

# Zapošljavanje i uvođenje djelatnika u posao

---

**Stanić, Petra**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:372429>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zagreb**

Specijalistički diplomski stručni studij  
Komunikacijski menadžment

**PETRA STANIĆ**

**ZAPOŠLJAVANJE I UVOĐENJE DJELATNIKA U POSAO**

**DIPLOMSKI RAD**

**Zagreb, 2024. godine**

**Zagreb, 2024.**

**VELEUČILIŠTE**

**s pravom javnosti**

**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**

**Zagreb**

Specijalistički diplomski stručni studij

Komunikacijski menadžment

**DIPLOMSKI RAD**

**ZAPOŠLJAVANJE I UVOĐENJE DJELATNIKA U POSAO**

**Mentorica:**

**dr.sc. Sendi Deželić, prof.struč.stud.**

**Naziv kolegija:**

**MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA**

**Studentica:**

**Petra Stanić**

**JMBAG studenta:**

**0066091460**

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>2</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>3</b>
1.1. Cilj rada.. .....	4
1.2. Korištene metode u radu.....	5
1.3. Struktura rada.....	5
<b>2. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA.....</b>	<b>7</b>
2.1. Pojam i značenje ljudskih potencijala.....	7
2.2. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala.....	9
2.3. Planiranje ljudskih resursa.....	10
2.3.1. Faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala.....	11
2.3.1.1. Vanjski faktori.....	11
2.3.1.2. Unutarnji faktori.....	13
2.3.2. Metode planiranja ljudskih potencijala.....	14
2.4. Projektiranje i sistematizacija radnih mjesta.....	15
<b>3. ANALIZA RADNIH MJESTA.....</b>	<b>17</b>
3.1. Metode utvrđivanja zahtjeva radnog mjesta.....	17
3.2. Potrebne kompetencije za radno mjesto.....	19
<b>4. PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA.....</b>	<b>20</b>
4.1. Određivanje temeljnih pojmova.....	20
4.2. Izvori i metode pribavljanja kandidata.....	21
4.2.1. Unutarnji izvori pribavljanja kandidata.....	21
4.2.2. Vanjski izvori pribavljanja kandidata.....	22
4.3. Faze u procesu zapošljavanja.....	24
4.4. Selekcija i selekcijski tim za izbor ljudskih resursa.....	31
4.4.1. Postupci i metode odabira.....	32
<b>5. UVOĐENJE DJELATNIKA U POSAO.....</b>	<b>34</b>

5.1. Uloga mentora pri uvođenju djelatnika u posao.....	35
5.2. Suradnja s mentorom.....	38
<b>6. REZULTATI PRIMARNOG ISTRAŽIVANJA KOD ZAPOSŁJAVANJA I UVOĐENJA DJELATNIKA U POSAO.....</b>	<b>40</b>
6.1. Prikaz rezultata istraživanja.....	40
6.2. Deskriptivna analiza rezultata.....	42
<b>7. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>61</b>
<b>8. IZJAVA.....</b>	<b>63</b>
<b>9. POPIS LITERATURE.....</b>	<b>64</b>
9.1. Knjige i članci.....	64
9.2. Internetski izvori.....	64
<b>10. POPIS GRAFIKONA.....</b>	<b>65</b>
<b>PRILOG.....</b>	<b>67</b>
<b>ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>71</b>

## SAŽETAK

Tema je ovog rada zapošljavanje i uvođenje djelatnika u posao te je glavni cilj rada prikazati glavne komponente i karakteristike upravljanja ljudskim potencijalima, budući da ljudski kapital danas predstavlja glavno oruđe konkurentske prednosti na tržištu.

Suvremeno shvaćanje ljudskih potencijala odavno je nadišlo nekadašnje poimanje kadrovske službe. Planiranje potrebe za djelatnikom proizlazi iz strateških ciljeva samog poduzeća te ovisi o nizu čimbenika, a kroz uspostavljenu odgovarajuću politiku zapošljavanja i kreiranjem zahtjeva za radnim mjestom definira se željeni profil djelatnika. Proces zapošljavanja djelatnika niz je koraka i stadija koje tvrtka provodi kako bi pronašla, odabrala i integrirala nove zaposlenike u svoj tim. Proces selekcije, zapravo odabira podrazumijeva primjenu brojnih metoda i tehnika pomoću kojih se nastoji prepoznati najbolji kandidat, odnosno onaj koji najbolje odgovara karakteristikama radnog mjesta i korporativnoj kulturi čime se osigurava dugoročni uspjeh zaposlenika i organizacije. Proces uvođenja u posao novih djelatnika osigurava pozitivnu sliku o poslodavcu i organizaciji kod zapošljavanja novih ljudi. Uvođenje novih djelatnika u posao predstavlja ključan korak u postizanju njihove produktivnosti i integracije u radnu okolinu organizacije

Poduzeća se danas okreću zaposlenicima koji se osim po znanju i vještinama, kulturološki uklapaju u kompaniju. Stoga je jako bitno da kompanije razvijaju vlastitu strategiju brendiranja kako bi ju budući zaposlenici prepoznali i sami slali svoje molbe za posao

**Ključne riječi:** zapošljavanje, menadžment ljudskih potencijala, selekcija, uvođenje djelatnika u posao

## **EMPLOYMENT AND INTRODUCTION OF EMPLOYEES**

### **ABSTRACT**

The topic of this paper is the recruitment and introduction of employees to work. Since human capital represents the primary tool of competitive advantage in today's market, the paper's primary goal is to present the main components and characteristics of human resources managements.

The modern understanding of human potential has long since surpassed the former knowledge of personnel services. Planning the need for an employee arises from the strategic goals of the company itself it depends on several factors, and through the established appropriate employment policy and the creation of job requirements, the desired profile of the employee is defined. The employee recruitment process is a series of steps and stages that a company carries out to find, select and integrate new employees into its team. The selection process requires the application of numerous methods and techniques, which are used to identify the best candidate, that is, the one that best matches the characteristics of the workplace and corporate culture, thus ensuring the long-term success of employees and the organization. Introducing new employees to the job ensures a positive image of the employer and the organization when hiring new people. Introducing new employees to work is a critical step in achieving their productivity and integration into the organization's work environment.

Today, companies are turning to employees who, besides their knowledge and skills, culturally fit into the company. Therefore, companies must develop their branding strategy so that future employees recognize it and send their job applications themselves.

**Keywords:** recruitment, human resources management, selection, induction of employees

## 1. UVOD

Jedna od najvažnijih strateških funkcija menadžmenta ljudskih potencijala može varirati ovisno o kontekstu i potrebama organizacije, ali jedna je od ključnih funkcija upravljanje učinkom. Ova funkcija obuhvaća postavljanje jasnih očekivanja, praćenje i ocjenjivanje radne učinkovitosti zaposlenika, pružanje povratnih informacija i podrške za razvoj njihovih vještina i kompetencija. Upravljanje učincima pomaže u osiguravanju da zaposlenici rade na način koji podržava ciljeve organizacije te potiče kontinuirani razvoj i napredovanje kako zaposlenika, tako i organizacije u cjelini.

Naime, planiranje ljudskih resursa doprinosi uspješnom načinu ostvarenja svih postavljenih strateških ciljeva jer će upravo ljudski resursi svojim neposrednim utjecajem na materijalne i financijske resurse omogućiti optimalno korištenje istih te time biti nezamjenjiv faktor uspješnosti samog poduzeća.

S obzirom na promjene u zahtjevima tržišta, tehnologije i društvenih očekivanja i neprestano prilagođavanje poslovnih aktivnosti, nedovoljno učinkovit proces zapošljavanja može rezultirati lošim odabirom djelatnika, smanjenom produktivnosti te visokim troškovima fluktuacije radne snage koji mogu značajno opteretiti financijske resurse organizacije i otežati postizanje ciljeva poslovanja. Stoga je važno za organizaciju raditi na smanjenju stope fluktuacije poboljšanjem strategija zapošljavanja, zadržavanja talenata i izgradnje angažirane radne snage.

Kako bi djelatnici mogli odgovoriti na sve zahtjeve radnog mjesta, poduzeće prije samog zapošljavanja mora imati jasno definirana potrebna radna mjesta, opise i zahtjeve tih radnih mjesta, kriterije za zapošljavanje, organizacijsku strukturu i mjerila za ocjenjivanje uspješnosti.

S ciljem što uspješnijeg odgovora na zahtjeve tržišta, planiranje ljudskih resursa mora biti prioritet, jer svaki propust dovodi do negativnih ekonomskih učinaka kao što su troškovi fluktuacije zaposlenika, troškovi koji nastaju zbog nedovoljne povezanosti među radnim mjestima, troškovi bolovanja uzrokovani preopterećenošću poslom te izloženost neadekvatnim uvjetima rada, između ostalog i prekovremenim radom.

