

# ANALIZA SELEKCIJE ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU Müller

---

Ćuk, Ivana

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

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:124:175470>

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**

**ZAVRŠNI RAD**

**ANALIZA SELEKCIJE ZAPOSLENIKA U**  
**PODUZEĆU Müller**

**Mentor:**

**izv. prof. dr. sc. Ivana Tadić**

**Student:**

**Ivana Ćuk**

**Split, rujan 2019.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD.....</b>	<b>3</b>
1.1. Problem istraživanja.....	3
1.2. Ciljevi rada.....	3
1.3. Metode rada.....	4
1.4. Sadržaj rada.....	4
<b>2. POJAM I TEMELJNE ODREDNICE SELEKCIJE.....</b>	<b>6</b>
2.1. Pojam regrutiranja.....	6
2.1.1. Interni izvori regrutiranja.....	7
2.1.2. Eksterni izvori regrutiranja.....	10
2.2. Pojam selekcije.....	14
2.2.1. Individualne razlike kao faktor selekcije.....	16
2.2.2. Informacijska osnova o kandidatima.....	19
2.2.3. Testovi.....	23
2.2.4. Intervju.....	27
2.2.5. Odluka o izboru kandidata.....	32
<b>3. OPĆI PODACI O PODUZEĆU Müller.....</b>	<b>34</b>
3.1. Prekretnice.....	35
3.2. Asortiman.....	38
3.3. Djelatnici.....	40
3.4. Nagrade.....	41
<b>4. ANALIZA ANKETNOG ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>43</b>
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>59</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>60</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>61</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>62</b>

# 1. UVOD

Regrutiranje i selekcija su procesi koji poduzeću osiguravaju pravi broj ljudi na pravom mjestu, u pravo vrijeme sposobnih za učinkovito i uspješno obavljanje zadataka koji omogućuju ostvarenje ciljeva poduzeća. Regrutiranje predstavlja postupak, traženja privlačenja i poticanja kandidata, koji udovoljavaju zahtjevima, za prijavu na slobodna radna mjesta, dok je selekcija postupak odabiranja kandidata primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika.<sup>1</sup> Regrutiranje se još naziva i pozitivnim procesom zbog njegova pristupa privlačenja što većeg broja kandidata na upražnjena radna mjesta, dok bi se selekcija mogla nazvati negativnim procesom, jer podrazumijeva eliminaciju i odbijanje određenog broja kandidata radi utvrđivanja pravog kandidata za posao.<sup>2</sup> Regrutiranje i selekcija vrlo su važni procesi jer sve aktivnosti i uspješnosti poduzeća ovise o tome jesu li se odabrale prave osobe za određeno radno mjesto. Poduzeće Müller predstavlja jedan od vodećih drogerijskih lanaca u Hrvatskoj, te će se kroz ovaj rad pokušati prikazati na koji način ono regrutira i selektira najkvalitetnije i najsposobnije kandidate za odgovarajuća radna mjesta.

## 1.1. Problem istraživanja

Uspjeh poduzeća uvelike ovisi o tome raspolaže li ono pravim ljudima, u pravo vrijeme, na pravom mjestu, stoga je potrebno uložiti značajan trud u planiranju i provedbi selekcije, a posebice je odrediti prema specifičnostima poduzeća, poput njegove veličine, djelatnosti ili politike poslovanja. Poduzeće Müller koje je skoro svake godine proglašeno za trećeg najpoželjnijeg poslodavca u Republici Hrvatskoj te se ističe svojom visokom kvalitetom i uslugom, a za što su najviše zaslužni njegovi djelatnici točnije prodajni savjetnici, te se zbog toga na njihovom primjeru želi pokazati što je važno prilikom odabira kvalitetnih djelatnika te se ovom temom želi približiti važnost odabira pravih ljudi za određeno radno mjesto.

## 1.2. Ciljevi rada

Ovim završnim radom će se, u njegovom teorijskom dijelu, definirati pojam, važnost i osnovne metode regrutiranja, te na sličan način predstaviti pojam selekcije, važnost selekcije i njene temeljne odrednice, kao i detaljno objasniti etape i tehnike selekcije koje se primjenjuju s

---

<sup>1</sup> Bahtijarević-Šiber, F.; Management ljudskih potencijala; Golden Marketing; Zagreb 1999.

<sup>2</sup> [https://www.tutorialspoint.com/recruitment\\_and\\_selection/what\\_is\\_selection.htm](https://www.tutorialspoint.com/recruitment_and_selection/what_is_selection.htm) (pregledano 21. 09. 2019.)

obzirom na specifičnosti i potrebe poduzeća. U nastavku rada će se opisati postupak selekcije u odabranom poduzeću te navesti koja znanja i vještine su ključna prilikom odabira zaposlenika. Anketnim istraživanjem će se ispitati dosadašnja iskustva zaposlenika provedenom selekcijom u poduzeću Müller. Ovaj rad može biti veoma važan za voditelje poslovnica poduzeća Müller. Voditelji poslovnica su oni koji zapošljavaju nove djelatnike te provode selekciju i ovim istraživanjem mogu vidjeti jesu li trenutni djelatnici bili zadovoljni provedenom selekcijom i tako unaprijediti postupak selekcije na buduće zaposlenike, ukoliko se pokaže da se prijašnja selekcija nije dobro provodila te su sadašnji djelatnici iskazali nezadovoljstvo.

### **1.3. Metode rada**

Metode koje će se koristiti u izradi teorijskog dijela završnog rada su istraživanje stručnih i znanstvenih radova. U nastavku rada, osnovna metoda koja će se primijeniti je provedba anketnog upitnika, na način da će se istraživanju pristupiti putem elektronske ankete koja će zaposlenicima biti dostupna putem e-maila. Sva pitanja će biti zatvorenog tipa, sa svrhom utvrđivanja specifičnosti selekcijskog postupka prema iskustvu ispitanika. Nakon prikupljenih istraživanja, pristupit će se obradi anketnog upitnika pomoću Google obrasca i Excela.

### **1.4. Sadržaj rada**

Završni rad s naslovom „*Analiza selekcije zaposlenika u poduzeću Müller*“ podijeljen je u pet dijelova.

U prvom dijelu „*Uvod*“ određen je problem istraživanja te su definirane metode rada koje će se koristiti u svrhu izrade rada, zatim su postavljeni ciljevi rada i sažeti prikaz sadržaja rada.

U drugom dijelu „*Pojam i temeljne odrednice selekcije*“ teorijski će se objasniti i analizirati pojam regrutiranja te izvori regrutiranja, a zatim pojam i temeljne odrednice selekcije.

U trećem dijelu „*Opći podaci o poduzeću Müller*“ analizirati će se važnost i razvoj poduzeća, zatim će se definirati asortiman poduzeća, prikazati strukturu djelatnika i ulaganja u održivi razvoj te predstaviti osvojene nagrade poduzeća koje su dokaz o njegovom dugogodišnjem uspješnom poslovanju.

U četvrtom dijelu „*Analiza anketnog istraživanja*“, kao što i sam naslov kaže analizirat će se pitanja anketnog upitnika, te na temelju dobivenih informacija, pokazat će se na koji način se provodi selekcija u poduzeću Müller.

U petom, zadnjem dijelu rada, „*Zaključak*“, bit će iznesene ključne spoznaje o cjelokupnoj obrađenoj temi i anketnom istraživanju, kao i bitne značajke do kojih se došlo prilikom izrade završnog rada.

## 2. POJAM I TEMELJNE ODREDNICE SELEKCIJE

Regrutiranje i selekcija su usko povezani pojmovi, koji rade ruku pod ruku i oba procesa igraju vitalnu ulogu u ukupnom rastu organizacije.<sup>3</sup> Regrutiranje i selekcija su vrlo značajni procesi u menadžmentu ljudskih resursa, osmišljeni da se maksimizira snaga zaposlenika kako bi se uspješno postigli strateški ciljevi poslodavca.<sup>4</sup> Proces regrutiranja i selekcije započinje regrutiranjem kandidata i završava selekcijom kandidata koji će se zaposliti, kao što se to može zaključiti i iz samog imena, te ukoliko se svaki od koraka pažljivo prati može se doći do puno bolje stope zapošljavanja i zadržavanja zaposlenika.<sup>5</sup> Radi ove povezanosti prvo će se predstaviti pojam regrutiranja, osnovna obilježja i izvori regrutiranja, a zatim će se u nastavku rada detaljno objasniti pojam selekcije i njene ključne odrednice.

### 2.1. Pojam regrutiranja

Regrutiranje se može definirati kao proces kojim se utvrđuju potrebe za ljudskim resursima te iznalaze potencijalni kandidati za slobodna radna mjesta, te se u tom se okviru provodi vrlo široka informativna aktivnost kako bi se potencijalni kandidati upoznali ne samo s poslovima za koje bi se mogli natjecati, već i s njihovim položajem u poduzeću (kompenzacije, beneficije, karijera...)<sup>6</sup>

Temeljni cilj svakog poslodavca je uspješno poslovanje, te se zbog toga trebaju zaposliti najbolje zaposlenike. Kako bi poslodavci odabrali one najbolje, kandidate je prvenstveno potrebno zainteresirati i privući ih poduzeću. Regrutiranje (pribavljanje) predstavlja postupak traženja, privlačenja i poticanja kandidata (koji udovoljavaju zahtjevima) za prijavu na slobodna radna mjesta.<sup>7</sup> Drugim se riječima regrutiranje može opisati kao postupak povezivanja onih koji nude slobodna radna mjesta i onih koji traže (novo) radno mjesto. Na ovakav način stvara se ponuda potencijalnih zaposlenika, koja omogućava zapošljavanje u trenutku kada se ukaže potreba.<sup>8</sup>

---

<sup>3</sup> [https://www.tutorialspoint.com/recruitment\\_and\\_selection/what\\_is\\_selection.htm](https://www.tutorialspoint.com/recruitment_and_selection/what_is_selection.htm) (pregledano 21. 09. 2019.)

<sup>4</sup> [https://www.tutorialspoint.com/recruitment\\_and\\_selection/index.htm](https://www.tutorialspoint.com/recruitment_and_selection/index.htm) (pregledano 21.09. 2019.)

<sup>5</sup> <https://www.topechelon.com/blog/recruiter-training/methods-recruitment-selection-process-example/> (pregledano 21. 09. 2019.)

<sup>6</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 107.

<sup>7</sup> Bakotić D., Goić S., Tadić I., Menadžment ljudskih resursa, nastavni materijali; Regrutiranje; <https://moodle.efst.hr/moodle2018/> (pregledano 17. 07. 2019.)

<sup>8</sup> Bakotić D., Goić S., Tadić I., Menadžment ljudskih resursa, nastavni materijali; Regrutiranje; <https://moodle.efst.hr/moodle2018/> (pregledano 17. 07. 2019.)

Kako bi poduzeće uspjele osigurati kvalitetne i buduće zaposlenike, broj regrutiranih osoba mora daleko biti veći od broja slobodnih radnih mjesta. Također će broj regrutiranih osoba biti veći ukoliko je riječ o privlačnoj djelatnosti i atraktivnom poslodavcu, dovoljnom broju kvalificiranih kandidata na tržištu rada, naseljenosti regije i poslodavca i naravno adekvatnim primanjima za određeno radno mjesto.<sup>9</sup> Dodatno, veći broj regrutiranih kandidata će se osigurati ukoliko poslodavac uspije pružiti sve potrebne i precizne informacije vezane uz slobodno radno mjesto, te se na ovakav način može smanjiti ili čak eliminirati buduće nezadovoljstvo i nelagoda radnika, razočaranost prirodom posla ili radnog mjesta, smanjiti fluktuacija i absentizam te povećati privrženost poslodavcu.<sup>10</sup>

Kako bi osigurale najbolje kandidate za zapošljavanje, organizacije moraju osigurati kvalitetan proces regrutiranja. Djelotvoran proces regrutiranja mora imati sljedeća obilježja:<sup>11</sup>

- Regrutiranje treba biti dugoročna strategija
- Treba planirati proces regrutiranja
- Regrutiranje treba prilagoditi ciljnim skupinama
- Regrutiranje treba odgovarati na potrebe kandidata
- Treba pažljivo izabrati i obučavati one koji regrutiraju
- Pružati realnu sliku posla i organizacije

### 2.1.1. Interni izvori regrutiranja

Dva su temeljna izvora ljudskih resursa – interni i eksterni. Dok interni izvori obuhvaćaju zaposlenike koji obavljaju posao u poduzeću, eksterni obuhvaćaju osobe koje se nalaze izvan poduzeća (na tržištu rada, u procesu školovanja, odnosno u školama i na fakultetima, drugim poduzećima i institucijama, ili u mirovini), a svaki od tih izvora ima svojih prednosti i nedostatke.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Bakotić D., Goić S., Tadić I., Menadžment ljudskih resursa, nastavni materijali; Regrutiranje; <https://moodle.efst.hr/moodle2018/> (pregledano 17. 07. 2019.)

<sup>10</sup> Bakotić D., Goić S., Tadić I., Menadžment ljudskih resursa, nastavni materijali; Regrutiranje; <https://moodle.efst.hr/moodle2018/> (pregledano 17. 07. 2019.)

<sup>11</sup> Bahtijarević-Šiber, F.; Management ljudskih potencijala; Golden Marketing; Zagreb 1999.; str. 295-296.

<sup>12</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 117.



**Tablica 1. Prednosti i nedostaci internih izvora regrutiranja**

<b>INTERNI IZVORI</b>	
<b>PREDNOSTI</b>	<b>NEDOSTATCI</b>
<p>Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata. Kandidat bolje poznaje poduzeće, njegove jake i slabe strane.</p> <p>Pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih.</p> <p>Stvara prostor za promociju.</p> <p>Jača percepciju o brizi poduzeća o dobrim zaposlenicima.</p> <p>Koristi dosadašnja ulaganja u ljudske resurse.</p> <p>Obično je brže i jeftinije.</p>	<p>Zaposlenici mogu biti promovirani na poslove koje ne mogu dobro obavljati.</p> <p>Unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno utjecati na moral.</p> <p>Može voditi gušenju novih ideja i inovacija.</p> <p>Može učvrstiti ustaljeni način djelovanja te time usporavati i sprječavati promjene.</p>

Izvor: Bahtijarević-Šiber F.; Management ljudskih potencijala, 1999. , str. 294.

Kada je riječ o internim izvorima, regrutiranje se provodi internim oglašavanjem slobodnih mjesta, neposrednim usmenim kontaktom, pisanim pozivom, putem baze podataka zaposlenika ili preporukama postojećih zaposlenika.<sup>13</sup>

**Interno oglašavanje slobodnih poslova** jedan je od najčešćih načina regrutiranja kojim se koriste poduzeća i ono se obično se provodi prije eksternog oglašavanja, s tim da sadržava sve informacije koje se inače iznose u eksternim oglasima.<sup>14</sup> Interno oglašavanje podrazumijeva objavljivanje posla u kojem poslodavac daje obavijesti o otvaranju radnih mjesta, potom zaposlenici odgovaraju putem prijave koja je otvorena i bez objave o otvorenom novom radnom mjestu određenim zaposlenicima bi bilo vrlo teško saznati o novom radnom mjestu za kojeg se mogu prijaviti.<sup>15</sup> Poduzeće može dati obavijesti objavljivanjem na intranetu i internetskim stranicama poduzeća koristeći biltene zaposlenika i slanjem e-maila zaposlenicima i menadžerima. Interno oglašavanje jednako tako može biti i vrlo neučinkovito, ako se s oglašavanjem ne rukuje na pravilan način.

**Neposredni slobodni kontakt** takav je oblik internog regrutiranja u kojemu (neposredni) menadžer ili odgovorna osoba iz službe ljudskih resursa obavještava pojedine zaposlenike o

<sup>13</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 118.

<sup>14</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 118.

<sup>15</sup> Mathis R. L., Jackson J. H., Human Resource Management; Thomson South-Western; USA 2008.; str. 236.

moogućnostima njihova zaposlenja na druge poslove stoga se to obično radi kada postoji mogućnost promocije, rasporeda na nove poslove ili pak promjene mjesta rada. U svakom se od tih slučajeva radi o tome da neposredni menadžer prvenstveno, a potom i služba ljudskih resursa, najbolje poznaju dotičnog zaposlenika. Stoga je moguće očekivati da se tim putem regrutiraju oni najbolji.<sup>16</sup>

**Pisani poziv** je takav oblik internog regrutiranja u kojemu služba ljudskih resursa obavještava zaposlenike o slobodnim poslovima te ih poziva da se jave ako su zainteresirani za te poslove, obično se radi u onim slučajevima kad se provodi preraspoređivanje zaposlenika na druga radna mjesta istih ili sličnih poslova, u okviru iste ili druge organizacijske jedinice, odnosno istog ili drugog poduzeća.<sup>17</sup>

**Baza podataka zaposlenika** omogućava članovima ljudskih resursa podatke o postojećim zaposlenicima, te kako se otvaraju nova radna mjesta, odjeli ljudskih resursa mogu pristupiti bazama podataka ulaskom na posao, a zatim dobiti popis trenutnih zaposlenika koji ispunjavaju tim zahtjevima. Različite vrste softvera za zapošljavanje sortiraju podatke o zaposlenicima po zanimanju, obrazovanju, prethodnoj radnoj povijesti te o ostalim varijablama i na ovakav način se mogu prepoznati interne mogućnosti za pojedinca.<sup>18</sup>

**Preporuke postojećih zaposlenika** djeluju kao mehanizam između internog i eksternog regrutiranja te je to pouzdan izvor ljudi za popunjavanje slobodnih radnih mjesta sastavljen od poznanika, prijatelja i članova obitelji zaposlenika. Trenutni zaposlenici tako mogu upoznati potencijalne podnositelje zahtjeva s prednostima posla s poduzećem, mogu pružiti uvodna pisma i jednako tako ohrabriti kandidate za prijavu. Međutim upotrebom samo preporuke zaposlenika mogu se prekršiti jednaki propisi o zapošljavanju, ako su pojedinci zaštićene skupine podzastupljeni u trenutnoj organizaciji radne snage, stoga bi moglo biti potrebno neko vanjsko zapošljavanje kako bi se time izbjegli pravni problemi u ovom području. Korištenje ovog izvora jedna je od najučinkovitijih metoda regrutiranja, jer se mnogi kvalificirani ljudi mogu pronaći bez puno troška i u organizaciji s brojnim zaposlenicima, te ovaj pristup može razviti poprilično veliki bazen potencijalnih zaposlenika.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 118.

<sup>17</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 118.

<sup>18</sup> Mathis R. L., Jackson J. H., Human Resource Management; Thomson South-Western; USA 2008.; str. 236.

<sup>19</sup> Mathis R. L., Jackson J. H., Human Resource Management; Thomson South-Western; USA 2008.; str. 238.

## 2.1.2. Eksterni izvori regrutiranja

U svim onim primjerima kada poduzeće nije u mogućnosti provesti regrutiranje iz internih izvora, tada se pristupa regrutiranju izvana. Može se reći da će poduzeće aktivirati tržište radne snage koje čini niz organiziranih institucija putem kojih poduzeće osigurava potrebne ljudske resurse.<sup>20</sup>

**Tablica 2. Prednosti i nedostaci eksternih izvora regrutiranja**

<b>EKSTERNI IZVORI</b>	
<b>PREDNOSTI</b>	<b>NEDOSTATCI</b>
Mnogo je veći izvor talenata. Unose se nove ideje i uvidi u poduzeće. Omogućava promjene u poduzeću. Smanjuje unutarnje napetosti, rivalitete i sukobe. Često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načine mišljenja i poslovanja.	Privlačenje, kontaktiranje i evaluiranje potencijala kandidata mnogo je teže i skuplje. Duže je vrijeme adaptacije i orijentacije. Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među onim zaposlenicima koji se osjećaju kvalificiranima za taj posao. Uvijek postoji opasnost pogrešnog izbora.

Izvor: Bahtijarević-Šiber F.; Management ljudskih potencijala, 1999. , str. 294.

