Ovim istraživanjem može se reći da su regrutiranje i selekcija važni postupci za osiguravanje kvalitetnih zaposlenika poduzeću, a zadovoljstvo zaposlenika važan element kod uspješnog obavljanju posla.

**Ključne riječi:** regrutiranje, selekcija, zadovoljstvo zaposlenika

## **SUMMARY**

People represent the most important resource of a company, and human resource management departments are responsible for providing quality employees. Human resource management, therefore is key to achieving efficient business operations because through the provision of quality employees and their care, they affect their work behavior, their job satisfaction, satisfaction with their work and organization as a whole.

Recruitment and selection are key elements of human resources management that ensure quality employees in the right positions. That is done by various programs that attract potential employees and selecting the best ones. Employee satisfaction with organization is crucial to making employees feel good in their work place and achieve high quality results which in turn affects the succes of the entire company.

Theoretical part of the thesis deals with terms of recruitment of candidates, selection of candidates and employee satisfaction. It explains various sources of recruitment, selection methods, employee satisfaction at work and job satisfaction.

The aim of this thesis is to present Cemex recruitment and selection process and to demonstrate the existence of positive links between recruitment, selection and employee satisfaction and the existence of positive links between employee satisfaction with recruitment process and selection and satisfaction at work.

This survey was conducted on 37 employees. Based on results and data analysis we found that Cemex employees are satisfied with the recruitment and selection process. Also, it has been shown that there is no statistically significant difference in the satisfaction of internal and external recruitment sources. Employees are more satisfied with the interview than psychological testing. Research has shown that greater employee satisfaction with the recruiting and selection process has greater satisfaction at work.

With this research we can say that recruitment and selection are important procedure for ensuring the quality of company employees, and employee satisfaction is an important element in succesful job performance.

Key words: Recruitment, selection, employees' satisfaction

# PRILOG

## ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

studentica sam diplomskog studija Ekonomskog fakulteta u Splitu.

Provodim istraživanje na temu “**Analiza zadovoljstva zaposlenika provedenim regrutiranjem i selekcijom u poduzeću Cemex Hrvatska d.d.**“. Anketa je napravljena za potrebe izrade Diplomskog rada. Ova anketa je u potpunosti **anonimna** te će se rezultati dobiveni ovom anketom koristiti isključivo za izradu rada.

Zahvaljujem Vam na vremenu koje ćete utrošiti na ispunjavanje ovog anketnog upitnika.

### 1. Opći podaci o ispitaniku

Zaokružite odgovarajuću točku.

#### 1. Spol

- Muško
- Žensko

#### 2. Starost

- Do 30 godina
- Od 31-40 godina
- Od 41-50 godina
- Od 51-60 godina
- Preko 60 godina

#### 3. Stupanj obrazovanja

- Bez kvalifikacije
- Osnovna škola
- SSS
- VŠS (i stručni prvostupnik)
- VSS (i magistar struke)
- Magistar znanosti ili doktorat

4. Radni staž u poduzeću Cemex Hrvatska d.d.

- Do 5 godina
- 5-10 godina
- 10-20 godina
- 20-30 godina
- Preko 30 godina

5. Vaš ukupni radni staž

- Do 5 godina
- 5-10 godina
- 10-20 godina
- 20-30 godina
- Preko 30 godina

6. Odjel u kojem ste zaposleni

- Administracija
- Operacije

## 2. Proces regrutiranja i selekcije

7. Koji ste izvor regrutiranja za slobodno radno mjesto prošli tijekom zapošljavanja na trenutno radno mjesto u poduzeću Cemex Hrvatska d.d. ?

- Interni izvor regrutiranja (pribavljanja kandidata iz poduzeća)
- Eksterni izvor regrutiranja (pribavljanja kandidata izvan poduzeća)

8. Koje ste sve metode selekcije prošli prilikom zapošljavanja na trenutno radno mjesto? Na ovo pitanje moguće je više odgovora zaokružiti.

- Standardne metode prikupljanja informacija o kandidatima: prijava na natječaj, životopis
- Psihologijski testovi
- Intervju

Na sljedeća pitanja odgovorite u skladu s odgovorima na pitanja 7 i 8.

Odgovorite temeljem ljestvice od 1 do 5 gdje je: (1) uopće se ne slažem, (2) uglavnom se ne slažem, (3) niti se slažem niti se ne slažem, (4) uglavnom se slažem, (5) u potpunosti se slažem.

9. Zadovoljan/na sam provedenim regrutiranjem.	1 2 3 4 5
10. Zadovoljan/na sam internim izvorom regrutiranja.	1 2 3 4 5
11. Zadovoljan/na sam eksternim izvorom regrutiranja.	1 2 3 4 5
12. Zadovoljan/na sam provedenom selekcijom.	1 2 3 4 5
13. Zadovoljan/na sam provedbom psihologijskih testova.	1 2 3 4 5
14. Zadovoljan/na sam provedbom intervjua.	1 2 3 4 5
15. Smatram da je postupak regrutiranja i selekcije kvalitetno obavljen.	1 2 3 4 5
16. Postupak regrutiranja i selekcije koji sam prošao/la pozitivno utječe na moje zadovoljstvo na radu.	1 2 3 4 5
17. Zadovoljan/na sam rezultatima provedenog procesa regrutiranja i selekcije.	1 2 3 4 5
18. Zadovoljan/na sam radnim uvjetima.	1 2 3 4 5
19. Zadovoljan/na sam radnim kolegama.	1 2 3 4 5
20. Zadovoljan/na sam nadređenima.	1 2 3 4 5
21. Zadovoljan/na sam plaćom.	1 2 3 4 5
22. Zadovoljan/na sam mogućnostima napredovanja.	1 2 3 4 5

23. Zadovoljan/na sam sigurnošću zaposlenja.	1 2 3 4 5
24. Zadovoljan/na sam svojim radnim mjestom.	1 2 3 4 5

25. Na kraju, ocijenite svoje zadovoljstvo na radu.

- U potpunosti nezadovoljan/na (1)
- Većinom nezadovoljan/na (2)
- Zadovoljan/na (3)
- Većinom zadovoljan/na (4)
- U potpunosti zadovoljan/na (5)