Planiranje ljudskih resursa je polazna aktivnost na koju se nadovezuju ostale aktivnosti iz područja ljudskih resursa, ali njihov značaj ogleda se i u samoj njihovoj uspješnosti neovisno radi li se o budućim ili postojećim zaposlenicima.



Pri planiranju ljudskih resursa prikupljaju se različite informacije iz okruženja kako bi se donijele odluke. Te informacije odnose se na demografske trendove, trendove na tržištu rada, konkurenciju, pravne okvire, ekonomsku situaciju i tehnološki razvoj.

Prikupljanje i analiza ovih informacija pomažu organizacijama da razviju efikasne strategije upravljanja ljudskim resursima koje podržavaju ciljeve poslovanja i promiču dugoročni uspjeh.

Uvođenje novih djelatnika u posao je ključna faza koja ima velik utjecaj na njihovu uspješnost, zadovoljstvo i dugoročni doprinos organizaciji. Stoga je od izuzetne važnosti imati strukturirani plan za uvođenje novih djelatnika kako zbog tranzicije novih zaposlenika, tako i zbog dugoročnog uspjeha organizacije kroz poboljšanje produktivnosti, zadovoljstva zaposlenika i zadržavanja talenata.

### 1.1. Cilj rada

Cilj ovog diplomskog rada je istražiti i teorijski analizirati ključne koncepte upravljanja ljudskim potencijalima, a to su zapošljavanje i uvođenje djelatnika u posao. Rad je podijeljen na deset poglavlja; teorijski dio kojim se upućuje na važnost upravljanja ljudskim potencijalima te na istraživački dio rada koji će analizirati odgovore djelatnika o samom postupku prijave na raspisani oglas za radno mjesto do iskustva s procesima uvođenja u posao.

Stoga su glavni ciljevi:

1. Objasniti postupke pribavljanja i selekcije zaposlenika
2. Objasniti ulogu i važnost uvođenja djelatnika u posao, tj. onboardinga.

Svaki poslodavac koji želi biti konkurentan na tržištu mora imati dobru strategiju zapošljavanja novih djelatnika i dobar plan razvoja vlastitih zaposlenika, a ona se mora temeljiti na analizi radnih mjesta i poslova koji se obavljaju na radnim mjestima. Potencijalni kandidati prije samoga zapošljavanja moraju se analizirati na način da najbolje pristaju na zahtjeve posla i radnoga mjesta da bi se spriječila fluktuacija i omogućio razvoj odnosno karijera zaposlenika.

Ulaganje vremena i truda u početnu prilagodbu zaposlenika i učenje izrazito je važno te doprinosi osjećaju vrijednosti u okviru organizacije i motivaciji za što boljim radom. Uz postupan trening

produktivnost zaposlenika može se brže dovesti do optimalne razine te doprinosi i razvoju brenda poslodavca putem vlastitih djelatnika koji će ga dalje zagovarati jer oni i jesu najbolji ambasadori tvrtke.

### 1.2. Korištene metode u radu

Pri izradi rada bit će upotrijebljeni sekundarni izvori podataka, odnosno postojeća literatura koja obuhvaća knjige, članke, znanstvene radove i istraživanja iz područja menadžmenta ljudskih potencijala.

Unutar rada bit će provedeno primarno anketno istraživanje kroz prikupljanje podataka izravno od ispitanika uporabom anketnog upitnika. Tijekom rada upotrijebljene su metode analize, metoda sinteze, metoda kompilacije, metoda deskripcije i metoda anketnog upitnika.

### 1.3. Struktura rada

Rad je koncipiran od sedam glavnih poglavlja.

U prvom poglavlju Uvod prikazani su ciljevi rada, korištene metode i struktura rada.

Nakon uvodnog dijela, slijedi drugo poglavlje naziva Menadžment ljudskih potencijala u kojem se razrađuju temeljni pojmovi menadžmenta ljudskih potencijala, njegove osnovne karakteristike te funkcije. Definira se planiranje ljudskih resursa te projektiranje i sistematizacija radnih mjesta.

U trećem poglavlju Analiza radnih mjesta, prikazuju se metode utvrđivanja zahtjeva radnih mjesta te potrebne kompetencije.

U četvrtom poglavlju Pribavljanje ljudskih potencijala određuju se temeljni pojmovi te metode i izvori pribavljanja kandidata. Također se obrađuju faze u procesu zapošljavanja te selekcijski postupak

U petom poglavlju Uvođenje djelatnika u posao najprije se vrši određivanje pojmova i prikazuje se uloga mentora.

U šestom se poglavlju prikazuju rezultati provedenoga primarnog istraživanja koje se odnosi na zapošljavanje i uvođenje djelatnika u posao. Istraživanje je provedeno metodom ankete od 24 pitanja u kojoj su sudjelovala 104 ispitanika.

Zaključno poglavlje ističe ključne spoznaje koje povezuju razmatrane elemente za potpuno shvaćanje teme i prezentira činjenice iz prakse.

## **2. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA**

Bez zadovoljnih i motiviranih djelatnika koji raspolažu određenim znanjima i vještinama organizacije ne mogu poslovati. Tijekom godina došlo je do promjena u odnosu djelatnika i uprave organizacije te se organizacije, svjesne vrijednosti svojih djelatnika, sve više posvećuju upravljanju ljudskim potencijalima.

Menadžment ljudskih potencijala cjelovit je i integriran sustav kompleksnih i međupovezanih inicijativa, aktivnosti i zadataka radi osiguranja odgovarajućeg broja i strukture zaposlenika, njegovih znanja, vještina, kompetencija, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strateških ciljeva organizacije, postizanje održive konkurentske prednosti i organizacijske uspješnosti (Bahtijarević-Šiber, 2014:5).

Ljudski resursi su jedan od rijetkih kreativnih elementa svake pojedine organizacije. Razliku od poduzeća do poduzeća čine ljudi. Oni su ti koji posjeduju znanje, vještine, kreativnost i ostale stavke potrebne za kvalitetno obavljanje radnih zadataka. Poduzeća koja slijede svoju misiju izrađuju strateški, operativni i akcijski plan koji zahtijevaju involviranost aktivnosti ljudskih resura za svaku fazu planiranih aktivnosti. Proces planiranja ne smije postati sam sebi svrha, ali je neophodan kako bi poduzeće moglo ostvariti svoje ciljeve zajedno s djelatnicima. Zato je potrebna stalna spremnost prilagođavanju promjenama na tržištu i najuža suradnja odjela ljudskih potencijala s menadžmentom.

### **2.1. Pojam i značenje ljudskih potencijala**

Ljudski kapital je najvažniji dio intelektualnog kapitala koji čine još strukturalni kapital i potrošački kapital (Bahtijarević-Šiber, 2014:7).

Ljudski potencijali su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, talenti, kreativnost, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija ili društvo. To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati u ostvarivanju svojih ciljeva i razvoja poslovanja (Bahtijarević-Šiber, 2014:6).

Ljudski kapital fokusiran je na ekonomsku vrijednost pojedinca ili organizacije, dok ljudski potencijali obuhvaćaju šire aspekte ljudskih resursa, uključujući i one koji nisu nužno mjerljivi

ekonomski, već su povezani s kvalitetom života, zadovoljstvom poslom i socijalnim utjecajem. Kapital može se mjeriti kroz obrazovanje, radno iskustvo, stručnost, produktivnost i druge faktore koji utječu na ekonomsku učinkovitost pojedinca ili organizacije, dok ljudski potencijali naglašavaju važnost razvoja ljudskog kapitala kroz navedene faktore.

Temeljna zadaća menadžmenta je upravo upravljanje tim karakteristikama i prepoznavanje potencijala i usmjeravanje tih istih djelatnika. Menadžeri ljudskih potencijala moraju biti poznavatelji ljudske psihologije i znati kako izvući najbolje iz svakog djelatnika te ih učiniti sposobnima za timski i samostalan rad. Najveći izazov stručnjaka za ljudske potencijale je premještanje njihovog težišta s tekućih operacija na strategijske, na budućnost.