Kada se pregledaju sve prednosti i nedostaci internih (tablica 1) i eksternih izvora (tablica 2) regrutiranja, dolazi se do zaključka da je najbolje kombinirati jedne i druge izvore, a to i čini većina poduzeća.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 118.

<sup>21</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 117.

Za vanjsko regrutiranje dostupni su mnogi vanjski izvori, a na nekim uskim tržištima rada koristit će se više izvora i metoda kako bi se privukli kandidati za prijavu raznih radnih mjesta u organizaciji.<sup>22</sup>

Izvori eksternog regrutiranja obično jesu:<sup>23</sup>

- ✚ Oglašavanje
- ✚ Agencije za zapošljavanje
- ✚ Obrazovne institucije
- ✚ Sindikati
- ✚ Posrednici u zapošljavanju

**Oglašavanje** je jedan od najvažnijih oblika eksternog regrutiranja kojim se želi privući kandidate za posao i pri tome poduzeća koriste različite medije, kao što su tisak, stručni časopisi, radio i televizija, izravna pošta, posebni oglasi (poster) na javnim mjestima, priručnici i bilteni te posebni promotivni materijali.

*Tisak* (dnevni i tjedni) najčešći je medij eksternog regrutiranja putem kojega se poduzeća obraćaju najširem krugu potencijalnih kandidata za zaposlenje. Prednost mu je što je jednostavan i brz način oglašavanja, a nedostatak što može privući mnogo neželjenih kandidata.

*Stručni časopisi* su medij ograničenog dometa s obzirom na to da ih čita samo određeni krug potencijalnih kandidata te ih poduzeća ih rabe obično kad se traži kandidat za neki specijalizirani posao iz područja koje dotični časopis obrađuje. Prednost mu je u tome što časopisi stižu u ruke ljudima upravo željenih zanimanja, dok mu je nedostatak u tome što periodično izlazi pa treba vremena dok se oglas ugasi.

*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, dok im je nedostatak što zainteresirani ne mogu, ako požele, ponovno pročitati poruku te je i vrlo skup izvor regrutiranja.

*Izravna pošta* (pismo, e-mail, telefon i drugo) oblik je oglašavanja koji se koristi kako bi se osobnim obraćanjem i nuđenjem većih mogućnosti privukli kvalitetni, već zaposleni stručnjaci.

---

<sup>22</sup> Mathis R. L., Jackson J. H., Human Resource Management; Thomson South-Western; USA 2008.; str. 239.

<sup>23</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 118-120.

Prednost mu je što je neograničen u obliku i količini prostora, ali mu je nedostatak u pronalaženju kontakta potencijalnih kandidata.

*Posebni oglasi na javnim mjestima* (posteri) koji se postavljaju uz ceste, željezničke i autobusne postaje, aerodrome i slično, primjenjuju se kad postoji velika potražnja za kandidatima. Prednost im je što mogu animirati velik broj zainteresiranih, dok je nedostatak što zahtijevaju dugotrajnu pripremu.

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

*Posebni promotivni materijali* rabe se na posebnim događajima (na primjer dan poduzeća, razni skupovi, *Career's Days* na fakultetima i slično) u obliku posebnih programa privlače pažnju nazočnih, a nedostatak im je ograničenost u pogledu prostora i kandidata.

**Agencije za zapošljavanje** su važan eksterni izvor regrutiranja. Razlikuju se državne i privatne. *Državne agencije za zapošljavanje* postoje u većini zemalja. U nas je to *Državni zavod za zapošljavanje Hrvatske* koji djeluje kao institucija Ministarstva rada i socijalne skrbi. Njegove su temeljne zadaće sljedeće:

- Voditi evidenciju zaposlenih osoba
- Suradivati s poduzećima u zapošljavanju nezaposlenih
- Provoditi profesionalnu orijentaciju, a često i prekvalifikaciju
- Pripremati nezaposlene za zapošljavanje
- Osigurati prava koja proizlaze iz nezaposlenosti (naknade, zdravstveno osiguranje i drugo)
- Izrađivati analize i izdavati bilten o stanju nezaposlenosti
- Obavljati i druge poslove u skladu sa Zakonom.

Sve to govori o velikoj ulozi takvih institucija s obzirom na to da imaju veliku informacijsku bazu, pa za potrebe korisnika mogu brzo osigurati adekvatan broj i strukturu kandidata.

*Privatne agencije* su razgranati specijalizirani eksterni izvor kandidata za zaposlenje i većinom posreduju u zapošljavanju stručnih osoba, i to jednako nezaposlenih tako i onih zaposlenih.

Tako su poznate specijalizirane agencije za posredovanje u zapošljavanju menadžera koje imaju datoteke uspješnih menadžera te pomažu pojedinim poduzećima u angažiranju onih koji su mu

potrebni, stoga se te agencije obično tretiraju kao „lovci na agente“ (head hunters) i vrlo često su jedini način regrutiranja kvalitetnih menadžera izvan poduzeća.

Poseban oblik privatnih agencija su one koje osiguravaju poduzećima povremenu pomoć u ljudskim resursima. Drugačije rečeno, za potrebe poduzeća pronalaze osobe koje će na dnevnoj ili mjesečnoj osnovi obaviti određene poslove (na primjer u slučaju zamjene oboljeloga, godišnjih odmora, povećanog obujma posla i slično), a bez zasnivanja radnog odnosa.

**Obrazovne institucije** (škole, fakulteti) su takav izvor eksternoga regrutiranja preko kojega se obično obavlja privlačenje mladih stručnih osoba. Za tu svrhu poduzeća uspostavljaju veze s tim institucijama tražeći od njih preporuke za najbolje polaznike, ali i provode različite akcije pomoću pripremljenih programa. Obično ti programi obuhvaćaju različite tiskane materijale u kojima se polaznici informiraju o poduzeću, zatim se provode razne audiovizualne prezentacije, šalju posebna pisma i brošure i tako dalje. Sve to ima za svrhu da se polaznici zainteresiraju za poduzeće te da nakon diplomiranja pristupe poduzeću.

U novije se vrijeme sve više razvija kompjutorizirani način regrutiranja fakultetski obrazovanih osoba. Poduzeća pomoću računalne mreže uspostavljaju komunikaciju s potencijalnim kandidatima te na taj način uza znatno niže troškove i povećanu efikasnost postižu dobre rezultate u regrutiranju.

**Sindikati** su dobar izbor za određene vrste radnika i to u takvim industrijama, kao što su električna, građevinska te su sindikati tradicionalno opskrbljivali radnike prema poslodavcima. Radni fond je uglavnom dostupan putem sindikata, a radnici tako mogu biti poslani s njega na određene poslove kako bi se uspjele zadovoljiti potrebe poslodavca. U nekim slučajevima sindikat može kontrolirati ili utjecati na potrebe zapošljavanja i osoblja i organizacija s jakim sindikatom može imati manje važnosti nego li sindikalno poduzeće u odlučivanju tko će biti angažiran i gdje će ta osoba biti postavljena.<sup>24</sup>

**Posrednici u zapošljavanju** su brz i relativno jeftin način regrutiranja, za kojim najčešće posežu poduzeća koja teško nalaze kvalitetne kandidate.

---

<sup>24</sup> Mathis R. L., Jackson J. H., Human Resource Management; Thomson South-Western; USA 2008.; str. 241.

## 2.2. Pojam selekcije

Nakon provedenog regrutiranja, slijedi proces selekcije. Uspjeh poduzeća uvelike ovisi o tome raspolaže li ono s pravim ljudima, u pravo vrijeme i na pravom mjestu, stoga treba uložiti značajan trud i vrijeme u planiranju i provedbi selekcije.<sup>25</sup>

Selekcija kvalitetnih ljudi jedno je od najvažnijih područja menadžmenta ljudskih resursa, isto tako njezina važnost proizlazi iz činjenice da sve kasnije aktivnosti i ukupna uspješnost ovise o tome kakve smo ljude odabrali za organizaciju.<sup>26</sup>

Selekcija se najjednostavnije može pojasniti kao postupak kojim se unaprijed definiranim i odabranim metodama i tehnikama odabiru kandidati koji najbolje udovoljavaju zahtjevima radnog mjesta.<sup>27</sup> Selekcija se može nazvati i procesom objektivne i relevantne evaluacije kandidata i prognoziranje njihove buduće radne uspješnosti na temelju procjene njihove sukladnosti s poslom, a cilj je maksimizirati radnu uspješnost zaposlenika i cijele organizacije.<sup>28</sup>

Pod selekcijom ljudskih resursa podrazumijeva se i postupak odabira među regrutiranim kandidatima za jedan ili više poslova te se taj odabir obavlja tako da se polazi od zahtjeva posla te se traži kandidat koji im najbolje odgovara. Selekcija, drugim riječima uključuje odabir prave osobe za odgovarajući posao i u slučaju da je u postupku regrutiranja osigurano manje kandidata od broja poslova, ostaje mogućnost da kandidat bira posao koji njemu najviše odgovara.<sup>29</sup>

Selekciju je moguće provoditi na dva načina:<sup>30</sup>

- Prvi je način da se ispituju osobine, sposobnosti i znanje kandidata kako bi se utvrdilo koji od njih zadovoljava minimum zahtjeva posla, a izbor se provodi između onih koji udovoljavaju tom minimumu, dok se ostali kandidati isključuju iz daljnjeg postupka izbora.
- Drugi je način da se prvo ispituju osobine, sposobnosti i znanja kandidata koja zahtijeva dotični posao, a zatim se izrađuje rang-lista kandidata s obzirom na pokazane rezultate u psihološkom ispitivanju. Izabiru se oni kandidati koji imaju najviše rangova na rang-listi.

---

<sup>25</sup> Bakotić D., Goić S., Tadić I., Menadžment ljudskih resursa, nastavni materijali; Selekcija; <https://moodle.efst.hr/moodle2018/> (pregledano 19. 07. 2019)

<sup>26</sup> <https://www.centaroptimum.hr/profesionalna-selekcija-2/> (pregledano 19. 07. 2019.)

<sup>27</sup> Bakotić D., Goić S., Tadić I., Menadžment ljudskih resursa, nastavni materijali; Selekcija; <https://moodle.efst.hr/moodle2018/> (pregledano 19. 07. 2019)

<sup>28</sup> <https://www.centaroptimum.hr/profesionalna-selekcija-2/> (pregledano 19.07. 2019.)

<sup>29</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 121.


<sup>30</sup> Ghiselli E.E., Brown C., Personnel and Industrial Psychology; 1955.; str. 130-131.

U realnom je životu moguće i kombinirati oba načina izbora tako da se s rang-liste izrađene po drugom načinu uzimaju samo oni kandidati koji ispunjavaju određeni minimum zahtjeva.<sup>31</sup>

U većini poduzeća selekcija je kontinuirani proces koji se zbiva prema ustaljenom algoritmu koji ima manje ili više etapa, a broj tih etapa uvjetovan je veličinom i stupnjem organizacije poduzeća, što znači i razvijenošću službe ljudskih resursa. Minimum te procedure obično je određen zakonskim propisima kako bi se zaštitilo kandidate u pogledu njihovih prava.<sup>32</sup>

**Tablica 3. Etape u procesu selekcije**

Odluka o zaposlenju
Provjera znanja, probni rad
Medicinski pregled
Intervju s neposrednim rukovoditeljem
Preliminarna selekcija u službi ljudskih resursa
Ispitivanje podrijetla
Intervju u službi ljudskih resursa
Testovi zaposlenja
Kompletiranje dokumentacije o kandidatu
Preliminarni intervju



Izvor: Prilagođeno Sherman, Bohlander, Chruden; 1988., str. 160.

Kao što se vidi u tablici, informacije o kandidatima prikupljaju se na različite načine, putem banaka podataka, intervjuja, testova, medicinskih pregleda, ispitivanja podrijetla i drugim mogućnostima te je pritom je vrlo važno poštovati etičke standarde koji uključuju privatnost i povjerljivost.<sup>33</sup>

Selekcija je važan proces, jer zapošljavanje kvalitetnih resursa može pomoći povećanju ukupnog učinka poduzeća, a suprotno tome, ako postoji loš angažman, s lošim postupkom odabira, onda će rad biti pogođen i nastat će troškovi za zamjenu neodgovarajućeg resursa. Za ispunjavanje ciljeva poduzeća vrlo je važno procijeniti razlike među osobinama svakog pojedinog kandidata, poput njihovih kvalifikacija, vještina, iskustava, sveukupnog stava itd., zbog toga što se u ovom procesu odabire najprikladniji kandidat nakon eliminacije svih ostalih

<sup>31</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 121.

<sup>32</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 121.

<sup>33</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 122.



kandidata koji nisu prikladni za upražnjeno radno mjesto. Poduzeće mora slijediti odgovarajući postupak ili postupak odabira pravog kandidata za radno mjesto, jer ukoliko je odabir pogrešan, tada će troškovi nastali zbog indukcije i obuke pogrešnog kandidata biti veliki gubitak vremena za poslodavca u smislu novca truda, ali isto tako i vremena. Stoga je odabir vrlo važan i postupak selekcije bi trebao biti savršen za boljitak poduzeća.<sup>34</sup>

### 2.2.1. Individualne razlike kao faktor selekcije

Potrebu selekcije uvjetuje činjenica da se ljudi međusobno razlikuju te da te razlike utječu na uspješnost u poslu. Te se razlike odnose na različite psihičke varijable, kao što su percepcija, interesi, motivi, itd., ali od svih njih za selekciju su najvažnije razlike u sposobnostima i osobinama ličnosti.<sup>35</sup>

### **Sposobnosti kandidata**

Sposobnosti su psihičke osobine ljudi koje čine opće osobne preduvjete za postizanje uspješnosti u određenoj aktivnosti. Razvijaju se na naslijeđenim dispozicijama, pod utjecajem okoline i osobnih aktivnosti.<sup>36</sup>

Razlikuju se četiri skupine ljudskih sposobnosti, i to:<sup>37</sup>

- ❖ Intelektualne (mentalne)
- ❖ Senzorne (čulne)
- ❖ Psihomotorne
- ❖ Fizičke sposobnosti.

*Intelektualne (mentalne) sposobnosti* odnose se na potencijal ljudi da procesiraju verbalne, numeričke i ostale informacije te da shvaćaju i rješavaju probleme različitih vrsta. Imamo više tipova intelektualne sposobnosti, kao što su: perceptivna sposobnost, specijalna sposobnost, numerička sposobnost, verbalna sposobnost, verbalna fluentnost (rječitost), sposobnost rezoniranja.<sup>38</sup>

---

<sup>34</sup> [https://www.tutorialspoint.com/recruitment\\_and\\_selection/what\\_is\\_selection.htm](https://www.tutorialspoint.com/recruitment_and_selection/what_is_selection.htm) (pregledano 21. 09. 2019.)

<sup>35</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 122.

<sup>36</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 122.

<sup>37</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 122.

<sup>38</sup> Bahtijarević-Šiber F., Management ljudskih potencijala; Golden Marketing; Zagreb 1999.; str. 336.

*Senzorne ili čulne sposobnosti* vezane su za čovjekova čula, a razlikuje se više tipova tih sposobnosti. Sposobnosti viđenja, zatim sposobnosti razlikovanja boja, oblika, dužina, udaljenosti i sve su veoma važne za obavljanje nekih zanimanja u prometu te također postoje slušne sposobnosti koje se očituju u razlikovanju visine i jačine tona, razlikovanje šumova, itd. Senzorne sposobnosti omogućuju dobivanje informacija o okolini i prilagodbu položaja prema toj okolini.

*Psihomotorne sposobnosti* se odnose na obavljanje sitnih, jednostavnih i složenih pokreta i tu se ubraja spretnost ruke, šake, prstiju i brzina reagiranja. Ove su sposobnosti važne za obavljanje različitih zanimanja u industriji i drugim djelatnostima i povezane su s mentalnim sposobnostima.

*Fizičke sposobnosti* se odnose na građu tijela, fizičku snagu, izgled, itd.

### **Osobine ličnosti kandidata**

Pri određivanju osobina nužno je polaziti od ličnosti. U psihologijskoj literaturi postoje različite definicije ličnosti, ali je najčešća ona koja pod ličnošću podrazumijeva jedinstvenu organizaciju osobina koja se formira uzajamnim djelovanjem organizma i socijalne sredine i određuje opći, za pojedinca karakterističan način ponašanja.<sup>39</sup> U tom se smislu pod osobinom podrazumijeva relativno trajan i za pojedinca karakterističan način reagiranja u sličnim situacijama.

Allport<sup>40</sup> pod osobinama podrazumijeva predispoziciju da se na različite vrste podražaja i situacija reagira na sličan ili ekvivalentan način i tako utječe na konzistentnost ponašanja. Razlikuje osobine s obzirom na populaciju i s obzirom na pojedinca. U tom smislu diferencira dvije klase osobina, a to su:

1. Opće osobine
2. Individualne osobine.

*Opće osobine* (dimenzijske ili nomotetičke osobine) generalizirane su tendencije ponašanja koje su zastupljene u svih ili u većeg broja ljudi i na osnovi kojih se pojedinci mogu međusobno uspoređivati.

---

<sup>39</sup> Rot N., Psihologija ličnosti; Zavod za udžbenike i nastavna sredstva; Beograd 1974.; str. 8.

<sup>40</sup> Allport G. W., Pattern and growth in personality; Holt, Rinehart & Winston; New York 1961.; str. 347.

*Individualne osobine* (personalne dispozicije ili morfogene osobine) čine generalizirane neuropsihičke strukture koje imaju mogućnost (karakteristične za pojedinca) da mnoge podražaje učine funkcionalno ekvivalentnim i da iniciraju i vode konzistentne (ekvivalentne) oblike adaptivnog i stilističkog ponašanja.<sup>41</sup>

Cattel<sup>42</sup> smatra da osobina ličnosti označuje „mentalnu strukturu“ koja se izvodi iz opaženog ponašanja, odnosno pravilnosti i konzistencije ponašanja i postojanja. U tom smislu razlikuje dvije klase osobina, a to su:

1. Površinske osobine
2. Izvorne osobine.

*Površinske osobine* se, prema Cattelu, manifestiraju u ponašanju u različitim situacijama i vezane su za takve situacije, pa je stoga i njihovo značenje više situacijsko i zbog toga manje generalno. *Izvorne osobine* su realni strukturirani utjecaji u temelju ličnosti; to su skupine manifestnih oblika ponašanja i njima su određene. Izvorne osobine mogu biti formirane pod utjecajem različitih faktora okoline, nasljeđa ili kombinirano.

U novije se vrijeme sve više primjenjuje peterodimenzijski model ličnosti (*The big five*) koji je prikazan u tablici.<sup>43</sup>

**Tablica 4. Pet dimenzija ličnosti – „pet velikih“**

<b>DIMENZIJE</b>	<b>OPIS</b>
<i>Ekstraverzija</i>	Dimenzija koja se odnosi na stupanj u kojemu je neka osoba okrenuta okolini socijabilna i otvorena atributi koji je opisuju društvena, ambiciozna, pričljiva, asertivna, eksplozivna, impluzivna i agresivna
<i>Emocionalna stabilnost</i>	Dimenzija koja se odnosi na opseg u kom je osoba emocionalno stabilna i prilagodljiva osobine koje se opisuju emocionalno stabilna, nedepresivna, sigurna, zadovoljna
<i>Ugodnost</i>	Dimenzija koja se odnosi na stupanj u kom je osoba socijalno prihvatljiva (dopadljiva) i kooperativna osobine koje se opisuju ljubazna, puno povjerenja dobroćudna tolerantna, kooperativna, pomirljiva.
<i>Pouzdanost</i>	Dimenzija koja se odnosi na stupanj savjesnosti, pouzdanosti, organiziranosti, zainteresiranosti i odgovornosti za postizanje ciljeva, rokova; atributi koji ju opisuju pouzdana, organizirana, postojana, temeljita, usmjerena postignuću
<i>Radoznalost i otvorenost</i> ( 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 je opisuju.

Izvor: Bahtijarević-Šiber; 1999., str. 344.

<sup>41</sup> Allport G. W., Pattern and growth in personality; Holt; Rinehart & Winston; New York 1961.; str. 373.

<sup>42</sup> Fulgozi A., Psihologija ličnosti – Teorija i istraživanje; Školska knjiga; Zagreb 1987.; str. 426.