Pod menadžmentom ljudskih potencijala razumijeva se (Bahtijarević-Šiber, 1999:3-11):

1. kao znanstvena disciplina obuhvaća područje istraživanja i organiziranja znanja koje je usmjereno prema razumijevanju, usmjeravanju, mijenjanju i razvoju ljudskog ponašanja i ljudskih potencijala i to unutar organizacija. Temeljni cilj je zapravo otkrivanje zakonitosti i kreiranje temeljnih pretpostavki, načela, metoda i postupaka za uspješno upravljanje i uspješan razvoj ljudskih potencijala
2. kao menadžerska funkcija ima zadaću osigurati kvalitetne ljude koji će kroz određeni razvoj ostvariti vrhunske rezultate te time dati svoj doprinos poslovanju. Danas se sve više ističe da najvažniji posao menadžera naći najbolje ljude koje mogu, motivirati ih i pustiti da rade posao na svoj vlastiti način i time to postaje najteža menadžerska funkcija.
3. kao poslovna funkcija odnosi se na posebnu poslovnu funkciju unutar organizacija. Upravo unutar iste se iz ukupne zadaće jedne organizacije vrši deriviranje pojedinih poslova i pojedinih zadaća koje se vežu uz ljude, uz obrazovanje istih i uz osiguravanje i razvoj zaposlenika. Najčešće se govori zapravo o kadrovskoj funkciji.
4. kao specifična filozofija menadžmenta usmjerena je na pojedine elemente organizacijske uspješnosti unutar koje ljudi zauzimaju središnje mjesto, a samim time sačinjavaju ključnu strategijsku i ključnu konkurentsku prednost. Ovdje je moguće istaknuti tri orijentacije koje određuju menadžment, a to su potrošači, ljudi kao i stalne inovacije i promjene.

Širok spektar djelatnosti kojima se bavi menadžment ljudskih resursa ukazuje na izuzetnu važnosti ove funkcije menadžmenta i nužnost njene implementacije za sve one organizacije i institucije koje žele biti održive i postati konkurentne na polju djelatnosti kojom se bave (profitna ili neprofitna djelatnost).

## 2.2. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala

Temeljna obilježja koncepta menadžmenta ljudskih potencijala naglašavaju kako je riječ o vrlo specifičnoj filozofiji i sustavu mišljenja menadžmenta. U tom pogledu ljudi predstavljaju najvažniji kapital jedne organizacije.

Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala nužno je prilikom opisivanja usmjeriti prema tri temeljne kategorije (Obradović, Samardžija, Jandrić, 2015:20).

U prvu kategoriju ulazi sam menadžment ljudskih potencijala, odnosno ovdje se radi o kategoriji koja podrazumijeva područje surađivanja s drugim dijelovima organizacije. Sama suradnja proizlazi iz područja u kojem dolazi do kreiranja ciljeva no ne i do ostvarenja poslovne strategije. Uključeni su različiti postupci koji se odnose na samo područje planiranja svih zahtjeva vezanih uz ljudski kadar. U ovu kategoriju uključen je i strateški menadžment ljudskih potencijala. Radi se o području koje se odnosi na rukovođenje različitih promjena unutar organizacijske strukture i kulture.

U drugu kategoriju ulazi funkcija menadžmenta ljudskih potencijala koja se odnosi na odnos prema djelatnicima unutar jedne organizacije. Ovo područje odnosa zapravo uključuje one postupke koji se tiču pribavljanja i selekcije djelatnika, edukacije navedenih i razvitka. Ujedno se radi o posebnom sustavu putem kojeg je obuhvaćeno područje ponašanja i sama disciplina djelatnika, odnosno područje koje se odnosi na zaštitu na radu i na samu zaštitu zdravlja djelatnika.

Treću kategoriju čini područje osiguranja zdravog odnosa i to između organizacije i djelatnika. Kako bi ovaj odnos zapravo mogao biti optimalan, nužno je da se radi na sustavu koji se odnosi na samo nagrađivanje djelatnika, a navedeno naposljetku vodi k radnoj uspješnosti. Motiviranje ljudskih potencijala je preduvjet uspješnog menadžmenta ljudskih potencijala, a time i postizanja visoke razine uspješnosti. Materijalno i nematerijalno stimuliranje i nagrađivanje je usko vezano

za funkciju motiviranja, a razmatra mogućnosti kvalitetne i motivirajuće financijske strukture i sustava nagrađivanja. Važan preduvjet uspješnog i održivog motivacijskog sustava isto podrazumijeva i strukturu destimuliranja, odnosno kažnjavanja.

### 2.3. Planiranje ljudskih resursa

Upravo je planiranje ljudskih resursa područje koje pridonosi uspješnom ostvarenju svih strategijskih ciljeva jedne organizacije. Kako bi implementirane strategije u organizaciji postale i djelatne, jasno je da sama organizacija mora imati prije svega pravi broj ljudi, odnosno ljude s određenim vještinama, određenim znanjima i talentima kako bi se ti isti ciljevi mogli i postići. Ovo bi značilo kako bilo koja odluka koja se donosi je odluka koja kasnije postaje dijelom veće te je usmjerena prema ostvarenju vizije poduzeća.

Mnogobrojni su razlozi koji stavljaju naglasak na planiranje ljudskih resursa jer upravo ljudski potencijali postaju kritični resurs, tržište radne snage je sve oskudnije, a uz to su i visoki troškovi zapošljavanja, razvoja i održavanja radnika te je potrebno dosta vremena za obuku i razvoj kadrova. Ukoliko izostane dobro isplanirano realiziranje potencijala djelatnika, pojavljuju se i troškovi neučinkovite uporabe ljudskih potencijala.

Svaki će proces menadžmenta početi s planiranjem odnosno omogućiti optimalno korištenje zaposlenika. Stoga je nužno odgovoriti na nekoliko ključnih pitanja s ciljem osiguranja kvalitetnog kadra kao što su: koliko je ljudi potrebno za ostvarenje poslovnih planova, kakvi ljudi, koje vještine su tražene, sposobnosti, kako pripremiti sadašnje djelatnike za buduće potrebe i izazove u poslovanju ili na koji način optimizirati trenutni broj djelatnika. Osnovni je zadatak planiranja ljudskih resursa pronaći odgovarajuće djelatnike za svako radno mjesto. Djelatnici koji će uspješno obavljati svoj posao, imati potrebna znanja i vještine te biti motivirani raditi i više nego što se od njih očekuje, smanjuju financijske troškove i vrijeme potrebno za izvršenje zadataka čime povećavaju produktivnost i efikasnost.

Planiranje ljudskih resursa predstavlja ključni element u ostvarivanju uspješne i održive organizacije. Odgovarajućim planiranjem organizacija može osigurati optimalno korištenje svojih ljudskih resursa sukladno ciljevima i potrebama poslovanja što uključuje procjenu trenutnih kapaciteta zaposlenih, identifikaciju budućih potreba, kao i razvoj strategija za upravljanje tim

resursima. Kontinuiranim praćenjem i prilagođavanjem planova, organizacija može ostati fleksibilna i prilagodljiva tržišnim promjenama i promjenama unutar nje same. Planiranje ljudskih resursa postaje nužno za dugoročni uspjeh i održivost organizacije u dinamičnom poslovnom okruženju te je strategijski proces koji direktno utječe na konkurentsku prednost organizacije.

### 2.3.1. Faktori koji utječu na planiranje ljudskih potencijala

#### 2.3.1.1. Vanjski faktori

Vanjski čimbenici koji mogu utjecati na planiranje ljudskih potencijala su (Bahtijarević–Šiber, 1999:189):

##### 1. Neizvjesnost okoline

Planiranje općenito, a tako i planiranje ljudskih potencijala način je svladavanja i smanjivanja neizvjesnosti. Promjene u socijalnim, ekonomskim, konkurentskim i drugim činiteljima okoline bitno utječu na sve aktivnosti organizacije pa i na procese planiranja. Što je neizvjesnost tih promjena veća to su zahtjevi glede planiranja složeniji (Bahtijarević–Šiber, 1999:189). Neizvjesnost okoline zahtijeva pažljivije planiranje ljudskih resursa i upravo detaljnije planiranje radnih mjesta, kvaliteta poželjnih zaposlenika, načina pribavljanja i zadržavanja istih te programa unapređivanja, nagrađivanja i razvoja je ključno u uvjetima neizvjesnosti, nestabilnosti i nepredvidivosti. Potrebno je planiranje programa prekvalifikacije, obrazovanja i razvoja fleksibilnih znanja te vremena, redizajniranja podjele posla, umirovljenja i sličnih aktivnosti, da bi se umanjile nepredviđene konzekvence vanjske neizvjesnosti planiranom razdoblju (Bahtijarević–Šiber, 1999:190). Metode planiranja koje se koriste su varijabilne i trebaju se prilagoditi promjenama na tržištu. U uvjetima neizvjesnosti se onemogućava upotreba tradicionalnih metoda temeljenih na povijesnim (prošlim) podacima i povezanostima te se zahtijevaju sofisticiranije metode scenarija ili simulacija, ali i veće oslanjanje na subjektivne sudove i prosudbe menadžera i eksperata, odnosno kvalitativne metode (Bahtijarević–Šiber, 1999:190).

##### 2. Tržište rada

Tržište rada obuhvaća postojeće i predviđeno buduće tržište rada te je postalo bojno polje u kojem se odvija borba za pribavljanje i osiguravanje kvalitetnih ljudi.