<sup>43</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 125.

## **Kompetencije kandidata**

Kompetencija je sposobnost pojedinca da uspješno obavlja određene poslove, odnosno da se ti poslovi obave prema određenim standardima, također to su i kompleksniji oblici ponašanja pojedinaca, a proizlaze iz pojedinačnih sposobnosti i individualnih karakteristika.<sup>44</sup>

### 2.2.2. Informacijska osnova o kandidatima

Selekcija kandidata provodi se na temelju informacija koje je poduzeće prikupilo iz različitih izvora. U teoriji i praksi navodi se niz izvora informacija o kandidatima, kao što su:<sup>45</sup>

1. Prijava za zaposlenje
2. Molba za zaposlenje
3. Preporuka za prijam na posao
4. Upitnik o općim podacima
5. Ispitivanje školskih kvalifikacija
6. Podatci iz radnih karakteristika
7. Banka biografskih informacija
8. Ispitivanje podrijetla
9. Prikupljanje podataka od drugih pojedinaca i institucija
10. Ispitivanje laži pomoću poligrafa
11. Medicinski pregledi
12. Probni rad
13. Testovi
14. Intervjui

Svi su navedeni izvori informacija o kandidatu važni pri odlučivanju o izboru, ali se ipak testovima i intervjuu pridaje posebno značenje.<sup>46</sup>

*Prijava za zaposlenje* obično se sastoji od dva osnovna dijela. U prvom se dijelu iznose podatci o kandidatu, kao što su: ime i prezime, ime oca i majke i mjesto rođenja, mjesto stanovanja, bračno stanje, broj djece, završene škole i tečajevi, specijalizacije i drugo, a u drugom se dijelu iznose podatci relevantni za posao za koji se kandidat prijavio, a odnose se na poslove koje je

---

<sup>44</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 125.

<sup>45</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 126.

<sup>46</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 126.

kandidat do sada obavljao, poduzeća u kojima je bio zaposlen, ukupan radni staž, a posebno radni staž na poslovima za koje se prijavio, i drugo. Tu se iznose i drugi podatci relevantni za dotični posao, kao npr. znanje stranih jezika, znanje strojopisa, znanje rada na računalu i slično.<sup>47</sup>

*Molba za zaposlenje* je dokument iz kojega se dobivaju isti oni podatci koji se dobivaju i iz prijave za zaposlenje, naime, neka poduzeća pri oglašavanju slobodnih poslova zahtijevaju od kandidata da uz ostalu dokumentaciju podnesu molbu, a neka poduzeća zahtijevaju od kandidata da podnesu prijavu. Treba kazati da se često pod prijavom podrazumijeva niz dokumenata, kao što su molba, biografija, diploma o završenoj školi, liječnička potvrda, potvrda o državljanstvu (domovnica), potvrda o nekažnjavanju i drugo. Ima slučajeva kad molba ima karakter tiskanice s podacima koje kandidat treba odabrati ili dopisati.<sup>48</sup> Najčešće greške prilikom pisanja molbe: izostavljena ili pogrešno navedena radna pozicija, generičke molbe, ponavljanje, krivo razmišljanje o koristima od molbe i balansiranje samopouzdanja i poniznosti.<sup>49</sup>

*Preporuka* se ponekad traži od pojedinca ili institucije u kojoj je kandidat prije radio, odnosno u kojoj se školovao. Može biti usmena i daje se u neposrednom kontaktu, a može biti i pismena u zatvorenoj kuverti. Preporuka se također može dati na tiskanici na kojoj su dana i pitanja, odnosno planirani odgovori. Da bi preporuka imala vrijednost, neophodno je da onaj koji daje preporuku dobro poznaje kandidata i da tu preporuku iskaže valjano i iskreno. U protivnom, preporuka neće biti vjerna, što može imati negativne posljedice za kandidata i za davatelja preporuke.<sup>50</sup>

*Upitnik* je tiskanica pomoću koje se prikuplja nekoliko grupa podataka, i to tako da ga ispuni sam kandidat ili osoba koju on ovlasti. To su obično sjedeće grupe podataka: opći podatci, podatci o školskoj i stručnoj spremi, podatci o dosadašnjem zaposlenju i drugi podatci. Koji će se podatci tražiti ovisi i o vrsti i o složenosti posla. Tako će se za sveučilišnog profesora tražiti još i podatci o obavljenim znanstvenim i stručnim radovima, o sudjelovanju na znanstvenim i stručnim skupovima i slično. Upitnici često imaju standardizirani oblik čime se omogućuje jednostavnost i jednoobraznost analize podataka koje sadržavaju. Ta analiza može biti jednostavna ili ponderirana, tj. takva da se u pojedinim pitanjima daje različita težina (ponderi).

---

<sup>47</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 127.

<sup>48</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 127.

<sup>49</sup> <https://www.moj-posao.net/Savjet/74445/Kako-napisati-savršenu-molbu-Osnove-pisanja-molbe/52/> (pregledano 25. 09. 2019.)

<sup>50</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 127.

Prognostička valjanost rezultata analize tih upitnika je dosta visoka, a što je veoma važno za uspješnu selekciju kandidata.<sup>51</sup>

*Školske kvalifikacije* često se rabe kao glavni kriterij pri izboru kandidata za određeni posao. Stoga se od kandidata traži da u postupku regrutiranja podnese svjedodžbe, diplome i druge dokumente o završenoj školi, tečaju, seminaru, specijalizaciji ili položenu ispitu. To posebno vrijedi za one poslove za obavljanje kojih je zakonom propisana određena kvalifikacija ili pak položeni ispit.<sup>52</sup>

*Radne karakteristike* često se traže prilikom novog zaposlenja ili prilikom promocije. Obično sadržavaju podatke o radu i ponašanju kandidata iz kojih se vidi ocjena njegove uspješnosti u dosadašnjem radu. Radne karakteristike obično daje pojedinac, ali ih može davati i kolektivni organ odnosno institucija. Po sadržaju su slične preporukama o kojima se već govorilo.<sup>53</sup> Radne karakteristike koje bi trebale krasiti zaposlenike su: komunikativnost, prisebnost u stresnim situacijama, entuzijazam, donošenje odluka, organiziranost, poštenje, dopadljivost.<sup>54</sup>

*Banka biografskih informacija* je jedna od starijih metoda prikupljanja podataka o kandidatu koju je oblikovala *Life Insurance Agency Management Association* još 1997. za životno osiguranje prodajnog osoblja. Takve su banke informacija danas razvijene posebno za neke specijalne vrste poslova, postoje biografski leksikoni, a za menadžment postoje i posebne agencije u kojima se mogu naći svi podatci o pojedinim menadžerima.<sup>55</sup>

*Ispitivanje podrijetla* odnosi se na provjeru nekih podataka relevantnih za zaposlenje koje kandidati ponekad daju kako bi pokazali da imaju bolje uvjete nego što stvarno imaju. Riječ je prije svega o dosadašnjim poslovima koje su obavljali, zatim o dodatnim znanjima, a ponekad i o školskoj spremi. S druge pak strane kandidati neke podatke o sebi uopće ne iznose (npr. disciplinske ili druge kazne) da se o njima ne bi dobila loša slika. Ponekad ne iznose ni svoje obveze prema kreditorima ili druge obveze (npr. alimentaciju), tako da se prilikom izbora nema prava slika o njima. Sve to zahtijeva da se provede ispitivanje podrijetla kandidata kako bi se uz podatke koje je sam dao prikupili i oni koje nije naveo.<sup>56</sup>

---

<sup>51</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 127.

<sup>52</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 127.

<sup>53</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 127.

<sup>54</sup> <https://www.moj-posao.net/Vijest/72456/7-kvaliteta-dobrih-zaposlenika/32/> (pregledano 25. 09. 2019.)

<sup>55</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 128.

<sup>56</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 128.

*Prikupljanje podataka od drugih* odnosi se prvenstveno na podatke koji se mogu prikupiti od rodbine, zatim od škola i drugih obrazovnih institucija u kojima se kandidat školovao, i na koncu poduzeća i drugih institucija u kojima je bio zaposlen. Svi ti podatci imaju za svrhu kompletiranje predstave o kandidatu, posebno kad se žele popuniti ili provjeriti podatci koje se o sebi dao sam kandidat.<sup>57</sup>

*Ispitivanje laži* pomoću poligrafa primjenjuje mali broj poduzeća i drugih institucija, kako bi izmjerili promjene u disanju, krvnom tlaku i otkucaju srca. Na taj se način registriraju emocionalna reagiranja kandidata da bi se utvrdila istinitost njihovih iskaza. Postupak se svodi na to da se najprije kandidatu postavljaju neutralna pitanja, a potom ona za koja se želi utvrditi reakcija. Na postavljena pitanja kandidat odgovara samo s „da“ ili „ne“, a psihofizičke reakcije koje pri tom nastaju prenose se posebnim uređajima na papirnu milimetarsku traku (poligram).<sup>58</sup>

*Medicinski pregledi* su poseban i važan izvor informacija o zdravstvenu stanju kandidata s obzirom na zahtjeve posla. Ponekad je dovoljno da se utvrdi samo opće zdravstveno stanje, a ponekad je potrebno utvrditi i neke posebne zdravstvene karakteristike. Sve to ovisi o vrsti poslova i uvjetima u kojima se ti poslovi obavljaju. Stoga neki medicinski pregledi znaju biti vrlo složeni s obzirom na to da osim pregleda liječnika opće prakse, zahtijevaju i preglede niza liječnika specijalista, kao i posebna laboratorijska ispitivanja.<sup>59</sup>

*Probni rad* poslodavci često koriste prilikom sklapanja ugovora o radu kako bi se osigurali od „izbora“ radnika koji se za vrijeme rada pokaže „neodgovarajućima“. <sup>60</sup> Isto tako to je jedan od najstarijih načina prikupljanja informacija o kandidatu i primjenjuje se prilikom popunjavanja različitih poslova i provodi se na različite načine i u različitu vremenskom trajanju. Za neke poslove je i zakonom propisan, ali ga uglavnom utvrđuju poduzeća svojim internim pravilima. Rezultate probnog rada najčešće ocjenjuje pojedinac, a u određenim slučajevima i stručna komisija. Poseban oblik probnog rada je pripravnički staž koji može trajati i do 24 mjeseca, a u okviru kojega se pripravnik treba osposobiti za normalan rad u svojoj struci. <sup>61</sup>

---

<sup>57</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 128.

<sup>58</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 128.

<sup>59</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 128.

<sup>60</sup> <https://burza.com.hr/portal/probni-rad/12331> (pregledano 25. 09. 2019.)

<sup>61</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 128.

Kako je unaprijed rečeno, *testovi i intervjui* posebno su važan izvor informacija o kandidatu, pa se stoga o njima posebno govori.<sup>62</sup>

### 2.2.3. Testovi

Testovi su instrument za ispitivanje znanja i vještine kandidata te njegovih sposobnosti i različitih osobina te su ujedno najvažniji su i najrazvijeniji instrument selekcije kojim se, s jedne strane, utvrđuje razvijenost neke individualne karakteristike relevantne za dotični posao i razlika između kandidata u toj karakteristici, te, s druge strane, provodi predviđanje budućih performansi na temelju rezultata testa.<sup>63</sup>

Mnogo je različitih testova koji se mogu koristiti za odabir kvalificiranih zaposlenika poput testova pismenosti, testova utemeljenih na vještinama, psihološki testovi mjerenja i testova poštenja, a predstavljaju samo neke koji se mogu koristiti za procjenu različitih pojedinačnih čimbenika. Testovi su korisni pri zapošljavanju, jer omogućuju poduzećima da predvide koji će podnositelji zahtjeva biti uspješniji te nakon toga angažirani.<sup>64</sup>

Iako je prethodno navedeno kako postoji više različitih klasifikacija testova, od kojih je za svrhe ovoga rada bitna sadržajna, prema kojoj postoje četiri velike skupine testova, te su predstavljene u nastavku rada:<sup>65</sup>

1. Testovi znanja
2. Testovi sposobnosti
3. Testovi interesa
4. Testovi ličnosti.

Najveći dio tih testova zasnovan je na principu „papir-olovka“, tj. sastoje se od pisanog materijala no međutim, ima i testova tipa specifičnih instrumenata koji se primjenjuju za ispitivanje određenih sposobnosti, kao što su senzorne i psihomotorne. Kako bi bilo koji od navedenih oblika testova imao pravu vrijednost, mora imati numeričke karakteristike – valjanost, objektivnost, pouzdanost, osjetljivost i baždarenost.<sup>66</sup>

---

<sup>62</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 128.

<sup>63</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 129.

<sup>64</sup> Mathis R. L., Jackson J. H., Human Resource Management; Thomson South-Western; USA 2008.; str. 268.

<sup>65</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 129.

<sup>66</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 129.



Valjanost se testa potvrđuje na temelju njegove prognostičke vrijednosti. Drugim riječima, ako je prognoza koja je testom dobivena točna, tada je i test valjan. Ako pak ta prognoza nije rezultat subjektivne interpretacije ispitivača, već je isključivo ovisila o ispitaniku, tada je takav test objektivniji. Ako isti ispitanik u dva uzastopna vremenska intervala potvrdi rezultate ispitivanja, tada se može tvrditi da je test pouzdan. Osjetljivost se testa manifestira u slučaju kad se rezultati dvaju ili više ispitanika mogu dobro razlikovati pri ispitivanju istih osobina. Ako je to ispitivanje provedeno na reprezentativnom broju ispitanika, pa stoga može poslužiti kao opće mjerilo, test je baždaren ili graduiran.<sup>67</sup>

### **Testovi znanja**

Testovi znanja služe za utvrđivanje stečenih radnih navika, vještine i znanja kandidata. Primjenjuju se kad kandidati imaju prethodno iskustvo u radu, a to znači da se više rabe pri premještanju zaposlenih i u slučaju utvrđivanja potrebe za dopunskom podukom.<sup>68</sup>

Testovi znanja obično se pojavljuju u tri oblika, i to kao:<sup>69</sup>

- *Standardizirana usmena pitanja* – primjenjuju se za provjeravanje poznavanja posla usmenim putem. Pitanja koja se postavljaju kandidatima reduciraju se iz analize dotičnog posla za koji se kandidati natječu, a moraju omogućiti utvrđivanje znanja i vještina kandidata za dotični posao. Prednost usmenog testa je što se svako pitanje može s kandidatom razjasniti sve dotle dok ga kandidat ne razumije. Također se smatra prednošću i činjenica da se u usmenoj komunikaciji mogu postavljati i dopunska pitanja radi razjašnjenja prethodno danih odgovora.
- *Pisana pitanja* – izrađeni su u pisanu obliku i tako prezentirani kandidatima. Nešto su općenitije naravi od usmenih testova s obzirom na to da ih treba primijeniti u više slučajeva – za iste poslove na više radnih mjesta, u različitim organizacijskim jedinicama, različitim poduzećima. Pitanja u tim testovima mogu biti tako definirana da kandidat može dati točan odgovor na svako od njih bilo zaokruživanjem ponuđenog odgovora bilo davanjem vlastita odgovora u otvorenim pitanjima.
- *Uzorak posla* – posebna su vrsta testova koja se rabi tako da se na nekom uzorku ili modelu provjeri znanje i vještina kandidata. Tako da se na nekom modelu stroja može

---

<sup>67</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 129.

<sup>68</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 129.

<sup>69</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 129.-130.

provjeriti stvarno znanje kandidata da njime rukuje. Obično se dijela na motorne i verbalne – motorni ispituju sposobnost manipuliranja stvarima, a verbalni ispituju sposobnost ljudske komunikacije.

### **Testovi sposobnosti**

Testovi sposobnosti služe za dobivanje podataka o latentnim mogućnostima čovjeka prije uvježbavanja da u toku osposobljavanja za neki posao stekne odnosno usavrši određene specifične vještine i znanja.<sup>70</sup> To su testovi koji procjenjuju sposobnost pojedinca na specifičan način.<sup>71</sup>

Razlikuje se više vrsta tih testova od kojih se neki primjenjuju za ispitivanje općih, a neki za ispitivanje specifičnih intelektualnih sposobnosti kandidata.<sup>72</sup>

U tom se smislu mogu razlikovati:<sup>73</sup>

- *Testovi senzornih sposobnosti* – utvrđuje se opseg osjetilnih sposobnosti kandidata (najčešće vid, sluh, opip, okus i njuh) i tu se svrhu rabe specijalno konstruirani instrumenti i aparati, koje najčešće upotrebljavaju liječnici u okviru medicinskih ispitivanja. Za vid se može ispitivati: oštrina vida, apsolutna vidna osjetljivost danjega i noćnog vida, razlikovanje boja, diferencijalna osjetljivost za svjetline i nijanse, širina vidnog polja i drugo, a u području sluha može se ispitivati: oštrina sluha, lokaliziranje zvuka, diferencijalna osjetljivost i drugo. U okviru opipa ispituje se sposobnost točnog raspoznavanja i razlikovanja oblika, struktura i karakteristika površina na osnovi osjeta, dodira ili pokreta.
- *Testovi mentalne sposobnosti* – ispituju i mjere mentalne sposobnosti kandidata koje su rezultat djelovanja više faktora koji sudjeluju u intelektualnom procesu svakog čovjeka i te se sposobnosti odnose na opažanje, shvaćanje prostornih odnosa i drugo. Na temelju toga razvili su se i odgovarajući tipovi testova kao što su: testovi perceptivnih sposobnosti, testovi spacijalnih sposobnosti, testovi numeričkih sposobnosti, testovi verbalne sposobnosti, testovi verbalne fluentnosti i testovi inteligencije.

---

<sup>70</sup> Bujas Z., Psihofiziologija rada; Škola narodnog zdravlja; Zagreb 1964.; str. 100.

<sup>71</sup> Mathis R. L., Jackson J. H., Human Resource Management; Thomson South-Western; USA 2008.; str. 268.

<sup>72</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 130.

<sup>73</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 130.-131.

- *Testovi mehaničke sposobnosti* – služe za utvrđivanje sposobnosti ispitanika za uporabu alata i strojeva te za rješavanje tehničko-praktičnih problema te su za razliku od drugih sposobnosti, mehanička je sposobnost ispitanika pod bitnim utjecajem iskustva.
- *Testovi psihomotorne sposobnosti* – služe za utvrđivanje spretnosti ruku, prstiju, položaja tijela, brzine reagiranja, mirnoće ruku i drugo. Isto tako treba naglasiti da ne postoji jedinstvo već posebnost niza psihomotornih sposobnosti, od koji je prema Fleishmanu karakteristično njih jedanaest, kao što su: preciznost kontrole, koordinacija pokreta udova, psihomotorna orijentacija, brzina reakcije, brzina reakcije, brzina pokreta ruku, spretnost prstiju, stabilnost pokreta ruku i šake, opća psihomotorna spretnost i druge.

### **Testovi interesa**

Testovi interesa ispituju koliko je profesionalni interes kandidata sukladan interesima onih koji su uspješni u obavljanju dotičnog posla. Indiciraju poslove za koje kandidat ima najviše interesa.<sup>74</sup>

Nekoliko je testova za ispitivanje interesa kandidata kao što su Strongov test za izbor zanimanja (*Strong Vocational Interest Blank*), Kuderov test preferencije (*Kuder Preference Record*), Cordallov test interesa za biznis (*Cordall Primary Business Interests Test*) i drugi. Strongov test za izbor zanimanja temelji se na četiri stotine pitanja, a odgovori na njih trebaju uputiti na interes kandidata za određeno zanimanje i rabi se za savjetovanje pri izboru zanimanja. Zatim Kuderov test preferencije ima četiri dijela od kojih treći i četvrti dio, koji se odnose na izbor zanimanja, mjere deset područja interesa i deset zanimanja. Cordallov test interesa za biznis odnosi se na pet područja: računovodstvo, prikupljanje i sređivanje podataka, rad u prodavaonicama i poslove stenografa.<sup>75</sup>

### **Testovi ličnosti**

Testovi ličnosti služe za ispitivanja složenijih osobina i oblika čovjekove adaptacije koji dolaze do izražaja u tipičnom načinu emotivnog ponašanja, u širim osnovnim stavovima prema sebi,

---

<sup>74</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 132.

<sup>75</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 132.

prema drugima, prema društvu, u karakteristikama aktiviteta, u osnovnim interesima i motivima.<sup>76</sup>

Ličnost je jedinstven spoj individualnih karakteristika koji mogu utjecati na to kako osoba komunicira sa svojim radnim okruženjem i kao takav mnoge organizacije koriste različite testove ličnosti koji procjenjuju stupanj podudaranja atributa kandidata s određenim kriterijima posla.<sup>77</sup>

Razliku se dvije vrste tih testova:<sup>78</sup>

- *Analitički testovi ličnosti* – služe za utvrđivanje nekih crta ličnosti, više ili manje arbitrarno odabranih. Od tih testova najpoznatiji su ljestvice sudova, upitnici i takozvani objektivni testovi.
- *Sintetički testovi ličnosti* – služe za ispitivanje integracije različitih potreba, tendencija i stavova pojedinaca onako kako se ti aspekti manifestiraju u adaptaciji pojedinca sebi i svojoj okolini.<sup>79</sup> Od tih su testova najvažniji: metoda autobiografije, metoda projekтивne tehnike i metoda intervjua.

#### 2.2.4. Intervju

Intervju bi se mogao definirati kao ciljno usmjeren razgovor kojim se ispituje je li kandidat sposoban za obavljanje posla za koji se prijavio i tu se svrhu 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.<sup>80</sup>

Tri su osnovne svrhe intervjua: prikupiti informacije o kandidatu, dati kandidatu informacije o poslu, te utvrditi je li kandidat sposoban za uspješno obavljanje posla. Za razliku od drugih metoda selekcije kandidata, koje se primjenjuju u određenim slučajevima, intervju se obavezno primjenjuje u svim slučajevima.<sup>81</sup>

Selektivno intervjuiranje s kandidatima za posao se obavlja kako bi se dobile dodatne informacije i objasnile informacije koje su prikupljene tijekom selekcijskog postupka te se prije

---

<sup>76</sup> Bujas Z., Psihofiziologija rada; Škola narodnog zdravlja; Zagreb 1964. str. 122.

<sup>77</sup> Mathis R. L., Jackson J. H., Human Resource Management; Thomson South-Western; USA 2008.; str. 269

<sup>78</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 132.

<sup>79</sup> Bujas Z., Psihofiziologija rada; Škola narodnog zdravlja; Zagreb 1964.; str. 128.

<sup>80</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 133.

<sup>81</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 133.

detaljnog intervjua informacije iz svih dostupnih izvora sastavljaju kako bi anketari mogli pomiriti sukobljene informacije koje mogu nastati iz testova, prijavnica i referenci.<sup>82</sup>

### **Oblici intervjua**

Razlikuje se više vrsta intervjua u ovisnosti o aspektu s kojeg se intervju promatra. Tako se najčešće klasifikacija intervjua provodi prema sljedeća tri kriterija: prema obliku, prema broju sudionika i prema ulozi u procesu selekcije.<sup>83</sup>

- ❖ Po obliku se mogu razlikovati nestruktuirani, struktuirani i polustruktuirani intervju.<sup>84</sup>

*Nestruktuirani intervju* nema unaprijed određen sadržaj i strukturu, već se pitanja postavljaju slobodno prema nahodanju intervjua, pa se stoga i naziva slobodnim intervjuom. Određuje ga cilj koji treba postići.

*Struktuirani intervju* ima unaprijed određen sadržaj i strukturu, što znači da se svim intervjuiranima postavljaju ista pitanja, istim redoslijedom.

*Polustruktuirani intervju* ima unaprijed određen dio sadržaja i strukturu, dok je drugi dio prepušten slobodi intervjua.

- ❖ S obzirom na broj sudionika u intervjuu (intervjuera i intervjuiranih), razlikuju se individualni, panel i grupni intervju.<sup>85</sup>

*Individualni intervju* je neposredni razgovor intervjua i intervjuiranog. Smatra se najugodnijim načinom intervjuiranja u kojemu se može posvetiti puna pažnja pojedincu. Međutim, slabost mu je što u slučaju više kandidata treba utrošiti puno vremena, a i ocjena kandidata može biti subjektivna. Kako bi se subjektivnost otklonila, u određenim se slučajevima (osobito pri selekciji menadžera) rabi tzv. *sekvencijalni intervju* koji ustvari čini seriju dvaju ili više sukcesivnih individualnih intervjua.

*Panel intervju* je razgovor više intervjua (obično tri do pet) s jednim kandidatom, u svrhu dobivanja objektivnije i valjanije ocjene kandidata koja se utvrđuje konsenzusom intervjua. Slabosti mu mogu biti u nedostatku dovoljnog broja intervjua, njihovoj nedovoljnoj

---

<sup>82</sup> Mathis R. L., Jackson J. H., Human Resource Management; Thomson South-Western; USA 2008.; str. 271.

<sup>83</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 133.

<sup>84</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 133.

<sup>85</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 133.-134.

naglašenosti, nelagodi intervjuiranog i drugo. Za uspješan panel intervju nužna je kvalitetna priprema svih intervjuera.

*Grupni intervju* je razgovor jednog ili više intervjuera sa skupinom kandidata istodobno. Prednosti mu je što racionalno iskorištava vrijeme i što omogućuje bolje procjenjivanje nekih karakteristika kandidata. Međutim, nedostatak mu je u nemogućnosti da se detaljnije upoznaju karakteristike svakog pojedinog kandidata.

- ❖ Prema ulozi u procesu selekcije razlikuju se preliminarni, dijagnostički i prijamni intervju.<sup>86</sup>

*Preliminarni intervju* se obavlja 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 usmjerena na informiranje kandidata o tom poslu.

### **Postupak u intervjuu**

Svrha je intervjuja da se dobiju potrebni podatci o kandidatu i ocijeni je li prikladan za posao za koji se prijavio. Stoga postupak intervjuiranja mora biti oblikovan da se omogući ostvarenje tog cilja. U tom smislu većina autora smatra da bi taj postupak trebao obuhvatiti sljedeće etape:<sup>87</sup>

- Upoznavanje s podacima o kandidatu prije intervjuja
- Upoznavanje sa zahtjevima posla za koje se kandidat prijavio
- Planiranje područja u okviru kojih će se provoditi intervju
- Planiranje barem glavnih pitanja iz planiranih područja
- Provođenje intervjuja
- Obrada rezultata dobivenih intervjuom

---

<sup>86</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 134.

<sup>87</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 134.

Poradi upoznavanja s podacima o kandidatu prije intervjua, potrebno je proučiti dokumentaciju koju je kandidat podnio prijavom na oglas odnosno natječaj. Kako je prije navedeno, ima različitih izvora informacija o kandidatu koji također mogu poslužiti da se intervjuer upozna s podacima o kandidatu. Sve to treba osigurati da intervju bude uspješan i kratak.

Intervju ne može biti uspješan ako se intervjuer prije intervjua ne upozna s karakteristikama posla. U tu će svrhu proučiti opis i specifikaciju posla, kao i druge relevantne dokumente o poslu. Iz te će dokumentacije intervjuer dobiti podatke o poslu, teorijskim i praktičnim znanjima potrebnim za njegovo uspješno obavljanje, o uvjetima pod kojima se obavlja i drugo.<sup>88</sup>

Mnogi ljudi misle da je sposobnost intervjuiranja urođeni talent, ali ovu tvrdnju je jako teško podržati. Kako bi netko bio učinkovit ispitivač garancija nije samo nečija osobnost i ljubav prema razgovoru.<sup>89</sup>

Pitanja koja će se postavljati kandidatu trebaju rezultati iz izabраниh područja kako bi se osiguralo ostvarenje ciljeva intervjua. Njihova formulacija mora biti takva da ih kandidat razumije. Da bi se to postiglo, mora se voditi računa o razini obrazovanja i stručnosti kandidata. Pitanja osjetljive naravi ne treba postavljati izravno, već neizravno. Bolje je formulirati kratka konkretna pitanja, nego dugačka koja se obično teško pamte. Ta pravila kao i niz drugih u formuliranju pitanja treba stalno imati na umu kako bi se osigurala uspješnost intervjua.<sup>90</sup>

Neka od najčešći pitanja prilikom razgovora za posao:<sup>91</sup>

- Recite mi nešto o sebi
- Koje su vaše snage?
- Koje su vaše slabosti?
- Zašto bismo trebali zaposliti upravo vas? Što vi možete učiniti za nas, a drugi kandidati ne mogu?
- Koji su vaši ciljevi? Gdje se vidite za pet godina?
- Zašto želite raditi ovdje?
- Koje su tri pozitivne stvari koje bi vaš posljednji šef rekao o vama?
- Koliku plaću tražite?

---

<sup>88</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 135.

<sup>89</sup> Mathis R. L., Jackson J. H., Human Resource Management; Thomson South-Western; USA 2008.; str 275.

<sup>90</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 135.

<sup>91</sup> <https://www.moj-posao.net/Savjet/71019/Najcesca-pitanja-na-razgovoru-za-posao/44/> (pregledano 20. 07. 2019.)

Provođenje intervjua je neposredna komunikacija između intervjuaera i kandidata, a provodi se prema nekim pravilima, kao što su:<sup>92</sup>

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

Nakon što je završen intervjua, pristupa se njegovoj obradi kojoj je svrha da u sažetoj formi izrazi opće karakteristike ličnosti kandidata te pogodnost za obavljanje posla za koji se prijavio.<sup>93</sup>

Uz to je, ovisno o vrsti posla, moguće obraditi informacije o vještini u osobnim kontaktima, stavovima prema radu i stavovima prema vodstvu. Sve te ocjene trebaju poslužiti menadžmentu prilikom donošenja definitivne odluke o odabiru kandidata.<sup>94</sup>

---

<sup>92</sup> Mandić I., Kadrovska politika i odnosi u udruženom radu; Školska knjiga; Zagreb 1981.; str. 71.

<sup>93</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 135.

<sup>94</sup> Basset A. G., Praktično intervjuiranje; Panorama; Zagreb 1968.; str. 93-93.



### 2.2.5. Odluka o odabiru kandidata

Odluka o odabiru kandidata je kritična etapa u procesu selekcije s obzirom na to da se među više kandidata prijavljenih za dani posao mora načiniti odabir te je pri tomu za odluku o odabiru bitno što kandidat može i što kandidat hoće s obzirom na to da ta dva faktora neposredno utječu na njegov učinak.<sup>95</sup>

Faktor *može* saznaje se iz rezultata testova i verificiranih informacija o kandidatu, dok se faktor *hoće* saznaje iz intervjua i upitnika za posao.<sup>96</sup>

U razmatranju informacija o kandidatu, a poradi saznanja o navedenim faktorima, moguća su dva pristupa:<sup>97</sup>

- *Klinički pristup donošenju odluke* – polazi od informacija o kandidatu i na temelju toga formira se predstava o kandidatu koja se uspoređuje s poslom, i na temelju te komparacije donosi odluka. U realnom životu je moguće da različite osobe na temelju istih informacija o kandidatima i poslu donesu različite odluke i u tome je i osnovna slabost tog pristupa, koji se ipak još i danas zadržao u praksi poduzeća.
- *Statistički pristup donošenju odluke* – inače se smatra objektivnim, polazi od statističke obrade određenih pokazatelja i njihove važnosti te se obično se navode tri takva pokazatelja: stopa selekcije (predstavlja omjer između broja izabranih i ukupnog broja kandidata, niska stopa selekcije označava da je selekcija bila rigorozna, a visoka stopa da je selekcija bila blaga), točka presjeka (ovisi o ponudi i potražnji radne snage, kandidati koji su iznad točke presjeka biti će uzeti u obzir prilikom odlučivanja o zaposlenju, dok oni koji su ispod točke presjeka neće biti uzeti u obzir) i diferencijalna validnost (dolazi do izražaja kada se regrutiraju i selektiraju određene specijalne grupe populacije).<sup>98</sup>

---

<sup>95</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 136.

<sup>96</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 136.

<sup>97</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 136.

<sup>98</sup> Sherman W. A. Jr., Bohlander W. G., Chrudden J. H., Managing Human Resource, Eight Edition; South-Western publishing Co.; Cincinnati, Ohio 1988.; str. 182-185.

Konačnu odluku o zaposlenju ipak mora donijeti menadžment područja posla za koje se kandidat bira. U tu su svrhu menadžmentu na raspolaganju tri različite strategije:<sup>99</sup>

1. Zaposliti kandidata koji ima najmanje izgleda na neuspjeh
2. Zaposliti kandidata koji ima najviše izgleda na uspjeh
3. Zaposliti kandidata koji ima najmanje izgleda na neuspjeh i najviše izgleda na uspjeh.

Prva je strategija orijentirana na izbor onih kandidata za koje postoji najmanja mogućnost da neće uspjeti na minimalnim standardima učinka. Prema tome, ta je strategija usmjerena na sprječavanje neuspjeha i osiguranje minimalnog standarda učinka.

Druga je strategija orijentirana na izbor onih kandidata koji imaju najviše izgleda na uspjeh, što znači da je ta strategija orijentirana na povećanje uspjeha.

Dok je prva strategija, strategija izbjegavanja neuspjeha, način koji se sadržava mnogo rizika i koji se umjereno isplati, dotle je druga strategija, strategija optimalizacije uspjeha, način kojim se mnogo riskira za velike rezultate.

Treću je strategiju najteže ostvariti s obzirom na to da kandidat mora imati odlike koje ga čuvaju od neuspjeha, ali istodobno i one koje mu daju izgleda za uspjeh. Kako kandidata koji imaju obje vrste osobina ima malo, njihov će odabir biti dosta težak.

---

<sup>99</sup> Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.; str. 138.

### 3. OPĆI PODACI O PODUZEĆU Müller

Kada je 1953. osnovano poduzeće Müller, nitko nije očekivao da će postati jedno od najzanimljivijih trgovačkih lanaca u Njemačkoj. Točno ime poduzeća je Müller Holding GmbH & Co. KG. Sjedište poduzeća nalazi se u 89081 Ulm – Jungingen, Albstraße 92 (Njemačka), a direktori su Erwin Müller i Dr. Günther Helm. Međunarodno poduzeće Müller broji oko 35 000 zaposlenika, a broj zaposlenika koji se stručno usavršavaju je 950.<sup>100</sup>

Ukupan broj poslovnica trenutno je 852, od toga ih se 556 nalazi u Njemačkoj, 56 u Švicarskoj, 87 u Austriji, 13 u Španjolskoj, 18 u Sloveniji, 38 u Mađarskoj i 84 u Hrvatskoj. Postoje poslovnice s prirodnim kutkom (uključuje prirodnu kozmetiku i šminku, njegu za lice i tijelo, bio parfumeriju, sapune i bio prehrambene namirnice) kojih je trenutno 277, od čega se njih 165 nalazi u Njemačkoj, 14 u Švicarskoj, 48 u Austriji, 10 u Španjolskoj, 8 u Sloveniji, 15 u Mađarskoj i 17 u Hrvatskoj. Veličina poslovnica broji prodajnu površinu od 400 m<sup>2</sup> do cca 4500 m<sup>2</sup>. Ukupna površina skladišta je 246416 m<sup>2</sup> od toga 17998 m<sup>2</sup> skladišta u Mađarskoj, 9251 m<sup>2</sup> u Švicarskoj i 1080 m<sup>2</sup> u Španjolskoj, a areal koncerna je 546945 m<sup>2</sup>. Vozni park sastoji se od 98 kamiona, 345 osobnih vozila te 40 drugih transportnih vozila.<sup>101</sup>

Poduzeće Müller svake godine bilježi dvoznamenkasti broj novootvorenih poslovnica što omogućava zdrav i kontinuiran razvoj poduzeća kako u zemlji tako i u inozemstvu. Tajna uspjeha je jednostavna:<sup>102</sup>

- ❖ Široki asortiman
- ❖ Ljubazno osoblje
- ❖ Stručno savjetovanje
- ❖ Povoljne cijene

U Mülleru se oduvijek može pronaći vrhunska kvaliteta po top cijenama i raznoliki asortiman. Zadovoljstvo kupca te usluga i ljubaznost njihovog osoblja čine temelj njihove poduzetničke filozofije. Müller nudi povoljne cijene, redovne ponude i akcije te ljubazno i stručno osoblje.<sup>103</sup>

Tako je u 65 godina postojanja poduzeća Müller nastala američka priča o uspjehu, ali na njemački način. Objektivno gledano priča o uspjehu je kronika dosljednog planskog razmišljanja i djelovanja. Početni uzor su bile američke drogerije no trgovački lanac Müller ih

---

<sup>100</sup> <https://www.mueller.hr/> (pregledano 25. 07. 2019.)

<sup>101</sup> <https://www.mueller.hr/> (pregledano 25. 07. 2019.)

<sup>102</sup> <https://www.mueller.hr/> (pregledano 25. 07. 2019.)

<sup>103</sup> <https://www.mueller.hr/> (pregledano 25. 07. 2019.)

je odavno premašio i ostavio daleko iza sebe. Iz svog skromnog frizerskog salona osnivač poduzeća Erwin Müller je početkom sedamdesetih ostvario novi koncept samoposlužne drogerije i time potresao i revolucionirao cijelu branšu.<sup>104</sup>



**Slika 1. Müller logo**

Izvor: <https://www.mueller.hr/> (pregledano 25. 07. 2019.)

### **3.1. Prekretnice**

Prema mišljenju Müller djelatnika, raditi u jednom njemačkom poduzeću je jako dobro. U Hrvatskoj su zastupljeni od 2006. godine i već su nekoliko puta izabrani među 3 top – poslodavca u zemlji, jer kako Müller navodi kod njih je mnogo toga drugačije (osobnije, povezanije, odgovornije). Imaju poslovnice od Osijeka do Karlovca, od Rijeke do Dubrovnika i na najpoželjnijim lokacijama, čak i u srcu grada Zagreba.<sup>105</sup> Svake godine bilježe i rast svojih poslovnica otvarajući nove, kako u Hrvatskoj tako i diljem Europe, te to govori o uspjehu njihova poslovanja i zbog toga je važno prikazati što je to obilježilo razvoj Müllera.

Prekretnice koje su obilježile razvoj Müller-a:<sup>106</sup>

- Osnivanje poduzeća (1953.)
- Otvorenja kod poduzeća Mann u Münchenu i Karlsruhe (1968.)
- Prvo putovanje u SAD (1969.)
- Otvorenje prve drogerije (1973.)

---

<sup>104</sup> <https://www.mueller.hr/> (pregledano 25. 07. 2019.)

<sup>105</sup> Müller brošura dobrodošlice

<sup>106</sup> <https://www.mueller.hr/> (pregledano 25. 07. 2019.)

- Putokaz: uspjesi drogerijskih koncepta (1973.)
- Prva skladišna i upravna zgrada (1976.)
- Pređen godišnji prihod od 100 mi. DM (1978.)
- Nova velika upravna zgrada i skladišni kompleks (1982.)
- Poticaj parfumerije, Europaparfums (1986.)
- Ekspanzija u nova područja: Müller Istok i stavljanje u pogon najvećeg drogerijskog skladišta u Njemačkoj, s 3000 paleta (1990.)
- Otvorena Müller robna kuća u Ulmu, Hirschstraße (1991.)
- Jubilej: otvorena 250. poslovnica (1993.)
- Otvorena najsjevernija poslovnica u Essenu i poslovnica u Kranju, Slovenija (1994.)
- Novo skladište s naprednim tehničkim rješenjima i 96500 m<sup>3</sup> preuređenog prostora (1996.)
- Otvaranje četvrte najveće poslovnice u Meiningenu s prvim odjelom cipela i knjiga u Müller poslovnici (1996.)
- Preuzimanje 12 Obletter poslovnica (1997.)
- Otvorenje druge poslovnice u Mariboru/Sloveniji i šeste poslovnice na Mallorci (1997.)
- Otvorenje prve poslovnice u Beču 19.3.1998. te prve Müller poslovnice u glavnom gradu Berlinu (Wedding) 10.9.1998. i treće poslovnice u Ljubljani 1.12.1998. (1998.)
- Otvorenje druge poslovnice u centru Beča 20.5.1999. te sedme poslovnice na Mallorci u Llcmajoru (1999.)
- 27. 01. 2000. počinju radovi za Müllerovo novo skladište u Hörvelsingewegu i Ulmu. Na otprilike 7500 m<sup>2</sup> u prizemlju i 7000 m<sup>2</sup> na razini -1 se drogerijska služba pripremila za predstojeću ekspanziju (2000.)
- Osnivanje transportnog poduzeća MTL GmbH Müller Transport & Logistik, koja se koristi kao sinergija za uštedu kao i za nabavu i isporuku robe – posebnost je shuttle promet prema međuskladištima ( St. Ganglof i Herzogenburg). Početak aktivnosti od 01. 07. 2001. (2000.)
- Vanjsko skladište u Beimerstettenu postavljeno je na parcelu veličine cca. 20.000 qm. Ondje su odjel za postavljanje poslovnica (Ladenbau) kao i skladište materijala tako da tvore snažan i efikasan tim (2000.)
- Za početak poslovne godine 01. 07. 2001.: interni prelazak na eur (2001.)
- Preuzimanje nekretninskog društva C. F. Haux GmbH & Co. KG (2001.)