Svi odnosi među konkurencijom zaoštravaju se upravo na tržištu rada. Cilj je osigurati što kvalitetnije, stručne i visoko motivirane ljude, ali ujedno i posvetiti puno pažnje istima.

To bi značilo kako nedostatnost potrebnih znanja i vještina, tj. određenih profila stručnjaka u konačnici uvjetovatuje i različite mehanizme za osiguravanje potrebnih. Svaka organizacija trebala bi osigurati dovoljno dugo vremensko razdoblje kako bi mogla dobiti ljude koji su potrebni, odnosno kako bi mogla ostvariti i veći vlastiti angažman, tj. ulaganje u osiguranje navedenog. Ukoliko postoje potrebni stručnjaci na tržištu rada oni će zapravo skratiti vrijeme i ulaganja koja su potrebna u pribavljanje (Bahtijarević-Šiber, 1999:53).

### 3. Zakonska regulativa

Radno zakonodavstvo kod zapošljavanja obuhvaća skup zakona i propisa koji reguliraju odnose između poslodavaca i zaposlenih. Zakonodavstvu je cilj zaštita prava zaposlenih, reguliranje uvjeta rada, pružanje sigurnog i zdravog radnog okruženja kao i uređivanje procedura zapošljavanja i otpuštanja.

### 4. Kultura društva

Kultura društva kod zapošljavanja odnosi se na norme, vrijednosti i prakse koje oblikuju način na koji se proces zapošljavanja odvija u pojedinom društvu. Kultura može biti utemeljena na različitim faktorima kao što su povijest, tradicija, ekonomski uvjeti, društvene norme i zakonska regulativa.

Ovi faktori neprestano evoluiraju i podložni su promjenama, što može predstavljati izazov za poslodavce i zaposlene. Upravljanje neizvjesnošću, kao karakteristikom okoline i tržišta rada, zahtijeva fleksibilnost, prilagodljivost i kontinuirano praćenje promjena.

U dinamičnom poslovnom okruženju, poslodavci moraju biti svjesni promjena na tržištu rada, zakonskoj regulativi i kulturi društva kako bi uspješno planirali i provodili procese zapošljavanja. To podrazumijeva stalno usavršavanje politika i procedura zapošljavanja, kao i angažiranje u aktivnostima koje promiču raznolikost, inkluzivnost i pravednost na radnom mjestu.

Važno je da poslodavci razvijaju strategije koje im omogućavaju prilagođavanje promjenama i neizvjesnostima u okruženju. Kontinuiranom analizom, učenjem i prilagođavanjem, organizacije mogu izgraditi otpornost i ostvariti uspjeh u procesima zapošljavanja u svim uvjetima.

### 2.3.1.2. Unutarnji faktori

Na sam proces planiranja ljudskih faktora utjecaj imaju organizacijske karakteristike kao i čitav niz unutarnjih faktora (Bahtijarević–Šiber, 1999:192):

#### 1. Poslovna strategija

Sadržaj planiranja ljudskih potencijala ovisi o strategiji i ciljevima organizacije jer je kvalitetan plan ljudskih potencijala osnovni instrument za uspješno ostvarenje postavljene strategije.

Inovacija traži stručne i kreativne ljude koji posjeduju različita znanja i talente s dugoročnom odanošću poslodavcu te zahtijeva razna manevriranja i rizik. Stoga je nužno podržati ljude u duljem vremenskom razdoblju s minimalnim povratom u ulaganje.

Organizacije koje su odabrale strategiju inovacija spremne su uložiti velika sredstva u ljude, dugoročne ciljeve te se samim time suočavaju s raznim izazovima u pribavljanju i razvoju odgovarajućeg ljudskog kadra. Strategije niskih troškova zahtijevaju veći broj manje stručnih te niže plaćenih djelatnika koji su spremni raditi poslove s malom ili nikakvom mogućnošću napredovanja. Ljudski problemi koji proizlaze iz različitih strategija različiti su, stoga i zahtijevaju različite programe za njihovo sprečavanje i otklanjanje.

#### 2. Vrste posla i stručna kvalifikacija

Na proces i model planiranja značajno utječe priroda posla i stručna kvalifikacija, zato je primarni interes planera pronaći izvore i mogućnosti pribavljanja novih djelatnika te mogućnosti obrazovanja i razvoj postojećih djelatnika. Ovisno o strategiji organizacije nužno je dugoročno planirati kako bi se imalo dovoljno vremena za pronalazak novih kandidata ili izobrazbu te prekvalifikacije već postojećih djelatnika.

#### 3. Vremenski horizont planiranja

S obzirom na vrijeme planiranje se uobičajeno dijeli na kratkoročno, srednjoročno i dugoročno (Bahtijarević–Šiber, 1999:193). S obzirom na djelovanje u današnjim uvjetima u kojima je sve neizvjesno za većinu organizacija horizont planiranja ne prelazi jednu godinu, što je u dinamičnoj, nestabilnoj i neizvjesnoj okolini dugoročno (Bahtijarević–Šiber, 1999:193).

Vremenski horizont planiranja i neizvjesnost okoline u korelaciji su.

Kratkoročno ili dugoročno razdoblje ovisi o ciljevima organizacije, vanjskim faktorima, internim resursima i kulturi i vrijednosti organizacije.

Zapošljavanje je ključni element u izvršavanju poslovne strategije organizacije, budući da odabir pravih zaposlenika direktno utječe na uspjeh i konkurentnost tvrtke. Poslovna strategija pruža okvir za odluke vezane uz zapošljavanje, definirajući potrebe za ljudskim resursima i usmjeravajući proces regrutiranja i selekcije prema ostvarenju ciljeva organizacije.

Pri zapošljavanju važno je pažljivo odabrati vrstu posla koja odgovara poslovnoj strategiji i potrebama organizacije. To uključuje identifikaciju ključnih kompetencija i sposobnosti potrebnih za uspješno obavljanje posla te usklađivanje profila kandidata sa zahtjevima radnog mjesta.

Također, važno je uzeti u obzir vremenski aspekt kod zapošljavanja. Ovisno o poslovnoj strategiji i ciljevima organizacije potrebe za radnom snagom mogu varirati u kratkoročnom i dugoročnom planu. Planiranje zapošljavanja u skladu s vremenskim aspektom omogućuje organizaciji prilagodbu promjenjivim potrebama, osiguravajući adekvatnu radnu snagu u svakom trenutku. U konačnici, uspješno zapošljavanje zahtijeva integraciju poslovne strategije, vrste posla i vremena kako bi se osiguralo da organizacija ima prave ljude na pravim mjestima, što predstavlja ključni faktor u postizanju dugoročnog uspjeha i održivog rasta.

### 2.3.2. Metode planiranja ljudskih potencijala

Za planiranje ljudskih potencijala, potrebno je poznavati i metode koje stoje na raspolaganju radi utvrđivanja potrebnog broja kadrova. Takve metode mogu se podijeliti u četiri osnovne skupine (Gutić i Rudelj, 2012:243):

1. Statističke metode: trend analiza, regresivna analiza, analiza vremenskih serija, srednje vrijednosti, reprezentativna metoda.
2. Metode matematičke analize: diskriminacijska analiza, faktorska analiza, ekonometrijske metode i modeli, segmentacijska analiza, multidimenzionalno skaliranje.
3. Metode poslovnog odlučivanja i pripremanja poslovnih odluka: gantogrami, mrežni planovi, dijagrami tijeka, drvo odlučivanja, Monte Carlo metoda.

#### 4. Simulacijske metode i tehnike: DEMON, TOMES i druge.

Sve su ove metode usmjerene kvantitativno. Ovdje je potrebno zadovoljiti uvjet točnosti korištenih podataka, pravilnog odabira varijabli koje će se analizirati, kao i da neće doći do nikakvih značajnijih promjena u okruženju organizacije. Ovaj je posljednji uvjet i jedan od važnijih nedostataka kvantitativnih metoda jer zbog promjena stanja u gospodarstvu i okolini općenito, veze među varijablama koje su vrijedile u prošlosti ne moraju nužno vrijediti i u budućnosti, čime se dovodi u pitanje pouzdanost dobivenih procjena.

Osim ovih metoda koje gotovo sve imaju kvantitativni karakter, (Bahtijarević- Šiber 1999:197) postoji i grupacija takozvanih kvalitativnih metoda. Zovu se još i prosudbene ili subjektivne metode jer se u pravilu koriste procjenama stručnjaka u predviđanju potreba za ljudskim potencijalima. Za razliku od prethodnih kvantitativnih metoda, ove kvalitativne metode relativno su jednostavne za korištenje pa im je to glavna prednost. Glavni nedostatak im je subjektivnost stoga su i njihovi rezultati manje pouzdani. Budući da kod kvalitativnih metoda postoji fleksibilnost u odabiru varijabli, kvalitativne su metode primjerenije za upotrebu u turbulentnim i neizvjesnim uvjetima kada se stanje okoline organizacije brzo i značajno mijenja. Među najznačajnije metode ubrajaju se metoda simulacije i metoda scenarija koje omogućavaju promjene u varijablama.