- Osnivanje MHA Reinhard Müller HandelsgmbH & Co. KG od 1.7.2001. za sve trgovačke aktivnosti u Austriji (2001.)
- Puštanje u pogon međuspremnika u centralnom skladištu (cca. 40000 pozicija za banjice) – da bi se smanjilo opterećenje glavnog skladišta (2001.)
- U srpnju 2001. postavljanje temelja u Reutlingenu za shopping mall vrijedan cca. 100 mil. DM – na zemljištu od cca. 4700 m<sup>2</sup> i prodajnoj površini od 12850 m<sup>2</sup>
- Granice logističkog kapaciteta navode Müller na povećanje skladišta u Neu – Ulmu s hladnjačom za slatkiše, zbog čega se preokrenuo skladište u Salachu (2002.)
- Müller zauzima 17. mjesto u TOP 30 u maloprodaji prehrambenih proizvoda, a s ukupnim prihodom 3. mjesto u odnosu na slična poduzeća (2002.)
- 12.3.2003. Müller slavi 50 – godišnji jubilej (2003.)
- Novo parkiralište za 533 kombija pokrenuto je u Ulm – Jungingenu, a bivše parkiralište je preuređeno (2003.)
- U upravi se preuređuje, razni odjeli se sele u kupljeni uredski kompleks na 1500 m<sup>2</sup> površine plus površinu za zatvoreno skladište (2003.)
- Dodjela „Echo trofej“ u kategoriji „najbolji trgovački partner“ (2004.)
- Od svibnja postoji novoosnovana Müller Ltd. & Co. KG s predsjednicima Erwinom Müllerom i Reinhardom Müllerom. Gospođa Tegethoff prelazi iz vodstva u savjetodavstvo (2004.)
- Kupnja 19 Estorell poslovnica u Švicarskoj 1.11.2004. (2004.)
- Izgradnja vlastite Müller marke (2005.)
- Nakon preuređenja i renovacija, 19 Estorell poslovnica otvaraju svoja vrata u Müllerovom ruhu u Švicarskoj (2005.)
- Erwin Müller dobiva osnivačku nagradu Baden – Württemberg (2006.)
- Otvorenje prve poslovnice u Zagrebu (2006.)
- Ekspanzija u Mađarsku sa 10 novih poslovnica (2007.)
- LIMA Award 2008 – odlikovanje za najboljeg trgovačkog partnera (2008.)
- LIMA Award 2008. – odlikovanje za najboljeg trgovačkog partnera (2009.)
- Proširenje asortimanom bezreceptnih lijekova (2009.)
- Lara Games Award – odlikovanje za najboljeg trgovačkog partnera u području video igrice (2010.)
- Potpuno puštanje u pogon novog logističkog centra u sjevernom Ulmu (2010.)
- Prelazak prihodne granice od 3 mlrd. € (2011.)

- Preuzimanje Le Duigou u Austriji i kao rezultat toga, otvaranje 12 Müller Beauty Store ekskluzivnih parfumerija (2011.)
- Restrukturiranje poduzetničke grupe Müller u holding (2012.)
- Otvorenje logističkog centra Letenye/Mađarska i Manacor/Španjolska za optimiranu opskrbu robom za Mađarsku, Hrvatsku, Sloveniju i Mallorcu (2012.)
- Jubilej 60 godina Müller drogerija (2013.)
- Nabava 25 novih Mercedes – Benz kamiona, za daljnju optimizaciju transportne učinkovitosti (2013.)
- Nabava 31 novog kamiona nakon donošenja norme Euro 6 za štetne plinove, za daljnju optimizaciju transportne učinkovitosti i održivo smanjenje opterećenja na okoliš (2014.)
- Prelaz prihodne granice od 4 mlrd. € (2015.)
- Uvođenje Alnatura asortimana u Njemačkoj, Sloveniji, Mađarskoj i Španjolskoj (2016.)
- Odlikovanje – Erwin Müller dobiva Spa Diamond Award of honour za životno djelo (2016.)
- Akvizicija trećeg najvećeg hrvatskog drogerijskog lanca Kozmo s 55 poslovnica (2017.)
- Preuzimanje dućana s kućanskim potrepštinama Abt na Münsterplatzu u Ulmu (2017.)
- Odlikovanje – dobitnik Spa Diamond Awarda u kategoriji „Green Beauty Care“ (2017.)
- Odlikovanje – trgovac godine u kategoriji „parfumerija“ (2017.)
- Odlikovanje – 21. lipnja Erwin Müller u Beču dobiva Veliko srebrno odlikovanje za važan doprinos na području Austrije. Nagrada je uručena od strane austrijskog kancelara Sebastiana Kurza. (2018.)

### 3.2. Asortiman

U asortimanu se može pronaći preko 180 000 proizvoda, od toga oko 40 robnih marki s preko 4000 proizvoda i višestruko odlikovanom kvalitetom. Müller asortiman: <sup>107</sup>

- ❖ Drogerija (oko 50 000 proizvoda): srce njihove svake poslovnice. Bogat i raznolik asortiman, u kojem se mogu pronaći proizvodi za: njegu tijela, zaštitu od sunca, medicinsku njegu, njegu za kosu, njegu zubiju, higijenske proizvode, proizvode za čišćenje, hranu i njegu za bebe, hranu za kućne ljubimce, dodatke prehrani, slatkiše,

---

<sup>107</sup> <https://www.mueller.hr/> (pregledano 28. 07. 2019.)

pića, čajeve, pribor za zabave, kuhinjske potrepštine. Na odjelu drogerije nude se i posebne usluge: izradu torti od pelena i besplatno zamatanje.

- ❖ Parfumerija (oko 28 000 proizvoda): ekskluzivni mirisni svijet za žene i muškarce. Raznolik asortiman nudi ženske, muške i dječje mirise, šminku i pribor, kvalitetnu kozmetiku, njegu za lice, kozmetičke torbice i accessoires te poklon setove. U svim njihovim parfumerijama nude posebnu uslugu šminkanja s ekskluzivnim brendom Make – Up Factory.
- ❖ Prirodni kutak (oko 5500 proizvoda): bio kvaliteta na najvišoj razini. U raznolikom asortimanu proizvoda se može pronaći vrhunska prirodna kozmetika i šminka, njega za lice i tijelo, bio parfumerija, sapuni te bio prehrambene namirnice. Prirodni kutak nalazi se samo u odabranim poslovnica.
- ❖ Čarape (oko 7500 proizvoda): mogu se pronaći najlonke i čarape za svaku priliku (ženski, muški i dječji asortiman, čarape za slobodno vrijeme, fine najlonke i čarapice, tajice, dokoljenke, štucne te športske čarape).
- ❖ Kućanstvo i ambijent (oko 42 000 proizvoda): mogu se pronaći kvalitetni brendovi i mali pomoćnici za dom. Asortiman uključuje: posuđe, čaše, pribor za jelo, lonce i pribor, pribor za pečenje, ukrasno posuđe, vaze, poklone i još mnoštvo toga.
- ❖ Igračke (oko 20 000 proizvoda): veliki svijet za najmlađe. U raznolikom asortimanu mogu se pronaći igračke za kreativno stvaralaštvo, znanstvene i otkrivačke igre, društvene igre, puzzle, elektroničke igračke, modeli, makete i vlakići, igračke za bebe, kocke za slaganje, drvene igračke, Schleich igračke, lutke, plišane igračke, LEGO, Playmobil, igračke za vani, sezonske igračke i kostime, kao i pribor za dječje zabave.
- ❖ Ručni rad (oko 2 400 proizvoda): mogu se pronaći igle za štrikanje, heklanje i šivanje, vuna, konci, gumbići, pribor za šivanje, patentni zatvarači te knjige o ručnom radu.
- ❖ Papirnica (oko 19 000 proizvoda): može se pronaći sve za školu faks, ured i dom (bilježnice, blokići, uredski proizvodi, omoti, registratore i uredska organizacija, pribor za printere, školske torbe, odabrane knjige, sve za kreativu, poklon materijali ili čestitke).
- ❖ OTC (oko 1 500 proizvoda)
- ❖ Bio prehrana (oko 3 000 proizvoda)



### **3.3. Djelatnici**

Müllerov visoki standard kvalitete može se osigurati samo zajedničkim snagama. Müllerova poslovnica funkcionira precizno kao mehanizam sata. Samo ako svaki pojedini zupčanik savršeno hvata susjedni zupčanik, sat može u potpunosti funkcionirati. Suradnja je preduvjet za besprijekoran tijek rada u poslovnici. Kvaliteta usluge ne nastaje sama od sebe, nego su za to zaslužni:<sup>108</sup>

#### VODITELJ POSLOVNICE

Voditelj poslovnice je odgovoran za cjelokupni tijek rada poslovnice, uzor je Müllerovih načela ljubaznosti i usluge te obavlja mnoge raznolike zadaće: planiranje zadataka osoblja, controlling, provjera stanje robe kao i mnoge druge.

#### VODITELJ TIMA (VODITELJ ODJELA)

Voditelj tima odgovoran je za jedan ili više odjela. On je također primjer svima te zajedno sa svojim zaposlenicima brine o glatkom odvijanju poslova u odjelu i o reprezentativnoj slici odjela.

#### PRODAJNI SAVJETNICI

Prodajni savjetnici su stalne kontakt osobe za njihove kupce. Oni žive ljubaznost i uslugu u prodaji, na blagajni te u uredu. Pozicioniranje robe, urednost polica te skladišta su samo dio zadataka iz opširnog područja djelatnosti.

#### PRAKTIKATNI

Praktikanti su njihovi budući zaposlenici i voditelji.

#### VANJSKE TVRTKE

U njihovom poduzeću postoje zadaće koje obavljaju njihovi partneri, vanjske tvrtke: na primjer poslove dekoracije, čišćenja, održavanja ili sigurnosne funkcije.

---

<sup>108</sup> Müller brošura dobrodošlice

### 3.4. Nagrade

Nagrade su pokazatelj uspjeha za odrađeni rad i pokazuju zapravo koliko je jedno poduzeće doprinijelo određenoj branši posla i koliki je trud uložilo. Poduzeće Müller je u svojem poslovanju osvojilo brojne nagrade i to prvu nagradu još 1998. (nagrada „Goldener Zuckerhut“ tjednika prehrambene industrije „Lebensmittelzeitung“), ali će se istaknuti samo one ostvarene kroz zadnjih pet godina 2015. – 2019.

Mnogobrojne nagrade koje je osvojio Müller:<sup>109</sup>

- 2015. Nagrada Njemački prvak kod kupaca 2015
- 2015. Nagrada za ambalažu 2015. u području kozmetike i higijene
- 2016. Erwin Müller dobiva Spa Diamond Award of Honour 2016 za životno djelo
- 2017. Nagrade Spa Diamond u kategoriji „Green Beauty Care“
- 2017. Trgovac godine 2017/2018 u kategoriji „Parfumerija“
- 2018. - 21. lipnja Erwin Müller u Beču dobiva Veliko srebrno odlikovanje za važan doprinos na području Austrije. Nagrada je uručena od strane austrijskog kancelara Sebastiana Kurza.
- 2018. Nagrada Best Recruiter - Brončana nagrada za 2017/2018. Müller je u kategoriji maloprodaje od Best Recruiters nagrađen za profesionalno ophođenje s kandidatima za posao.
- 2018. Nagrada u kategoriji "Najbolji njemački drogerijski lanci", provedeno od Focus Money
- 2018. Nagrada DPS-a za zaštitu na radu 2018. u kategoriji "Obiteljsko poduzeće" i u podkategoriji "Kvaliteta i partnerski razvoj", čime se Müller svrstao u poduzeće električni sigurnog poslovanja.
- 2019. Prema odabiru mama Najbolji drogerijski lanac 2019. u Hrvatskoj; dobitnik oznake "Odabrale mame"
- 2019. Best recruiter - Srebrna nagrada 2018/2019. Müller je u kategoriji maloprodaje od Best Recruiters nagrađen za izvanredno ophođenje s kandidatima za posao.
- 2019. Dobitnik nagrade "International Salute to Excellence Award" u kategorijama "Personal Care" (za Duchesse štapiće za uši) i "Njega rublja i

---

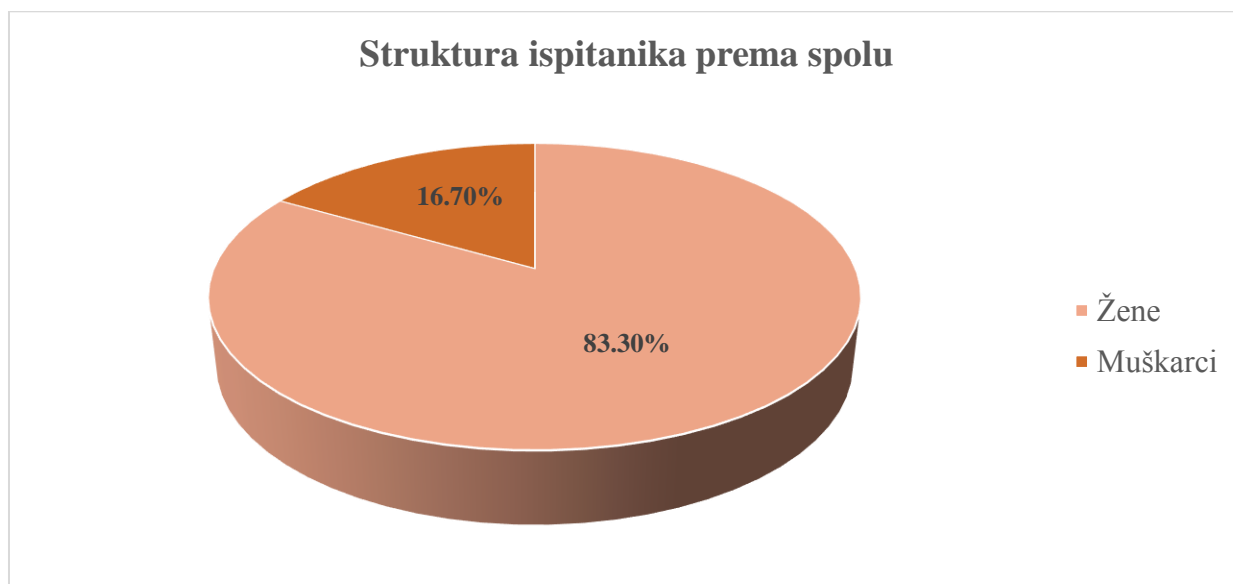
<sup>109</sup> <https://www.mueller.hr/> (pregledano 31. 07. 2019.)

posuđa" (za Blink omekšivač za zaštitu tkanine). Nagrada za inovaciju i kvalitetu proizvoda od strane najvećeg svjetskog Sajma robnih marki PLMA. Žiri bira više od 500 proizvoda od 88 prodajnih lanaca koji su najbolji u kategoriji.

#### 4. ANALIZA ANKETNOG ISTRAŽIVANJA

Selekcija koja se provodila u Müller poduzeću ispitana je metodom ankete, putem anketnog upitnika od 25 pitanja. Pitanja koja su postavljena u anketi su zatvorenog tipa, te se prvi dio pitanja odnosi na demografske karakteristike ispitanika, odnosno na strukturu ispitanika, dok se u nastavku istraživanja nekolicina pitanja odnosi na proces regrutiranja, a većinski dio na selekciju. Anketa se provodila putem društvene mreže Facebook (internetska društvena mreža za međusobno komuniciranje i razmjenjivanje informacija) i putem aplikacije WhatsApp (besplatna aplikacija za dopisivanje). Upitnik je bio dostupan za ispunjavanje od 05.08.2019. – 15.09.2019., te je u tom razdoblju sakupljeno 26 odgovora, od mogućih 30, s obzirom na to da poslovnica broji 30 djelatnika. Anketa je podijeljena jednoj od većih poslovnica u gradu Splitu, no međutim to je prilično malen uzorak, s obzirom na broj Müller poslovnica te ove rezultate treba uzeti s rezervom. Namjera je bila da se anketa provede i u drugim poslovnicama u gradu Splitu, kako bi se sakupilo što veći broj odgovora te uzorak bio reprezentativniji, ali to nažalost nije odobreno. Razlog neodobravanja nikada nije naveden, ali pretpostavka je zbog različitih politika i djelovanja u svakoj od poslovnica.

Sljedeća slika prikazuje strukturu ispitanika prema spolu:



**Slika 2. Prikaz strukture ispitanika prema spolu**

Izvor: Google obrazac, prema samostalnom istraživanju u poslovnici Müller; Split; 2019.

Na temelju odgovora promatranih ispitanika prema slici 2, u poslovnici u kojoj je provedena anketa većina djelatnika je ženskog spola (83,30%), dok je muški dio djelatnika manje zastupljen, točnije sa 16,70%. Međutim, neobično je što je toliko malen udio muških djelatnika u ukupnoj strukturi zaposlenika, jer se prema prirodi poslovanja, u poduzeću najviše radi fizički dio posla, te bi bilo realnije da je veći postotak muških djelatnika.

Sljedeća tablica prikazuje strukturu ispitanika prema životnoj dobi:

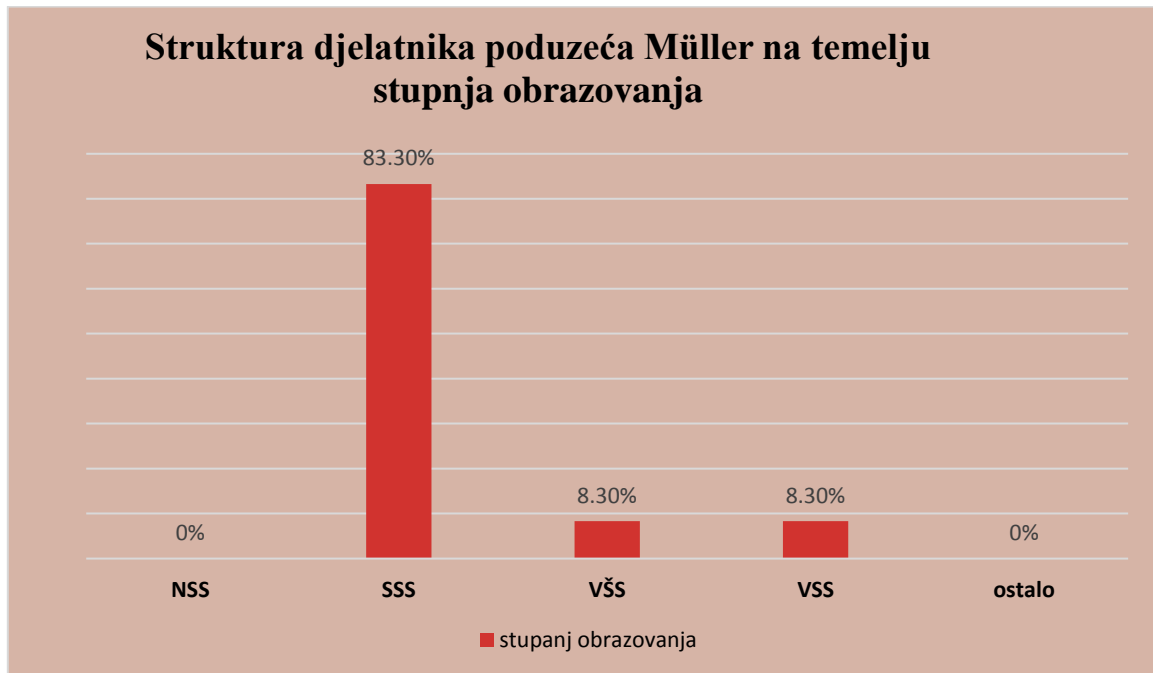
**Tablica 5. Prikaz strukture ispitanika prema životnoj dobi**

<b>Dob djelatnika</b>	<b>Djelatnici</b>	<b>%</b>
18 – 30 godina	5	20,80%
31 – 40 godina	9	37,50%
41 – 50 godina	8	33,30%
51 – 60 godina	2	8,30%
više od 61 godina	/	/
<b>UKUPNO</b>	24	100%

Izvor: Google obrazac, prema samostalnom istraživanju u poslovnici Müller; Split; 2019.

Na temelju odgovora ispitanika, u tablici 5 je vidljivo kako u poslovnici ima najviše djelatnika u dobi od 31 do 40 godina (37,5%), dok djelatnici sa 61 godinom i stariji nisu uopće zastupljeni. Ne čudi da najviše djelatnika ima raspon od 31 do 40 godina, jer prilikom zapošljavanja se traže djelatnici koji već imaju iskustva za određenim radnim mjestom, te je zbog toga najviše djelatnika sa rasponom tih godina. Jednako tako osobe starije od 61 godinom bi bile ograničene obavljati ovaj posao radi fizičkog napora.

Sljedeća slika prikazuje strukturu djelatnika poduzeća Müller na temelju stupnja obrazovanja:

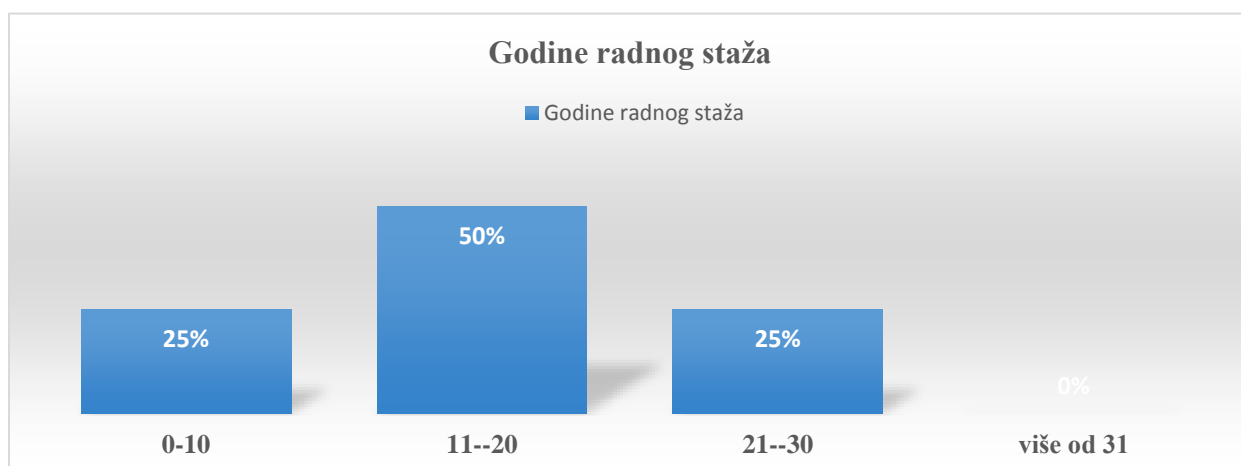


**Slika 3. Prikaz strukture ispitanika na temelju stupnja obrazovanja**

Izvor: Google obrazac, prema samostalnom istraživanju u poslovnici Müller; Split; 2019.

Na temelju promatrane analize stupnja obrazovanja djelatnika Müllera na području Splita (slika 3) uočava se da je najviše onih sa završenom srednjom školom. Odnosno od ukupno promatranih 26 djelatnika, njih 83,3% ima srednju stručnu spremu, dok višu stručnu spremu i visoku stručnu spremu ima po 8,3%, što bi značilo po 2 djelatnika. Sa samo završenom osnovnom školom te ostalim kvalifikacijama poduzeće Muller nema nijednog djelatnika.

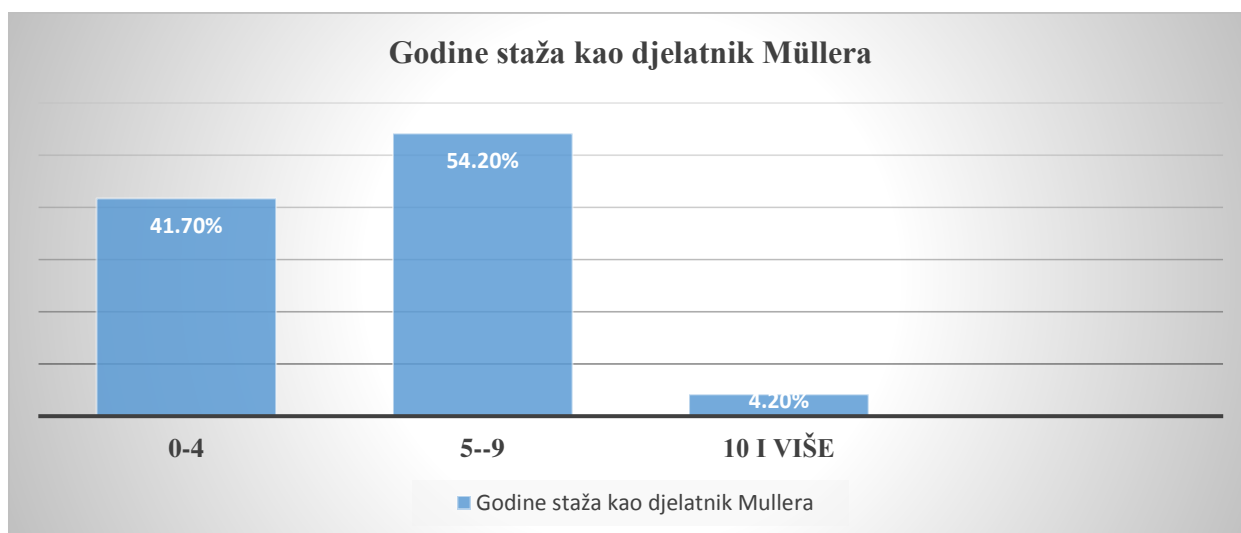
Sljedeća slika prikazuje strukturu djelatnika prema godinama radnog staža:



**Slika 4. Prikaz strukture ispitanika prema godinama radnog staža**

Izvor: Google obrazac, prema samostalnom istraživanju u poslovnici Müller; Split; 2019.

Sljedeća slika prikazuje strukturu djelatnika prema godinama staža kao djelatnika Müllera:

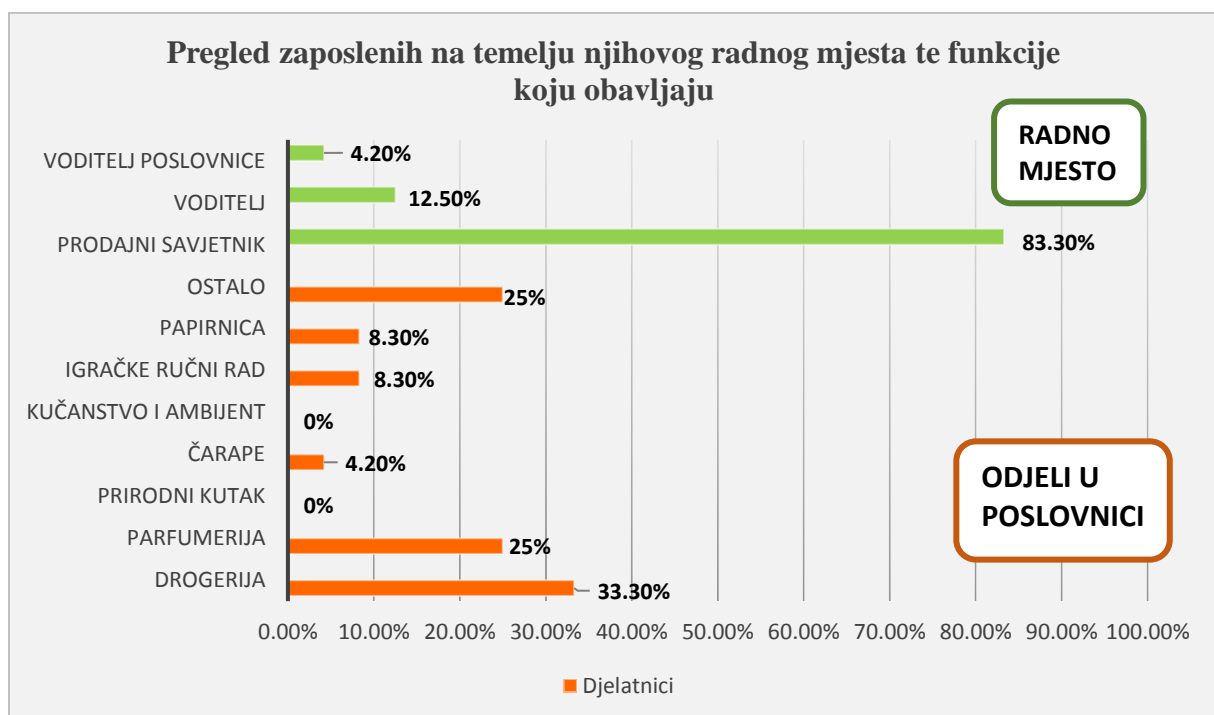


**Slika 5. Prikaz strukture ispitanika prema godinama staža kao djelatnika Müllera**

Izvor: Google obrazac, prema samostalnom istraživanju u poslovnici Müller; Split; 2019.

Uspoređujući sveukupne godine staža ispitanika s njihovim godinama radnog staža u poduzeću Müller (slika 4 i slika 5), dolazi se do rezultata koji nam pokazuju da njih čak polovina ima ukupni radni staž od 11 do 20 godina te da više od polovine ispitanika ima staž u promatranom poduzeću u prosjeku između 5 i 9 godina. Navedeni rezultati upućuju na činjenicu da većina ispitanika pola svog staža odraduje upravo u ovoj poslovnici. Taj podatak je pozitivan za poduzeće te upućuje na zadovoljstvo zaposlenika radom u poduzeću te uspješnu suradnju između poduzeća i zaposlenika. Dugogodišnja uspješna suradnja između poduzeća i njegovih zaposlenika nije iznenađujuća s obzirom da ovaj poslodavac motivira svoje zaposlenike određenim beneficijama i kontinuiranim ulaganjem u kadrove, što će u budućnosti olakšati ostvarivanje zadanih ciljeva i ispunjavanje danih planova s osposobljenom i motiviranom radnom snagom.

Sljedeća slika prikazuje strukturu ispitanika na temelju radnog mjesta i funkcije koje obavljaju:



**Slika 6. Prikaz strukture ispitanika na temelju radnog mjesta i funkcije koje obavljaju**

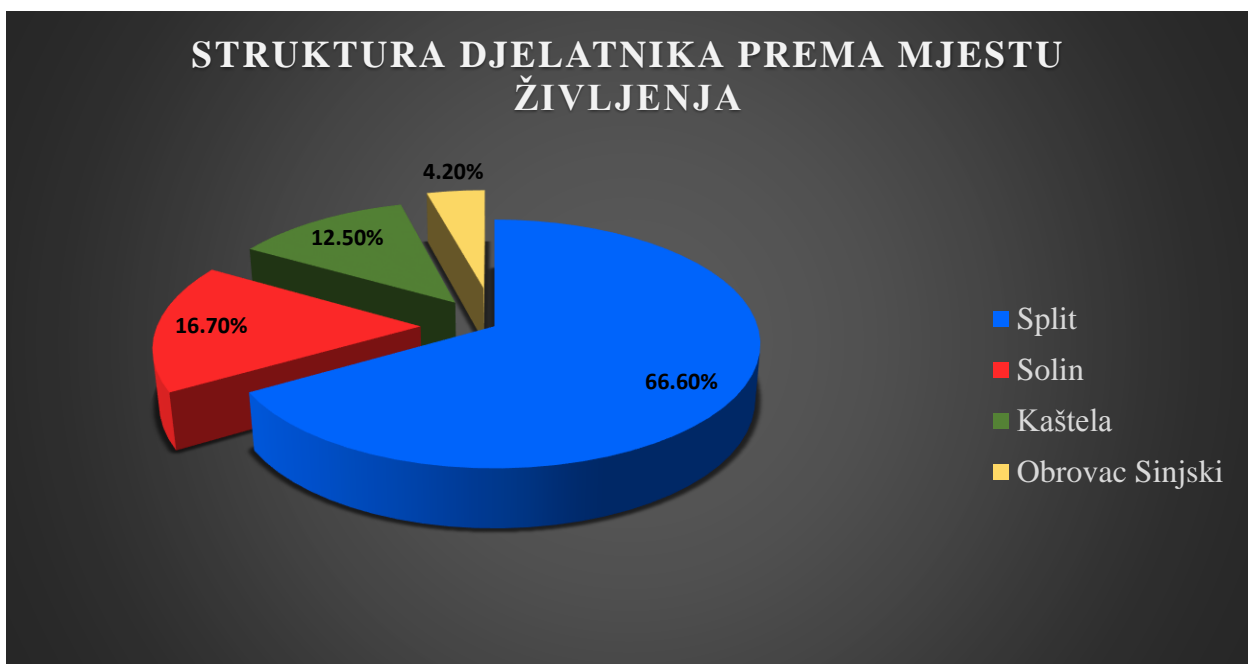
Izvor: Google obrazac, prema samostalnom istraživanju u poslovnici Müller; Split; 2019.

Iz prikazanog pregleda zaposlenih na temelju njihovog radnog mjesta te funkcija koje obavljaju (slika 6) vidi se da je najviše osoba potrebno na odjelu Drogerije, jer taj posao potreban veći radni kapacitet te pod ostalo što vidimo da je čak 25%, a tu pripadaju blagajnice koje se ne



kategoriziraju pod određene odjele, ali čine radna mjesta koja su jednako bitna. Struktura zaposlenika na odjelu Parfumerije također iznosi 25%, jer iako je znatno manji odjel, ali je bitna interakcija te veća pristupačnost i dostupnost kupcima pri odabiru proizvoda. Ni jedan zaposlenik ne radi na Prirodnom kutku, iako poslovnica ima taj odjel, jer poduzeće smatra da kapacitet tog radnog mjesta nije još dovoljno velik da mu se posveti potpuna pažnja već se sa danom radnom snagom ispunjavaju potrebe navedenog odjela. Samo jedna osoba je zaposlena na odjelu Čarapa, jer je odjel jako malen te ne zahtijeva veći kapacitet radnika. Gledajući samu hijerarhiju zaposlenih, u poslovnici Müller najveći postotak odnose oni na funkcijama prodajnog savjetnika potom tri voditelja od kojih svatko ima svoju organizacijsku jedinicu za koju je zadužen te je samo jedan voditelj cjelokupne poslovnice.

Sljedeća slika prikazuje strukturu djelatnika prema mjestu življenja:

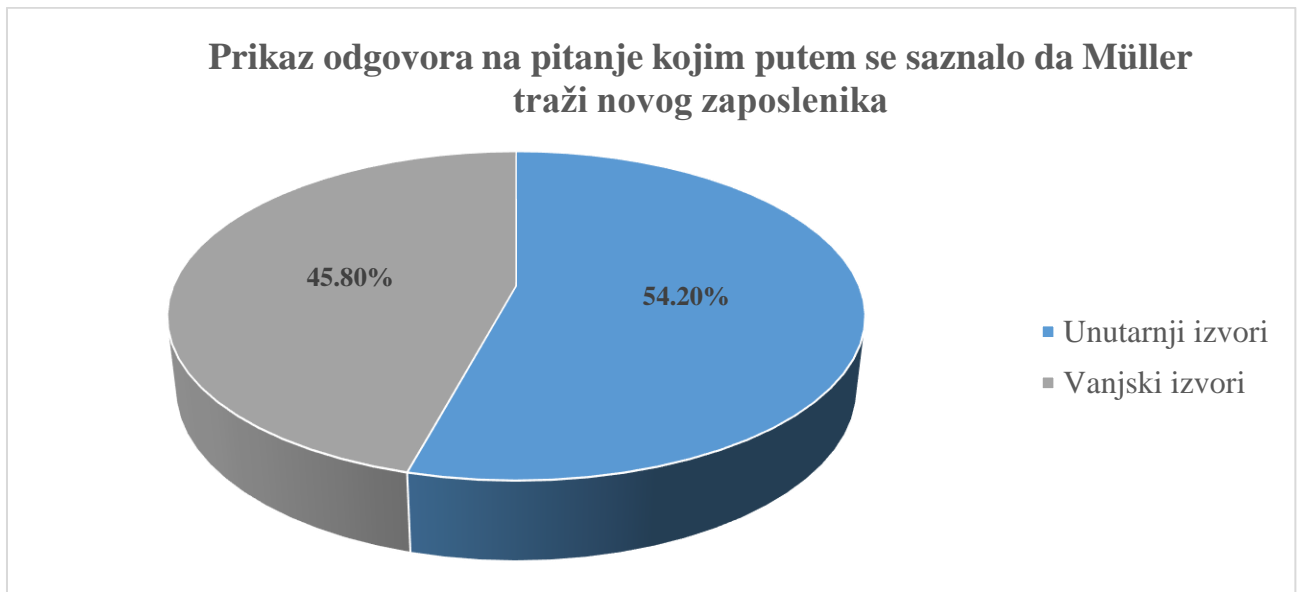


**Slika 7. Prikaz strukture ispitanika prema mjestu življenja**

Izvor: Google obrazac, prema samostalnom istraživanju u poslovnici Müller; Split; 2019.

Na temelju rezultata (slika 7) vidimo da je 66,6% ispitanika iz Splita, 16,7% ispitanika je iz Solina, 12,5% ispitanika je iz Kaštela te 4,2% ispitanika je iz Obrovca Sinjskog.

Sljedeća slika prikazuje odgovor ispitanika na pitanje kojim putem se saznalo da Müller traži novog zaposlenika:



**Slika 8. Prikaz odgovora ispitanika na pitanje kojim putem se saznalo da Müller traži novog zaposlenika**

Izvor: Google obrazac, prema samostalnom istraživanju u poslovnici Müller; Split; 2019.

Na temelju odgovora promatranih ispitanika (slika 8), djelatnici su za svoje trenutno radno mjesto većinom saznali iz unutarnjih izvora (54,2%), te njih 45,8% je saznalo iz vanjskih izvora regrutiranja. Ovakvi odgovori nisu začuđujući, jer Müller prvenstveno želi prvo regrutirati svoje djelatnike na nova radna mjesta koja se otvore i privlače ih na prijavu putem obavijesti na oglasnoj ploči. Ujedno Müller traži i nove zaposlenike izvan samog poduzeća putem vanjskih izvora, kako bi se osvježila radna snaga i donio novi poslovni duh u poduzeće.