#### 2.4. Projektiranje i sistematizacija radnih mjesta

Pod radnim mjestom često se podrazumijeva konkretan posao koji obavlja neki radnik u poduzeću, a koji se sastoji od većeg ili manjeg broja različitih zadataka. Radno je mjesto zapravo organizacijski pojam i označava najmanji element, odnosno jedinicu, organizacijske strukture (Bahtijarević- Šiber 1999:244).

Pojam radnog mjesta u tom kontekstu može se označiti kao skup radnih aktivnosti koje izvršava pojedini radnik.

Radno je mjesto ono koje se može promatrati u okviru najniže, odnosno najmanje organizacijske jedinice. Radno mjesto nastaje grupacijom pri formiranju organizacijske jedinice višeg reda pa sve tako dok ne dođe do vrha organizacije. Sustavno izučavanje radnog mjesta omogućuje svestranu analizu, no ukoliko se navedena u poduzeću ne obavlja ili pak ukoliko je uslijed dinamičnog

razvoja došlo do promjene elemenata na određenim radnim mjestima, tada se u praksi izučavanje usmjerava prema različitim metodama. Za obavljanje navedenog rada troši se samo onoliko vremena i onoliko novaca koliko se za to dobiva odgovarajući ekvivalent u utedi. Ovo bi značilo kako se analiza zapravo provodi na radnim mjestima za koja se predviđa kako će ostvariti najveće uštede.

Definiranjem elemenata radnog mjesta dolazi do oblikovanja radnog mjesta. Radi se o posebnoj spojnici za integraciju pojedinačnih zadataka unutar organizacije i području oblikovanja organizacijske strukture za svaku organizaciju. Oblikovanjem i projektiranjem radnih mjesta dolazi do početka grupacije zadataka u organizaciju. Zapravo su radna mjesta najniža razina za grupaciju zadataka. O kvaliteti oblikovanja radnih mjesta ovisi i uspjeh organizacije kao cjeline. O konkretnoj kvaliteti oblikovanja radnih mjesta ovisit će i uspjeh cjelokupne organizacije. Analiziranje i oblikovanje radnih mjesta stoga podrazumijeva nastajanje konstrukta u kojem se zaposlenicima dodjeljuju pojedinačni zadaci koje navedeni moraju obaviti. Kako bi navedene mogli i obaviti nužno im je dodijeliti i određenu razinu ovlasti koja se smatra primjerenom navedenom radnom mjestu, isto tako potrebno je zahtijevati i određenu odgovornost.

Dobro će oblikovano radno mjesto donijeti brojne pozitivne učinke za samu organizaciju, a u konačnici doprinjet će i zadovoljstvu zaposlenika. Radno se mjesto smatra prvom karikom pri izgradnji organizacijske strukture jedne organizacije. Svako pojedino radno mjesto promatra se kroz opseg, složenost poslova i povezanost ljudi.

### **3. ANALIZA RADNIH MJESTA**

Analiza radnih mjesta daje odgovore na pitanja o glavnim zadacima zaposlenika, radnim uvjetima te potrebnim znanjima, osobinama i vještinama koje zaposlenik mora imati da bi obavljao određenu funkciju.

Cilj izrade analize radnih mjesta jest postaviti dokument dostupan svim zaposlenicima koji će ujedno biti podložan promjenama. Analiza radnog mjesta metoda je za prikaz posla određenog radnog mjesta, a provodi se sa svrhom racionalizacije rada te predstavlja polaznu točku za svaku važniju promjenu, odnosno unapređenje u kadrovskoj i organizacijskoj praksi.

#### **3.1. Metode utvrđivanja zahtjeva radnog mjesta**

Potrebno je ustanoviti koja su znanja potrebna, koje vještine, iskustvo te koje sposobnosti. Uvriježen je naziv profil pa se nerijetko u kontekstu govori kakav je profil zaposlenika potreban, odnosno koje su profesionalne i psihološke komponente potrebne. Tek kada se bolje pogleda, vidi se važnost analize posla i važnost segmenta specifikacije posla jer bez detaljne analize ne bi se znalo kakav je profil zaposlenika potreban. Specifikacija posla najteži je dio posla menadžmenta ljudskih potencijala jer pogreška u ovom koraku dovest će do izbora i kvalitete zaposlenika koji neće odgovarati strategiji i planu tvrtke. Obzirom da se radi o ljudima i o tržištu rada, uvijek je potrebno odrediti minimalne standarde potencijalnih zaposlenika prihvatljivih za selekciju i izbor. Prilikom utvrđivanja zahtjeva radnoga mjesta analizira se kompleksnost posla tako da se definira koje je obrazovanje i stručnost potrebna za obavljanje posla, a vrstom i prirodom posla određuje se koja su znanja i koja je specijalizacija potrebna.

Metode utvrđivanja zahtjeva radnog mjesta često se procjenjuju i utvrđuju. Postoje dva načina utvrđivanja zahtjeva radnog mjesta: opća i specifična metoda (Bahtijarević- Šiber 1999:274).

Opće metode se dijele na:

- empirijsku metodu koja se temelji na osobinama koje imaju produktivni zaposlenici, odnosno, traže se razlike u osobinama koje imaju produktivni i neproduktivni zaposlenici. Metoda se

provodi tako da se na određenim poslovima testiraju zaposlenici nizom različitih psiholoških testova kako bi se utvrdilo u kojim se osobinama razlikuju produktivni i neproduktivni zaposlenici.

- metoda procjene temelji se na stručnjacima koji odlično poznaju procese posla, kao i konačan rezultat, tako da procjenjuju koje su osobine, znanje i obrazovanje potrebni za obavljanje svakoga pojedinoga radnoga mjesta. Temeljni je dokument na osnovu kojeg se provodi ova metoda analiza posla.

Specifične metode dijele se na:

- sustav analize potrebnih sposobnosti kojemu je cilj prikupiti i utvrditi koje su sposobnosti koje zahtijeva obavljanje zadatka na radnom mjestu;
- plan od sedam točaka jednostavan je klasifikacijski sustav za utvrđivanje individualnih osobina i zahtjeva za uspješno obavljanje posla na temelju procijenjivanja (Bahtijarević- Šiber 1999:279).

Menadžment ljudskih potencijala ima vrlo važnu ulogu u utvrđivanju zahtjeva radnoga mjesta jer analiza posla i analiza zahtjeva jesu temelj izbora i selekcije zaposlenika. Izborom i selekcijom zaposlenika, odnosno njihovim osobinama, stvara se temelj koji treba tvrtku ili organizaciju dovesti u fazu konkurentnosti na tržištu. Zanemarivanje analize posla i analize zahtjeva radnoga mjesta doivodi do nemogućnosti određivanja profila zaposlenika koji će odgovarati određenom poslu.

### 3.2. Potrebne kompetencije za radno mjesto

Kompetencije su kriteriji koji se zahtijevaju na konkretnom radnom mjestu kako bi se definirani zadatci uz predviđena ovlaštenja i odgovornosti mogli uspješno realizirati (Kondić, Bojanić, Horvat 2015:225).

Zaposlenik koji radi u tvrtki u punom radnom vremenu od osam sati dnevno na radnom mjestu provedi veći dio svoga života. Uloga je menadžmenta ljudskih potencijala da u interesu konkurentnosti na tržištu i kvalitete proizvoda ili usluge zaposlenicima upravlja tako da se osjećaju sigurno i ugodno. Zaposlenici se tako osjećaju tek kada znaju koji je njihov radni zadatak, kako se radi, u kojim uvjetima i s čime se radi. Odgovori na postavljena pitanja predstavljaju analizu radnoga mjesta, a onautvrđuje koje će to sposobnosti i osobine biti potrebne da bi se mogla napraviti kvalitetna selekcija zaposlenika.

Radno mjesto čine: zaposlenik, sredstva za rad, prostor za rad i odgovarajući radni uvjeti. Ono se definira kao najmanja organizacijska jedinica u procesu proizvodnje; mjesto na kojem se odvija postupak izrade proizvoda ili usluge i mjesto na kojem se zaposlenik nalazi. Upute što i kako treba raditi na određenom mjestu dobivaju se iz analize posla, čiji je rezultat dokument koji se klasificira kao opis radnoga mjesta. Opis radnoga mjesta dokument je koji sadrži: odgovornosti radnoga mjesta, ovlaštenja, sredstva, znanja i sposobnosti potrebne da bi zaposlenik uspješno obavljao rad. Svako je radno mjesto specifično te je potrebno prvo utvrditi koji su to psihofizički zahtjevi potrebni za rad. Na temelju analize posla, opisa posla, analize rada i psiholoških zahtjeva rada, psiholog analizira radno mjesto te utvrđuje psihofizičke zahtjeve, nakon čega je potrebno odrediti radno mjesto. Rangiranje radnoga mjesta najčešće se koristi u svrhu određivanja kojem platnom razredu pripada radno mjesto te kakva je složenost poslova koji se obavljaju. Prilikom rangiranja radnoga mjesta određuje se težina rada koji zaposlenik obavlja i koji su zahtjevi radnoga mjesta u stručnosti i odgovornosti.

Analiza potrebnih sposobnosti radnoga mjesta postupak je pomoću kojeg se definiraju zahtjevi radnoga mjesta te se dobivaju konkretni podaci što se radi, gdje se i čime radi, uvjeti u kojima se radi te koje su osobine i sposobnosti potrebne da bi zaposlenik radio na radnom mjestu. Informacije koje prikuplja menadžment ljudskih potencijala u ovoj analizi temelj je za selekciju i odabir zaposlenika tako da svaki zaposlenik odgovora zahtjevu radnoga mjesta te se stvara temelj za usavršavanje i razvoj zaposlenika, razvoj karijere i procjenu uspješnosti rada zaposlenika.



## 4. PRIBAVLJANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Pribavljanje ljudskih potencijala kao postupak pridobivanja kvalitetnih kadrova u poduzeću, važna je aktivnost kadrovske menadžmenta. O njemu ovisi funkcioniranje poslovnog sustava i njegov razvitak, budući da su upravo kadrovi glavni nosioci svih aktivnosti koje se u njemu odvijaju (Buble, 2006:376).

### 4.1. Određivanje temeljnih pojmova

Pri tumačenju planiranja i selekcije zaposlenika, nužno je usmjeriti se prema određivanju temeljnih pojmova, procesu pribavljanja djelatnika i procesu selekcije. Prilikom samoga uvodnog dijela u proces zapošljavanja, odnosno selekcije novih zaposlenika, navodi se kako je najprije nužno konkretno utvrditi potrebu za pribavljanjem novih djelatnika, odnosno zahtjeve koje jedno radno mjesto postavlja. U tom kontekstu mogu se navesti sljedeći koraci u procesu zapošljavanja (Whitford, Hanna, Gerber, Wade, Blesssing 2005: 10):

1. objavljivanje oglasa za posao na odgovarajućim mjestima,
2. ocjenjivanje podataka koje su navedene u svakoj prijavi za posao,
3. pregled kandidata radi utvrđivanja koji će biti intervjuirani,
4. provjera referenci i informacija,
5. provođenje osobnih razgovora i intervjua,
6. odlučivanje o tome kojemu će se kandidatu posao ponuditi.

Određivanje je zahtjeva radnog mjesta utvrđivanje što jedno radno mjesto zahtijeva od izvršitelja, tj. koje zadatke izvršitelj mora obavljati, koje odgovornosti mu se nameću, kao i prava koja mu pripadaju navedenom pozicijom.

Pribavljanje je proces privlačenja kandidata koji imaju određene sposobnosti, vještine i osobine potrebne za slobodna radna mjesta. Potom slijedi intervjuiranje i ocjena kandidata, kao i samo donošenje odluke, tj. davanje ponude.

## 4.2. Izvori i metode pribavljanja kandidata

Tijekom pribavljanja kandidata organizacije se mogu koristiti dvjema skupinama izvora. Prva su skupina izvora potencijalni kandidati koji rade na drugim poslovima unutar organizacije, odnosno unutarnji izvori pribavljanja. Drugu skupinu čine kandidati s tržišta rada koji su trenutačno nezaposleni ili rade u drugim poduzećima pa se tu govori o pribavljanju kandidata izvan organizacije

### 4.2.1. Unutarnji izvori pribavljanja kandidata

Unutarnji izvori pribavljanja nalaze se unutar samog poduzeća, a mogu nastati razvojem, napredovanjem, preraspodjelom ili prekvalifikacijom kadrova. U izvore unutarnjeg pribavljanja spadaju interno oglašavanje, neposredni slobodni kontakt te pisani poziv.

#### 1. Interno oglašavanje

Interni oglasi moraju biti dostupni svim zaposlenicima kako bi se svima koji ispunjavaju tražene uvjete pružile jednake mogućnosti. Zahvaljujući njima, organizacija dolazi do dragocjenih podataka o ambicijama, planovima, željama i motivima zaposlenih, baš kao i o njihovom zadovoljstvu, odnosno nezadovoljstvu postojećim radnim mjestom.

Interno oglašavanje mora pratiti logiku eksternog, u pogledu uvjeta i postupka prijave, rokova, kriterija za izbor i u pogledu drugih pitanja značajnih za uspješno i profesionalno provođenje cjelokupne procedure. Neprimjeren postupak pronalaženja i izbora zaposlenika (posebno dojam nejednakog i nekorektnog tretmana zainteresiranih kandidata) može se odraziti na moralu i zadovoljstvu zaposlenih, što u konačnici dovodi organizaciju do velikih problema.

#### 2. Neposredni slobodni kontakt

Neposredni slobodni kontakt podrazumijeva premještanje postojećih zaposlenika na druge poslove unutar organizacije umjesto zapošljavanja novih kandidata, čime je omogućeno iskorištavanje postojećih talenata i iskustva zaposlenika.

#### 3. Pisani poziv

Pisani je poziv oblik unutarnjega izvora pribavljanja kandidata u sklopu otvorene pozicije koja je dostupna unutar organizacije.

Najčešće se koristi u situacijama raspoređivanja kandidata na druga radna mjesta unutar organizacijskih jedinica te se time omogućuje i profesionalni razvoj zaposlenika u organizaciji.

Prednosti unutarnjih izvora pribavljanja kandidata uključuju smanjenje troškova regrutacije, brži proces selekcije, veću vjerojatnost prilagodbe novih zaposlenika organizacijskoj kulturi te povećanje motivacije i lojalnosti kod postojećih zaposlenika. Također interni kandidati već imaju određenu razinu znanja o organizaciji što može smanjiti potrebu za dodatnom obukom.

Unutarnji izvori pribavljanja kandidata mogu ograničiti raznolikost u organizaciji te stvoriti osjećaj nepotizma ili pristranosti među zaposlenicima. Stoga je važno balansirati unutarnje i vanjske izvore regrutacije kako bi se osigurala raznolikost i inkluzivnost u radnoj snazi.

#### 4.2.2. Vanjski izvori pribavljanja kandidata

Vanjski izvori pribavljanja kandidata obuhvaćaju različite kanale i izvore izvan organizacije pomoću kojih se privlače i identificiraju potencijalni kandidati. Kombinacija formalnih i neformalnih izvora može pružiti organizacijama najbolje rezultate u pronalaženju kvalificiranih kandidata koji odgovaraju njihovim potrebama i kulturi tvrtke. Prilagodljivost u privlačenju potencijalnih kandidata omogućuje organizacijama da iskoriste različite resurse i strategije kako bi privukle najbolje talente na tržištu rada. U regrutiranju kandidata poduzeće se može koristiti formalnim i neformalnim izvorima. U formalne izvore spadaju: oglašavanje, agencije za zapošljavanje, obrazovne institucije i sindikati. (Buble, 2006:378.)

##### 1. Oglašavanje

Oglašavanje je jedan od najutjecajnijih oblika eksternog pribavljanja kandidata. Pri tome se koriste različiti 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.

##### 2. Agencije za zapošljavanje

Hrvatski zavod za zapošljavanje javna je ustanova u Republici Hrvatskoj koja ima zadaću provođenja politike zapošljavanja, poticanja zapošljavanja i osiguranja prava na rad.

Osnovne funkcije Hrvatskog zavoda za zapošljavanje su<sup>1</sup>:

1. posredovanje u zapošljavanju: posredovanje između nezaposlenih osoba i poslodavaca što uključuje objavljivanje oglasa za posao, organiziranje razgovora za posao i povezivanje kandidata s potencijalnim poslodavcima,
2. savjetovanje i informiranje: pružanje savjetodavne usluge nezaposlenim osobama o mogućnostima zapošljavanja, razvoju karijere, stjecanju vještina i obrazovanju,
3. obrazovanje i osposobljavanje: provođenje programa obrazovanja i osposobljavanja s ciljem poboljšanja radnih vještina nezaposlenih osoba i jačanje njihove konkurentnosti na tržištu rada,
4. poticanje zapošljavanja: putem različitih poticajnih programa i poticaja poslodavcima, potiče zapošljavanje i razvoj radnih mjesta u Republici Hrvatskoj,
5. analiza tržišta rada: prikuplja i analizira podatke o tržištu rada s ciljem identificiranja trendova, potreba i prilika za poboljšanje politike zapošljavanja.