Sljedeća tablica prikazuje odgovore ispitanika o unutarnjim i vanjskim izvorima regrutiranja putem kojih se saznalo za radno mjesto:

**Tablica 6. Prikaz odgovora ispitanika o unutarnjim i vanjskim izvorima regrutiranja putem kojih se saznalo za radno mjesto**

<b>Unutarnji izvori</b>	<b>%</b>	<b>Vanjski izvori</b>	<b>%</b>
OGLAŠAVANJE UNUTAR PODUZEĆA	28,60%	OGLAŠAVANJE U MEDIJIMA	30,80%
PREPORUKE OD STRANE VEĆ ZAPOSLENIH	57,10%	AGENCIJA ZA ZAPOŠLJAVANJE	7,70%
PRIJEDLOGA ODJELA LJUDSKIH RESURSA	14,30%	ELEKTRONSKIM PUTEM	61,50%
<b>UKUPNO</b>	100,00%	/	100,00%

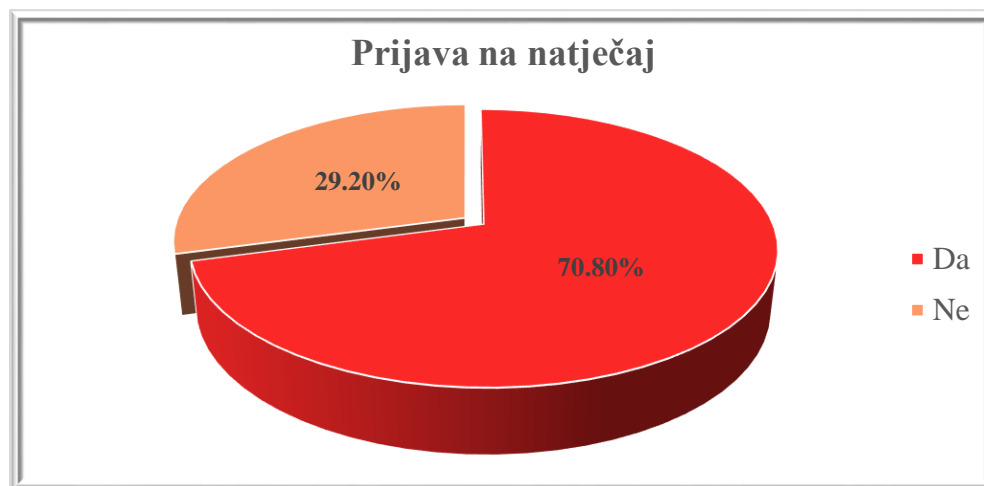
Izvor: Google obrazac, prema samostalnom istraživanju u poslovnici Müller; Split; 2019.

Iz prikazane tablice 6 jasno se uočava da je više od polovine zaposlenika saznalo za radno mjesto na kojem se trenutno nalaze preko preporuke već zaposlenih. To pokazuje da se želi zadržati dobar standard i pronaći kandidati koji već imaju radno iskustvo u poduzeću. Na zaposlenika, koji je uputio preporuku, se stavlja određena odgovornost, jer je upravo on/ona odgovoran za nečije zapošljavanje, dok voditeljima daje sigurnost u osobu s kojom sklapaju ugovor u radu.

Najmanji je udio onih koji su zaposleni na trenutno radno mjesto putem prijedloga odjela ljudskih resursa. Ova činjenica predstavlja određeni vid nedostatka u poduzeću, jer upravo ova institucija može nizom aktivnosti (planiranje i budžetiranje radnih mjesta i broja zaposlenika, analiza i izrada opisa poslova, uvođenje u posao, razvoj i edukacija zaposlenika, osiguravanje i praćenje radne uspješnosti zaposlenika, motiviranje) i prednostima (motiviranje i nagrađivanje zaposlenika, razvoj organizacijske klime i kulture, plaće i beneficije) koje čine za poduzeće podići razinu kvalitete cjelokupne radne snage u poduzeću.

Promatrajući vanjske izvore regrutiranja, vidi se da u poduzeću Müller regrutiranje najvećim dijelom odvija elektronskim putem. U prilog tome govori činjenica da je danas veća dostupnost interneta potencijalnim kandidatima te je da ga zaista oni intenzivno i koriste u potrazi za poslom, jer je internet postao sastavni dio života. Elektronskim oglasom daju se sve bitne informacije o poslu, uvjetima rada, mjestu rada te su jasno navedene potrebne kvalifikacije zaposlenih, potrebna radna iskustva te ostvareni rezultati u prijašnjim poslovima. Najnovije vanjsko regrutiranje, nedavno objavljeno, bilo je za mjesto prodajnog savjetnika, kada se tražilo više djelatnika, putem internetske stranice Moj posao.

Sljedeća slika prikazuje odgovore ispitanika na pitanje o prijavi na natječaj:

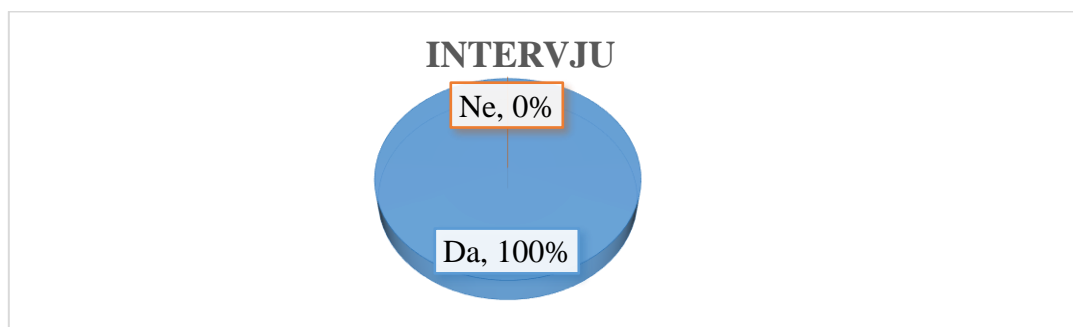


**Slika 9. Prikaz odgovora ispitanika na pitanje o prijavi na natječaj**

Izvor: Google obrazac, prema samostalnom istraživanju u poslovnici Müller; Split; 2019.

Iz slike 9 uočava se da je 70,8% djelatnika moralo ispuniti prijavu za natječaj, koji potencijalni kandidati sami sastavljaju, a preostalih 29,2% nije trebalo. Poduzeće može zaprimiti mnogo prijava za pojedini natječaj, a među njima se nalazi određeni broj kandidata koji imaju kvalifikacije potrebne za rad na pojedinom radnom mjestu. Upravo zbog toga, u prijavu za natječaj potrebno je uložiti određen trud, jer kvalitetno sastavljena prijava može odigrati presudnu ulogu u procesu odabira kandidata. Konkretno za poduzeće Müller pojedini djelatnici nisu morali pisati prijavu za natječaj, jer su imali premještaj iz jedne poslovnice u drugu, dobili posao na drugim poslovnim funkcijama ili pak napredovali u hijerarhijskoj strukturi unutar istog poduzeća.

Sljedeća slika prikazuje odgovore ispitanika o provođenju intervjua:



**Slika 10. Prikaz odgovora ispitanika o provođenju intervjua**

Izvor: Google obrazac, prema samostalnom istraživanju u poslovnici Müller; Split; 2019.

Iz prikazanih rezultata (slika 10) jasno se vidi da je pri zapošljavanju u poduzeću Müller, intervju jedna od najbitnijih metoda kojom se provodi selekcija, te se primijenio kod svih djelatnika. Intervju je iznimno važna stavka u selekcijskom postupku, zbog toga što se razgovorom želi ostvariti izravan odnos s kandidatima te se kroz njihove odgovore na postavljena pitanja želi vidjeti koliko su pristupačni i otvoreni te uočiti način na koji komuniciraju, kako pri samom zapošljavanju, tako i predviđajući njihovu komunikaciju s potencijalnim kupcima i kolegama u budućnosti. Također želi se uvidjeti i koji su interesi kandidata i preklapaju li se s interesima poduzeća.

Sljedeća tablica prikazuje odgovore ispitanika o vrsti intervjua koja se provodila:

**Tablica 7. Prikaz odgovora ispitanika o vrsti intervjua koja se provodila**

<b>OBLIK INTERVJUA</b>	<b>%</b>	<b>BROJ SUDIONIKA</b>	<b>%</b>	<b>VRIJEME TRAJANJA INTERVJUA</b>	<b>%</b>
STRUKTURIRAN	54,50%	INDIVIDUALNI	36,40%	KRATKO	58,30%
POLUSTRUKTURIRAN	9,10%	PANEL	59,10%	DUŽE	41,70%
SLOBODAN	36,40%	GRUPNI	4,50%	/	/
<b>UKUPNO</b>	<b>100%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>

Izvor: Google obrazac, prema samostalnom istraživanju u poslovnici Müller; Split; 2019.

U selekcijskom postupku se, s obzirom na oblik intervjua, najčešće primjenjivao strukturirani intervju i to u 54,5% slučajeva, što znači da su sva pitanja pripremljena unaprijed i da su svi kandidati ispitani prema istoj shemi, dok se najmanje primjenjivao polustrukturirani intervju, tj. intervju u kojem intervjuer sugovorniku dopušta manja tematska udaljavanja od postavljenih pitanja. Ispitanicima je možda teško razlučiti što je polustrukturirani intervju jer je to dvosmjerni dijalog u kojem intervjuer mora održavati ravnotežu između fleksibilnosti i provedbe predviđenog plana intervjuiranja.

Prema broju sudionika, u poduzeću Müller, najčešće se primjenjuje panel intervju, (59,1%), odnosno intervju na kojem je prisutno dvoje ili više intervjuera najčešće od 2 do 5, a u takvoj situaciji jedan od intervjuera vodi glavnu riječ, a ostali se uključuju prema potrebi.

Za poduzeće Müller takva činjenica nije strana, jer se prilikom ispitivanja osim voditelju poslovnice mogu pridružiti i voditelji odjela, pogotovo voditelj odjela za radno mjesto na odjelu za koji se djelatnik želi primiti. S obzirom na oblik, najmanje se primjenjuje grupni intervju (4,5%), odnosno intervju u kojem je prisutan veći broj kandidata (2 ili više) te jedan ili više intervjuera.

Vremenski, intervju je u više slučajeva kratko trajao, što je istaklo 58,3% ispitanika. Takav odgovor nije nepoznat, jer se većinom primaju djelatnici za radno mjesto prodajnog savjetnika, a to radno mjesto ne iziskuje neke veće zahtjeve.

Sljedeća tablica prikazuje odgovore ispitanika o provođenju psihologijskih testova i nekonvencionalnih metoda selekcije:

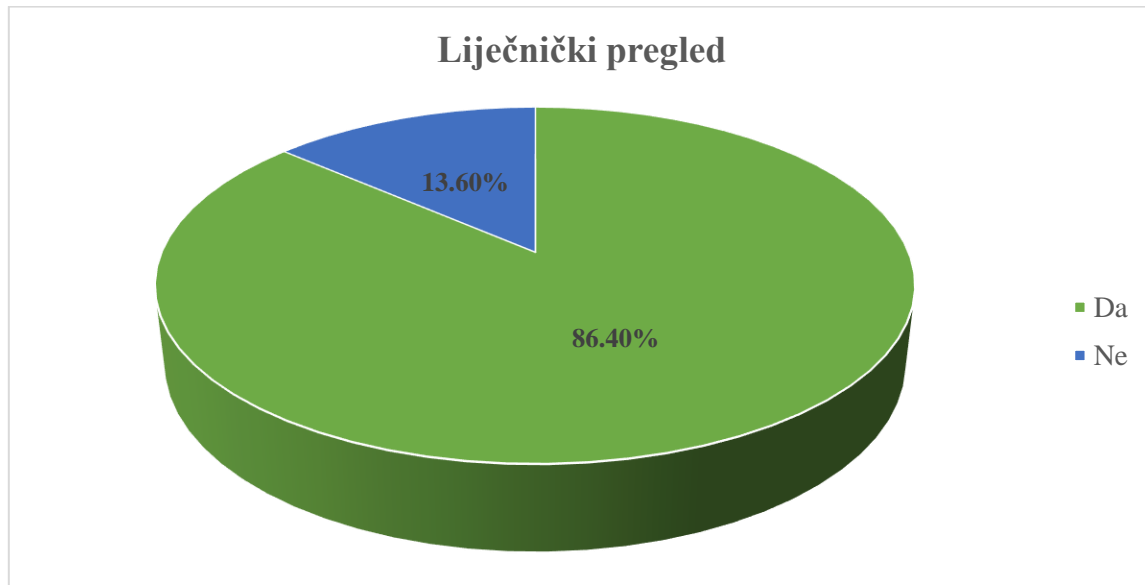
**Tablica 8. Prikaz odgovora ispitanika o provođenju psihologijskih testova i nekonvencionalnih metoda selekcije**

PSIHOLOGIJSKI TESTOVI		NEKONVEKIONALNE METODE SELEKCIJE	
Testovi sposobnosti	/	Poligrafsko ispitivanje	/
Testovi ličnosti	/	Testovi na uporabu droga	/
Testovi interesa i znanja	/	Grafologija	/
/	/	Astrologija	/
<b>UKUPNO</b>	/	/	/

Izvor: Google obrazac, prema samostalnom istraživanju u poslovnici Müller; Split; 2019.

Tablica 8 prikazuje kako se prilikom selekcije nisu provodili nikakvi psihologijski testovi, a ujedno tako se nisu primijenile ni nekonvencionalne metode selekcije. Psihologijsko testiranje razvijeno je za ispitivanje sposobnosti, interesa, stila rada, osobnosti i motivacije. Njihova stvarna svrha je da ukažu na prednosti i slabosti kandidata u različitim situacijama na radnom mjestu, stoga je čudno da se ti testovi nisu proveli bar na više klasificiranim radnim mjestima (voditelj poslovnice, voditelj odjela), dok nije iznenađujuće za one niže klasificirane poslove, jer zahtjevi tih radnih mjesta ne traže potrebu za takvim testovima. Jednako tako nisu se provodile nikakve nekonvencionalne metode selekcije, međutim to nije ni potrebno pri obavljanju ovakvih poslova.

Sljedeća slika prikazuje odgovore ispitanika o obavljanju liječničkog pregleda:



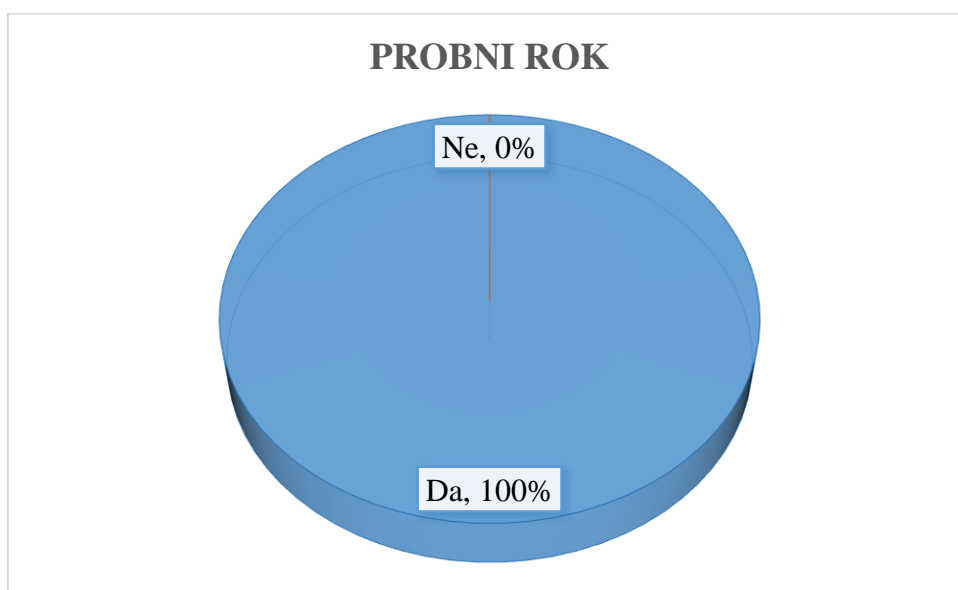
**Slika 11. Prikaz odgovora ispitanika o obavljanju liječničkog pregleda**

Izvor: Google obrazac, prema samostalnom istraživanju u poslovnici Müller; Split; 2019.

Iz slike 11 vidi se da je 86,4% ispitanika trebalo obaviti liječnički pregled, a njih 13,6% nije. Prvenstveno riječ o liječničkim pregledima koje je propisao Zakon o radu i drugi propisi. Cilj svakog pregleda je osposobiti radnika za rad i zadržati ga u procesu rada što duže i na što je moguće adekvatnijem radnom mjestu, a radno mjesto prilagoditi koliko je to više moguće i razumno. Činjenica da uopće postoji postotak onih koji nisu obavili liječnički pregled za poduzeće trebala bi biti nedopustiva, no poduzeće Müller često mijenja svoja pravila te zbog ovi podatci nisu čudni. Poduzeće bi trebalo poduzeti mjere u kojima se to u budućnosti neće ponavljati te brinuti o zdravlju i sposobnosti njihovih djelatnika uvijek, a ne samo u određenim vremenima.



Sljedeća slika prikazuje odgovore ispitanika o obavljanju probnog roka:



**Slika 12. Prikaz odgovora ispitanika o obavljanju probnog roka**

Izvor: Google obrazac, prema samostalnom istraživanju u poslovnicu Müller; Split; 2019.

Iz slike 12 jasno se može vidjeti kako su svi djelatnici morali proći probni rok, odnosno probni rok je kod svih koji se zapošljavaju u poduzeće obavezan. Probni rok je tzv. „dokazivanje“ kandidata da zna samostalno obavljati one poslove zbog kojih je zasnovan radni odnos, te postizati očekivane poslovne rezultate. Uobičajeno postoji određeno vrijeme trajanja, a u poduzeću Müller su to tri mjeseca, gdje djelatnik nastoji pokazati i dokazati svoje radne sposobnosti kako bi ostao u poduzeću.

Sljedeća tablica prikazuje odgovore ispitanika o trajanju selekcijskog postupka:

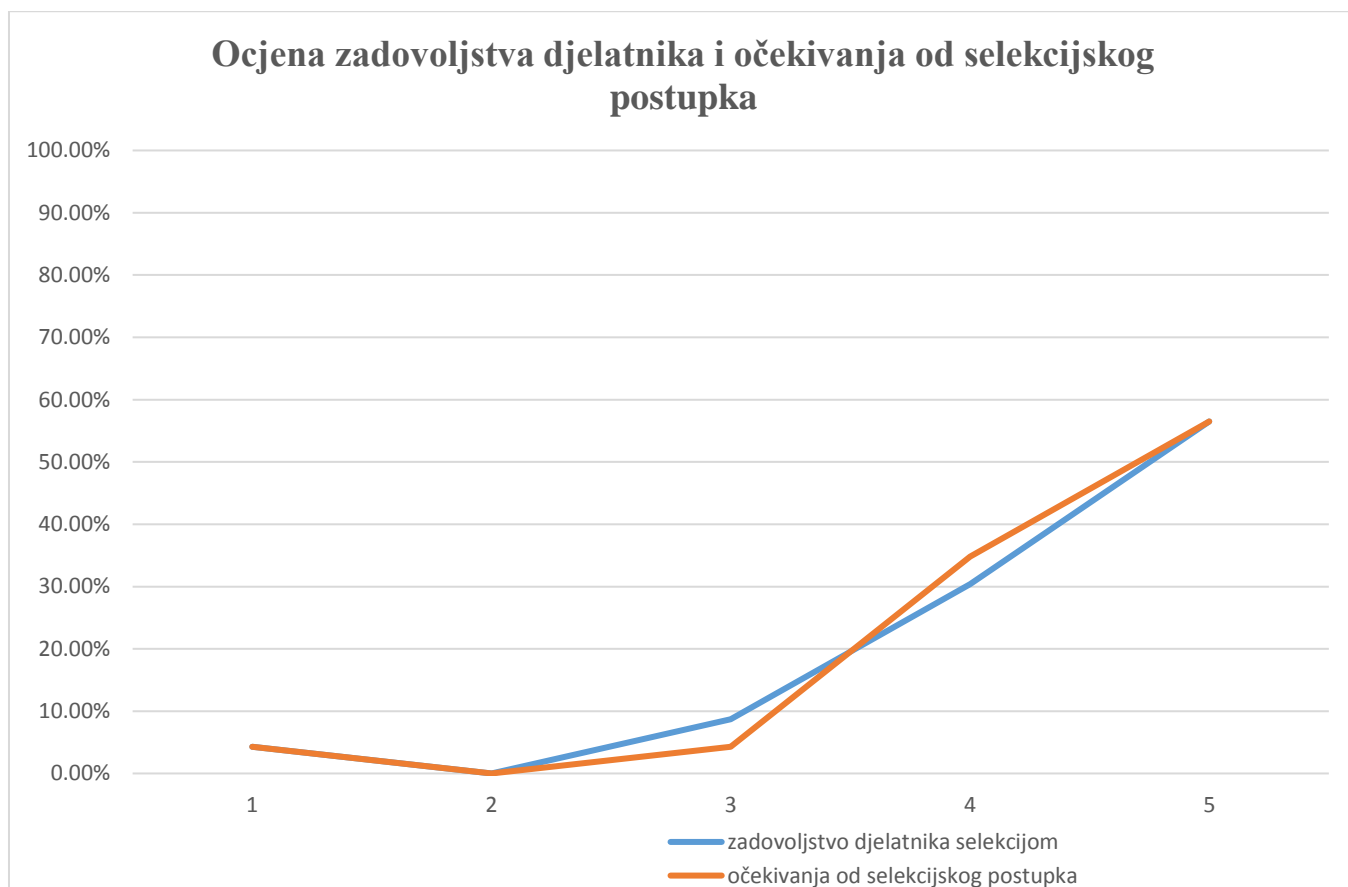
**Tablica 9. Prikaz odgovora ispitanika o trajanju selekcijskog postupka**

Trajanje selekcijskog postupka	Djelatnici	%
DO MJESEC DANA	13	54,20%
DO TRI MJESECA	5	20,80%
VIŠE OD TRI MJESECA	6	25%
<b>UKUPNO</b>	<b>24</b>	<b>100,00%</b>

Izvor: Google obrazac, prema samostalnom istraživanju u poslovnicu Müller; Split; 2019.