### 3. Obrazovne institucije

Privlačenje zaposlenika putem obrazovnih institucija može biti učinkovita strategija za privlačenje talentiranih i ambicioznih pojedinaca koji su nedavno završili obrazovanje ili su još uvijek studenti. Poslodavci uspostavljaju odnos s obrazovnim institucijama provodeći različite akcije. Akcije obično podrazumijevaju: sudjelovanje na karijernim sajmovima i događajima u obrazovnim institucijama, organiziranje raznih radionica ili predavanja na kojima se poslodavcu pruža prilika za predstavljanjem potencijalnim kandidatima, stvaranje partnerskih odnosa mentorstvima, praksama i stipendijama, korištenje društvenih mreža obrazovnih institucija za objavu oglasa, promoviranje poduzeća i uspostavljanje interakcije s potencijalnim zaposlenicima. Kombiniranje ovih akcija omogućuje poslodavcima privlačenje talentiranih pojedinaca.

---

<sup>1</sup> Hrvatski zavod za zapošljavanje <https://www.hzz.hr/>, 6.2.2024.

#### 4. Sindikati

Sindikati ne predstavljaju eksterni izvor zapošljavanja u klasičnom smislu, s obzirom da njihova osnovna svrha nije direktno povezana s pronalaženjem poslova za radnike. Međutim, sindikati mogu posredno utjecati na zapošljavanje pregovarajući o radnim uvjetima s poslodavcima te time iznjedrili bolje uvjete rada za svoje članove, podižući svijest o pravima radnika, lobirajući kod vlasti za provođenje politike koja podržava radnike i potiču zapošljavanje te pružajući razne programe obuke i osposobljavanja svojim članovima.

Utjecaj sindikata, iako nisu direktan izvor zapošljavanja može imati posredan utjecaj na tržište rada i zapošljavanje.

##### 4.3.Faze u procesu zapošljavanja

Zapošljavanje je kadrova dugotrajan proces te iziskuje niz aktivnosti koje uključuju planiranja, promišljanja i odlučivanja koja će dovesti do ciljanog rezultata. Odabir kandidata koji će za određeni posao biti najsposobniji od preostalih proces je u kojem poslodavac mora pažljivo djelovati kako ne bi došlo do pogrešaka, a to zahtijeva kritičko promišljanje i planiranje kako na adekvatan način upravljati ljudskim potencijalima.

Manjak zaposlenika na određenom radnom mjestu i potreba da se zaposle dodatni kadrovi utječe na cjelokupnu organizaciju i može se odraziti na optimalno funkcioniranje organizacije. Negativne posljedice ogledaju se u ugrozi budućeg poslovanja i gubitku postojećih zaposlenika. Efikasnost u pronalasku novih kadrova ključ je za zadovoljenje potreba čitavog poduzeća.

Poslodavac prilikom planiranja zapošljavanja treba razmotriti sljedeće (Whitford, Hanna, Gerber, Wade, Blesssing 2005:8-9):

- pravu odluku treba donijeti prvi put,
- potrebno je zaposliti nekoga tko ima iste ciljeve i radnu etiku kao i postojeći zaposlenici,
- zaposliti najbolju osobu za posao podrazumijeva osobu voljnu i sposobnu učiti, koja ozbiljno shvaća svoje odgovornosti, učinkovito rad s klijentima i zna riješiti probleme,
- treba utvrditi ima li netko od kandidata za posao vještine koje nadilaze osnovne funkcije posla,

- potrebno je zaposliti kvalificiranu osobu koja će dobro raditi i komunicirati s drugima, odnosno timskog igrača,
- treba znati zadržati dobre zaposlenik, a nove prilagoditi svakodnevnim aktivnostima tvrtke i usredotočiti se na njihov položaj u tvrtci,
- poduzeće treba učiniti atraktivnim za kandidate koji se prijave za posao,
- poduzeće se mora pridržavati svih zakona primjenjivih na zapošljavanje novih radnika.

Ukoliko se pogriješi i zaposli osoba koja ometa rad i funkcioniranje poduzeća potrebno je brzo reagirati i smijeniti takvu osobu zbog negativnog utjecaja na cijelo poduzeće, uvijek je važnije sačuvati zaposlenike koji su do tada dobro radili.

Uz pomoć navedenih procesa poduzeće bi trebalo ostvarilo cilj, a to je zaposliti najboljega mogućeg kandidata koji bi prema svim kvalifikacijama, sposobnostima i dosadašnjem iskustvu najviše pridonio efikasnijem poslovanju organizacije.

Proces zapošljavanja započinje na sljedeći način (Whitford, Hanna, Gerber, Wade, Blessing 2005:11-26):

1. izrada opisa radnog mjesta – posla,
2. obrazac – prijavnice,
3. intervjuiranje kandidata,
4. prikupljanje podataka,
5. ponuda za posao,
6. obavještanje kandidata koji su odbijeni,
7. definiranje razdoblja za uvođenje kandidata u posao.

### Opis radnog mjesta

Svako poduzeće mora analizirati i detektirati dio odnosno mjesto u poduzeću za koji su novi ljudski potencijali najpotrebniji, potom je potrebno definirati vještine koje novi zaposlenik treba imati. Sve te vještine potom treba specificirati i istaknuti prilikom izrade opisa radnog mjesta.

Osnovna je svrha razjasniti odgovornosti u cijeloj organizaciji. Cilj je jasno definirati opseg, sadržaj i složenost određenog posla na razini koja je potrebna i prihvatljiva organizaciji. Opis posla opisuje različite relevantne informacije koje se mogu odnositi na: osnovne informacije (naziv

radnog mjesta, organizacijska jedinica, nadređena i podređena radna mjesta i sl.), svrhu posla (razlog zašto postoji), ključne odgovornosti i zadatke, mjere uspješnosti financijske i nefinancijske dimenzije posla (prihod, budžet, broj ljudi, tržište i sl.), potrebne kompetencije (stručne i razvojne) i iskustvo te radne uvjete.

Izradom kvalitetnog opisa radnog mjesta stručne osobe će na jasan i razumljiv način prezentirati tvrtku te posao koji se nudi. Opis ne smije biti dvosmislen i stilski nerazumljivo napisan te treba paziti da se kompetentni kandidati ne odbiju preopsežnim tekstom i nebitnim sadržajem. Ujedno mora biti vizualno primamljiv, a tekst s opisom radnog mjesta sažet u vidu popisa u kratkim crtama.

Dobar opis radnog mjesta pomaže u privlačenju prijavljivanja pravih kandidata, opis je koncipiran na način da ne privuče prijavu nekvalificiranih osoba, ograničavajući postupak prijave i intervjuiranja na manji broj osoba, služi kao smjernica za selekciju, intervjuiranje kandidata te za donošenje odluke koga zaposliti, može poslužiti kao nacrt za obuku novog zaposlenika nakon zapošljavanja i kao mjerilo za pregled i mjerenje uspjeha i rasta zaposlenika. Isto tako opis mora na jasan način sadržavati sve radne zadatke i zahtjeve kako bi kasnije mogao poslužiti kao dokaz protiv pritužbi, nezakonitog otkaza ili žalbi za diskriminaciju i odmazdu.

Izrada obrasca – prijavnice za posao

Obrazac za prijavu strukturiran je tako da prikaže najbitnije karakteristike kandidata koji se prijavljuje.

Ciljevi koji se postižu iz podataka pruženih u prijavnici su između ostalog zaštita poduzeća od odgovornosti uz legalno dobivanje informacija, utvrđivanje određenih politika ljudskih resursa, prikupljanje informacija o sposobnostima prijavljenog kandidata za obavljanje traženog posla, prikupljanje relevantnih podataka o profesionalnom iskustvu prijavljenog kandidata, stjecanje dozvole za provjeru dostavljenih podataka prijavljenog kandidata, prepoznavanje najistaknutijih osobina ili nedostataka koje kandidat može imati, prikupljanje činjenica za one koji su zaduženi za zapošljavanje kandidata.

Pri prikupljanju podataka od kandidata u prijavnici za posao, nužno je poštivati zakonske propise i osigurati da se traženi podaci odnose na relevantne informacije potrebne za ocjenu kvalifikacija kandidata za posao. Uvriježeno je tražiti u prijavnici za posao sljedeće podatke<sup>2</sup>:

1. osobni podatci: ime i prezime kandidata, adresa stanovanja, kontakt informacije (telefonski broj, e-mail adresa);
2. obrazovanje: podatci o obrazovanju, uključujući naziv škole, sveučilišta ili obrazovne institucije koje je kandidat pohađao, stupanj obrazovanja, akademske titule i godinu diplomiranja;
3. radno iskustvo: pregled radnih iskustava kandidata, uključujući naziv pozicije, ime poslodavca, trajanje zaposlenja te opis poslovnih odgovornosti i postignuća;
4. vještine i kvalifikacije: informacije o relevantnim vještinama, certifikatima, licencama ili stručnim kvalifikacijama koje kandidat posjeduje i koje su bitne za obavljanje posla;
5. preporuke: imena i kontakt informacije osoba koje mogu pružiti referencu o kandidatu;
6. prilozi: životopis, motivacijsko pismo, preporuka ili primjera radova koji ilustriraju kvalifikacije i iskustvo kandidata.