Tablica 9 pokazuje da je selekcijski postupak najčešće trajao do mjesec dana (54,2%), a najmanje do tri mjeseca (20,8%). Kada je poduzeće u potrazi za novim djelatnikom, ono ostaje bez radne snage, te da se posao ne bih zaustavljao i prodaja opadala, što brže se želi potencijalne nove djelatnike uvesti u posao. Stoga je bitno da selekcijski postupak traje kraće jer poduzeće ne može gubiti na profitu i ne može dopustiti ne postizanje zacrtanih poslovnih planova i ciljeva koji su mu postavljeni. Zbog toga osigurava dovoljan broj radne snage koja će uspijeti ostvariti planirano.

Sljedeća slika prikazuje odgovore ispitanika o zadovoljstvu djelatnika selekcijom i očekivanjima od selekcijskog postupka:



**Slika 13. Prikaz odgovora ispitanika o zadovoljstvu djelatnika selekcijom i očekivanja od selekcijskog postupka**

Izvor: Google obrazac, prema samostalnom istraživanju u poslovnici Müller; Split; 2019.

Na temelju odgovora promatranih ispitanika (slika 13) o zadovoljstvu djelatnika selekcijom, a koji su se kretali od 1 – potpuno sam nezadovoljan / a, pa do 5 – potpuno sam zadovoljan / a, najviše odgovora dobila je ocjena 5 odnosno 56,5%, a najmanje ocjena 1 odnosno 4,3%, što govori da je većina djelatnika bila potpuno zadovoljna provedenom selekcijom.

Na temelju odgovora promatranih ispitanika (slika 13) o očekivanjima od selekcijskog postupka, a koji su se kretali od 1 – nimalo u skladu s mojim očekivanjima, pa do 5 - u potpunosti u skladu s mojim očekivanjima, najviše odgovora dobila je ocjena 5, odnosno 56,5%, a najmanje ocjena 1 odnosno 4,3%, što govori da se selekcijski postupak u većini slučajeva proveo u skladu s očekivanjima ispitanika. Ovakve odgovore se moglo očekivati, s obzirom na to da poduzeće Müller ne provodi zahtjevnu selekciju.

## 5. ZAKLJUČAK

U vremenu velikih i brzih promjena, gdje je poduzeće sve više po utjecajem neizvjesne i nepredvidive okoline, treba pronaći najbolje kandidate za rad te maksimizirati njihovo djelovanje. Isto tako jako je teško pronaći kandidate koji će biti odgovorni prema svome poslu i ponašati se u skladu s kodeksima radnog mjesta. Stoga, od izuzetne važnosti je dobro pripremiti proces regrutiranja i selekcije, jer ukoliko se ti procesi planiraju na ispravan način tada će se i prije doći do pravih osoba za odgovarajuće radno mjesto.

Procesom regrutiranja i selekcije, kao što smo vidjeli iz prethodno navedenog teksta, omogućava dolazak do najkvalitenijih zaposlenika uz pomoć različitih etapa koje će nas dovesti do pravih ljudi, na prava radna mjesta, u pravo vrijeme, što je u konačnici i prednost samog menadžmenta ljudskih resursa. Upravljanje poduzećem znači i upravljanje ljudima, ljudi su jedinstveni za svako poduzeće, ali su njihovi ciljevi poduzeća veoma slični. Cilj svakog poduzeća je nastojati ostvariti što veći profit (s resursima i sredstvima koje poduzeće posjeduje), iskoristiti ljudske resurse te u konačnici dugoročno efektivno održati kadrove u poduzeću.

Na temelju analize radnog mjesta djelatnika Müllera vidljivo je kako su djelatnici za svoje radno mjesto saznali skoro pa jednako putem unutarnjih i vanjskih izvora regrutiranja. Također utvrđeno je da su najvažniji elementi selekcije prijava na natječaj, obavljanje liječničkog pregleda i probni rok, ali da je osnovna metoda selekcije koja se primjenjuje intervju. Provedbom intervjua prikupljaju se podatci o odgovornosti na radnom mjestu, odnosu sa nadređenima i podređenima, potrebnim vještinama te se osoba koja je intervjuirana upoznaje se radnim mjestom, dobiva informacije o načinu poslovanja, provođenju ključnih zadataka te očekivanim rezultatima. Intervju ima niz svojih prednosti koje olakšavaju pri samom izboru kandidata, kao što su: posebno pogodan za analiziranje složenih i specifičnih poslova, daje uvid u jedinstvenost i složenost nekih poslova, omogućava reagiranje i razrješavanje nejasnoća. Zaključak je i da se ne provodi nikakva vrsta psihologijskih testova, niti se primjenjuju vrste nekonvencionalnih metoda selekcije (poligrafsko ispitivanje, testovi na uporabu droga, grafologija, astrologija). Djelatnici Müllera iskazali su u svojim odgovorima zadovoljnost provedenom selekcijom.

Ovaj rad predstavlja kvalitetan proces selekcije Müller analiziran s teorijskog aspekta te može služiti kao dobar primjer pronalaženja, privlačenja i zadržavanja kvalitetnih kandidata. Korisnosti koje se ostvaruju konstantnim ulaganjem u ljudske resurse imaju dugoročan utjecaj na rad i poslovanje svakog poduzeća.

## SAŽETAK

Regrutiranje i selekcija su usko povezani pojmovi, rade ruku pod ruku i igraju vitalnu ulogu u ukupnom rastu organizacije.

Regrutiranje predstavlja postupak privlačenja i traženja kandidata da se prijave na slobodna radna mjesta i dijeli se na interne izvore regrutiranja i eksterne izvore regrutiranja.

Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima i moguće ju je provesti na dva načina. Kandidati se razlikuju prema svojoj sposobnosti, osobinama ličnosti i kompetencijama. Testovi uključuju jedan od najvažnijih instrumenata za ispitivanje znanja i vještina o kandidatima te tako razlikujemo testove znanja, testove sposobnosti, testove interesa i testove ličnosti. Intervju je ciljno usmjeren razgovor kako bi se dobile adekvatne informacije o kandidatima. Intervju razlikujemo po obliku, s obzirom na broj sudionika i po ulozi u procesu selekcije. Konačnu odluku nakon provedene selekcije o zaposlenju kandidata mora donijeti menadžment područja posla za koji se kandidat bira.

Poduzeće Müller posluje diljem Hrvatske te je jedan od utjecajnih lidera na tržištu. Brojne su prekretnice koje su utjecale na razvoj i širenje poslovanja Müllera. Asortiman uključuje preko 180 000 proizvoda i dijeli se na drogeriju, parfumeriju, prirodni kutak, čarape, kućanstvo i ambijent, igračke, ručni rad, papirnicu, OTC i bio prehranu. Najvažniji i zaslužniji za uspjeh su Müllerovi djelatnici. Svakim danom Müller sve više putem uvođenja novih stavki brine o zaštiti okoliša te je i dobitnik brojnih nagrada.

Selekcija koja se provodi u poduzeću Müller ispitana je putem ankete koja se provela u jednoj od većih poslovnica na području grada Splita. Selekcija je ispitana putem 25 anketnih pitanja, te se dio odnosi na demografska pitanja, a dio na regrutiranje i selekciju s tim da se većinski dio pitanja odnosi na selekciju.

Ključne riječi: Regrutiranje, selekcija, poduzeće Müller, anketa

## **SUMMARY**

Recruitment and selection are closely related concepts, working hand in hand and playing a vital role in the overall growth of an organization.

Recruitment is the process of attracting and seeking candidates to apply for vacancies and is divided into internal recruiting sources and external recruiting sources.

Selection is a process by which the pre-determined and standardized methods and techniques for a particular job are selected by those who best meet its requirements and can be done in two ways. Candidates differ in their ability, personality traits and competencies. Tests include one of the most important instruments for examining candidates' knowledge and skills, this distinguishing between knowledge tests, aptitude tests, interest tests and personality tests. The interview is a targeted interview in order to obtain adequate information about the candidates. We differentiate the interview by form, by the number of participants and by the role in the selection process. The final decision after the selection of the candidates' employment must be made by the management of the area of the candidates' job.

Company Müller operates throughout Croatia and is one of the influential market leaders. There are numerous milestones that have influenced the development and expansion of Müller's business. The range includes over 180,000 products and is divided into drugstore, perfumery, natural corner, socks, household and ambience, toys, handicrafts, paper mill, OTC and bio nutrition. The most important and deserving of success are Müller employees. With the introduction of new items, Müller increasingly concerns itself with the environment and is the recipient of numerous awards.

Selection carried out by Müller was examined through a survey conducted at one of the larger branches in the city of Split. It was surveyed by 25 survey questions, the first part related to demographic issues and the second part to recruitment and selection, with the majority of questions related to selection.

Keywords: recruitment, selection, company Müller, exam

## LITERATURA:

1. Allport, G. W., Pattern and growth in personality; Holt; Rinehart & Winston; New York 1961.
2. Bahtijarević-Šiber F., Management ljudskih potencijala; Golden Marketing; Zagreb 1999.
3. Basset A. G., Praktično intervjuiranje; Panorama; Zagreb 1968.
4. Buble M., Menadžerske vještine; Sinergija-nakladništvo; Zagreb 2010.
5. Bujas Z., Psihofiziologija rada; Škola narodnog zdravlja; Zagreb 1964.
6. Fulgozi A., Psihologija ličnosti – Teorija i istraživanja; Školska knjiga; Zagreb 1987.
7. Ghiselli E.E., Brown C., Personnel and Industrial Psychology; 1955.
8. Mandić I., Kadrovska politika i odnosi u održanom radu; Školska knjiga; Zagreb 1981.
9. Rot, N., Psihologija ličnosti; Zavod za udžbenike i nastavna sredstva; Beograd 1974.
10. Mathis R. L., Jackson J. H., Human Resource Management; Thomson South-Western; USA 2008
11. Sherman W. A. Jr., Bohlander W. G., Chrudden J. H., Managing Human Resource, Eight Edition; South-Western publishing Co.; Cincinnati, Ohio 1988.

## INTERNET IZVORI:

1. izv. prof. dr. sc. Bakotić D., prof. dr. sc. Goić S., prof. dr. sc. Tadić I., Menadžment ljudskih resursa, nastavni materijali (raspoloživo na <https://moodle.efst.hr/moodle2018/>)
2. <https://burza.com.hr/portal/probni-rad/12331>
3. <https://www.centaroptimum.hr/profesionalna-selekcija-2/>
4. <https://www.moj-posao.net/Savjet/71019/Najcesca-pitanja-na-razgovoru-za-posao/44/>
5. <https://www.mueller.hr/>
5. <https://www.topechelon.com/blog/recruiter-training/methods-recruitment-selection-process-example>
6. [https://www.tutorialspoint.com/recruitment\\_and\\_selection/what\\_is\\_selection.htm](https://www.tutorialspoint.com/recruitment_and_selection/what_is_selection.htm)

## OSTALI IZVORI:

1. Müller brošura dobrodošlice

## POPIS SLIKA:

1. Slika 1. – Müller logo
2. Slika 2. – Prikaz strukture ispitanika prema spolu
3. Slika 3. – Prikaz strukture ispitanika na temelju stupnja obrazovanja
4. Slika 4. – Prikaz strukture ispitanika prema godinama radnog staža
5. Slika 5. - Prikaz strukture ispitanika prema godinama staža kao djelatnika Müllera
6. Slika 6. - Prikaz strukture ispitanika na temelju radnog mjesta i funkcije koje obavljaju
7. Slika 7. – Prikaz strukture ispitanika prema mjestu življenja
8. Slika 8. – Prikaz odgovora ispitanika na pitanje kojim putem se saznalo da Müller traži novog zaposlenika
9. Slika 9. - Prikaz odgovora ispitanika na pitanje o prijavi na natječaj
10. Slika 10. - Prikaz odgovora ispitanika o provođenju intervjua
11. Slika 11. - Prikaz odgovora ispitanika o obavljanju liječničkog pregleda
12. Slika 12. - Prikaz odgovora ispitanika o obavljanju probnog roka
13. Slika 13. - Prikaz odgovora ispitanika o zadovoljnosti i očekivanjima od selekcijskog postupka

## POPIS TABLICA:

1. Tablica 1. - Prednosti i nedostaci internih izvora regrutiranja
2. Tablica 2. - Prednosti i nedostaci eksternih izvora regrutiranja
3. Tablica 3. – Etape u procesu selekcije



4. Tablica 4.. - Pet dimenzija ličnosti – „pet velikih“
5. Tablica 5. – Prikaz strukture ispitanika prema životnoj dobi
6. Tablica 6. - Prikaz odgovora ispitanika o unutarnjim i vanjskim izvorima regrutiranja putem kojih se saznalo za radno mjesto
7. Tablica 7. - Prikaz odgovora ispitanika o vrsti intervjua koja se provodila
8. Tablica 8. - Prikaz odgovora ispitanika o provođenju psihologijskih testova i nekonvencionalnih metoda selekcije
9. Tablica 9. - Prikaz odgovora ispitanika o trajanju selekcijskog postupka

#### PRILOG:

##### 1. Anketni upitnik :

Poštovani,

Studentica sam Ekonomskog fakulteta, Sveučilišta u Splitu te u svrhu izrade Završnog rada na Specijalističkom diplomskom stručnom studiju „Mendadžment“ provodim anketu ispitujući mišljenja zaposlenika o provedenoj selekciji pri zapošljavanju u poduzeću Müller, a pod mentorstvom izv. prof. dr. sc. Ivane Tadić.

Molila bih Vas da izdvojite par minuta vremena te na sva pitanja odgovorite otvoreno i iskreno. Anketa je anonimna, odnosno Vaši se odgovori neće prikazivati pojedinačno, već grupno i bit će korišteni jedino u svrhu izrade Završnog rada.

Ukoliko imate neki prijedlog ili pitanje vezano za upitnik slobodno me kontaktirajte putem elektroničke pošte: [icuk28@gmail.com](mailto:icuk28@gmail.com)

Unaprijed zahvaljujem na trudu i vremenu,

Ivana Ćuk

##### 1. Vaš spol:

- Muškarac
- Žena

2. Vaša dob:

- 18 godina – 30 godina
- 31 godina – 40 godina
- 41 godina – 50 godina
- 51 godina – 60 godina
- više od 61 godina

3. Vaš stupanj obrazovanja:

- NSS (završena osnovna škola)
- SSS (završena srednja škola)
- VŠS (završen „stari“ dvogodišnji studij ili „bolonjski“ preddiplomski studij)
- VSS (završen „stari“ četverogodišnji studij ili „bolonjski“ diplomski studij)
- ostalo

4. Vaše ukupne godine radnog staža:

- 0 godina – 10 godina
- 11 godina – 20 godina
- 21 godina – 30 godina
- više od 31 godina

5. Vaše godine radnog staža kao zaposlenika trgovine Müller:

- 0 godina – 4 godina
- 5 godina – 9 godina
- 10 godina i više

6. Na kojem odjelu trenutno radite?

- Drogerija
- Parfumerija
- Prirodni kutak
- Čarape
- Kućanstvo i ambijent

- Igračke
- Ručni rad
- Papirnica
- Ostalo

7. Na kojem ste radnom mjestu trenutno zaposleni?

- Prodajni savjetnik
- Voditelj odjela
- Voditelj poslovnice

**Ukoliko ste promijenili više radnih mjesta u Mülleru od početka Vašeg zaposlenja, daljnja se pitanja odnose na trenutno radno mjesto.**

8. Na koji način ste saznali da Müller traži novog zaposlenika? (moguće više odgovora):

- Putem unutarnjih izvora
- Putem vanjskih izvora

9. Ako ste saznali putem unutarnjih izvora je li se to dogodilo putem (moguće više odgovora):

- Oglašavanja unutar poduzeća
- Preporuka od strane već zaposlenih
- Prijedloga odjela ljudskih resursa

10. Ako ste saznali putem vanjskih izvora je li se to dogodilo putem (moguće više odgovora):

- Oglašavanja u medijima
- Agencija za zapošljavanje
- Elektronskim putem (web stranica poduzeća ili specijalizirane internetske stranice za zapošljavanje)

11. Jeste li ispunjavali prijavu na natječaj?

- Da
- Ne

12. Jeste li sudjelovali u intervjuu tijekom selekcijskog postupka?

- Da
- Ne

13. Ukoliko jeste, na koji način je organiziran intervju:

- Struktuiran (svim kandidatima su postavljana jednaka pitanja)
- Polustruktuiran (teme razgovora sa svim kandidatima su bile iste, ali ne i sva pitanja)
- Slobodan (razgovor među kandidatima se razlikovao)

14. S obzirom na broj sudionika intervju je bio:

- Individualni (s jednim intervjuerom)
- Panel (s više intervjuera)
- Grupni (u intervjuu je istodobno sudjelovalo više kandidata i više intervjuera)

15. Koliko je trajao intervju:

- Kratko (nekoliko minuta)
- Duže

16. Jeste li tijekom selekcijskog postupka polagali psihologijske testove?

- Da
- Ne

17. Ukoliko jeste, jesu li to bili:

- Testovi sposobnosti
- Testovi ličnosti
- Testovi interesa i znanja

18. Jeste li sudjelovali u nekim nekonvencionalnim metode selekcije prilikom zapošljavanja:

- Da
- Ne

19. Ukoliko jeste, jeli to bilo:

- Poligrafsko ispitivanje
- Testovi na uporabu droga
- Grafologija
- Astrologija

20. Jeste li morali obaviti liječnički pregled?

- Da
- Ne

21. Jeste li imali probni rok?

- Da
- Ne

22. Koliko je trajao selekcijski postupak (od prvog kontakta s poduzećem do zaposlenja)?

- Do mjesec dana
- Do tri mjeseca
- Više od tri mjeseca

24. Kako biste ocijenili (ocjenom 1-5) selekcijski postupak u kojem ste sudjelovali u poduzeću Müller? (1 - potpuno sam nezadovoljan-a; 5 - potpuno sam zadovoljan-a)

\_\_\_\_\_ (upisati ocjenu)

25. Koja su bila Vaša očekivanja (ocijenite ocjenom 1-5) vezana za selekcijski postupak u odnosu na zaista provedene aktivnosti? (1 – nimalo u skladu s moji očekivanjima; 5 – u potpunosti u skladu s mojim očekivanjima)

26. U kojem gradu živite?

\_\_\_\_\_ (upisati)

Ukoliko želite biti informirani o grupnim rezultatima istraživanja molim Vas da upišete adresu elektroničke pošte na koju Vam mogu poslati rezultate

Hvala Vam na doprinosu ovom istraživanju,

Ivana.