Važno je osigurati da se traženi podaci odnose na profesionalne kvalifikacije i relevantne informacije potrebne za procjenu sposobnosti kandidata za obavljanje posla. Također je važno poštivati privatnost i osigurati sigurno rukovanje osobnim podacima kandidata u skladu s zakonodavstvom o zaštiti podataka o osobama.

---

<sup>2</sup> Chaturvedi, R.: Recruitment and Selection Process <https://www.economicdiscussion.net/human-resource-management/recruitmentand-selection-process/31594> 20.06.2020., 06.02.2024.



Ukoliko poslodavac putem prijavnice uspije od kandidata dobiti sve tražene informacije, ima detaljan pregled svih informacija na temelju kojih odlučuje hoće li nekog kandidata pozvati na razgovor ili ne. Prijave za posao koje kandidat u potpunosti ispunjene pošalje povećavaju mu mogućnost ulaska u uži izbor prijavljenih kandidata koji će biti pozvani na razgovor za posao. Pokretanje procesa selekcije temelji se na zaprimljenim prijavnicama.

### Intervjuiranje kandidata

Intervjuiranje kandidata za posao ključni je korak u procesu zapošljavanja i omogućava poslodavcima da procjene vještine, iskustvo i potencijal kandidata za određenu poziciju. Dojam koji kandidat ostavi prilikom intervjua kasnije se odražava se na cjelokupni rezultat. Prilikom intervjuiranja kod kandidata se uočavaju mnoge stvari koje mogu biti presudne o njegovoj budućnosti. Zato je za kandidata jako bitno kako će pristupiti intervjuiranju, poželjna je prethodna priprema.

Voditelji intervjua mogu na razne načine griješiti i tako stvoriti negativan efekt na kandidata koji se ispituje i time možda i odbaciti osobu koja bi zapravo odgovarala za navedeno radno mjesto.

Ispitivači mogu često napraviti nekoliko uobičajenih grešaka koje potom mogu utjecati na učinkovitost procesa selekcije i dojam koji ostavljaju na kandidate.

Učestale greške koje ispitivači mogu napraviti su<sup>3</sup>:

1. tzv. „Hallo“ pogreška - ocjenjivanje kandidata prema sličnoj osobnosti ispitivača,
2. logička pogreška – prosuđivanje o kandidatu prema pogrešnom mjerilu,
3. pogreške u popustljivosti – pomaganje da kandidat izađe na kraj sa situacijom s kojom se ne može nositi,
4. pogreška kontrasta – sankcioniranje kandidata zbog toga što ima suprotne ideje ili sklonosti.

---

<sup>3</sup> Chaturvedi, R.: Recruitment and Selection Proces <https://www.economicdiscussion.net/human-resource-management/recruitmentand-selection-process/31594>, 06.02.2024

Prilikom intervjuiranja osoba koja provodi razgovor može steći kompletnu i jasniju sliku kandidata što olakšava process odabira kandidata. Važno je voditi se principima objektivnosti, pravičnosti i profesionalizma tijekom ovog procesa kako bi se izbjegla mogućnost pogrešne procjene.

Vrste intervjua (Bahtijarević-Šiber, 1999:404):

- a) izravni – kratki, ali direktan oblik intervjua,
- b) neizravni – izražavanje gledišta kandidata,
- c) strukturirani – unaprijed se određuje niz pitanja koja će se postaviti kandidatu, a odgovori kandidata uspoređuju se s idealnim odgovorima za procjenu njegove prikladnosti za traženi posao,
- d) stresni – namjerno stvaranje situacije koja kandidata podliježe stresu i napetosti u svrhu procjene kandidatove reakcije na takvu situaciju,
- e) sekvencijalni – svrha je dobiti integrirano stajalište o vještinama i osobnosti kandidata,
- f) panel intervjua (odbor) – više ispitivača koji bi kandidatu mogli postavljati pitanja,
- g) grupni – veći broj kandidata ispituje se istovremeno, postavljaju im se pitanje ili problematična situacija, a od svakog kandidata se traži da sudjeluje u raspravi koja slijedi; na temelju kandidatova uspjeha tijekom grupne rasprave on se odabire ili odbija.

Voditelji intervjua često prije ispitivanja odabranih kandidata uvježbavaju pitanja koja će postaviti prilikom intervjuiranja i to prema prethodno izrađenom planu ispitivanja. Voditelji intervjua naglasak stavljaju na ove vrste intervjua (Breakwell, 2007:14):

1. selekcijski - neformalni razgovor u kojem kandidat dobiva osnovne informacije vezano uz posao za koji se prijavio,
2. procjenjivački – metoda osnovne procjene koja uključuje utvrđivanje pokazatelja učinka za svaku vrstu posla,
3. istraživački - provode se u određenim sektorima prilikom odabira kadrova,
4. medijski - obično se koristi za ispitivanje kandidata na nekim većim položajima, kao npr. rukovoditelja većih tvrtki ili političara koji se pojavljuju na nekim bitnim funkcijama.

## Ponuda za posao

Ponuda za posao odabranom kandidatu za zapošljavanje službeni je dokument koji poslodavac dostavlja kandidatu kojem je ponuđena određena pozicija u tvrtki. Ponuda obično sadrži detalje o poziciji na koju se kandidat zapošljava, uvjete zaposlenja, iznos plaće i ostale pogodnosti, rok za prihvaćanje ponude, popis potrebne dokumentacije ili uvjete koji se moraju ispuniti prije početka rada te kontakt informacije.

Ponuda za posao formalno potvrđuje dogovor između poslodavca i kandidata te stvara pravnu obvezu za obje strane. Nakon što kandidat prihvati ponudu, poslodavac i kandidat obično potpisuju ugovor o radu koji detaljnije regulira njihov radni odnos.

## Obavještavanje kandidata koji su odbijeni

Obavještavanje kandidata koji su odbijeni za posao važan je dio procesa selekcije i ključan za održavanje profesionalne i poštene komunikacije s kandidatima. Obavijest o rezultatima selekcijskog postupka mora biti pravovremeno dostavljena kandidatima, odnosno u što kraćem vremenskom roku od donošenja odluke o izboru kandidata. Uz osnovne informacije o kandidatu i radnom mjestu na koje se prijavio obavijest mora sadržavati i razloge odbijanja, - ali bez detaljnog objašnjavanja. Namjera je zadržati pozitivno mišljenje o poslodavcu kroz profesionalan ton, transparentnost i zahvalnost na sudjelovanju u selekcijskom postupku.

Obavještavanje kandidata pokazuje poštovanje prema kandidatima i osigurava pozitivno iskustvo te pomaže u očuvanju ugleda tvrtke i stvaranju dugoročnih odnosa s potencijalnim kandidatima.

#### Definiranje razdoblja za uvođenje kandidata u posao

Definiranje razdoblja za uvođenje kandidata u posao, odnosno proces integracije ili prilagodbe, ključno je za osiguranje uspješnog početka novog zaposlenika u tvrtki. Pri definiranju ovog razdoblja poslodavci se koriste određenim smjernicama, kao što su planiranje uvođenja koje obuhvaća razdoblje od primljene ponude za posao do prvog radnog dana, određivanje aktivnosti i resursa potrebnih za uspješno uvođenje, raspored i obveze koje se očekuju od novog zaposlenika, mentorstvo i praćenje napretka te integracija u postojeći tim.

Definiranje razdoblja za uvođenje novog zaposlenika u posao ključno je za stvaranje pozitivnog iskustva za novog zaposlenika i osiguranje njegovog uspjeha u tvrtki. Poslodavci bi trebali uložiti trud u planiranje i provedbu ovog procesa kako bi osigurali produktivnost i zadovoljstvo novog zaposlenika, što će dugoročno imati pozitivan utjecaj na poslovanje tvrtke.

#### 4.4. Selekcija i selekcijski tim za izbor ljudskih potencijala

Selekcija kandidata funkcija je menadžmenta ljudskih potencijala koja se nadovezuje na funkciju pribavljanja ljudskih potencijala, a ujedno je najvažniji korak u procesu odabira idealnog kandidata za upražnjeno radno mjesto u organizaciji. Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima. To je proces evaluacije kandidata za posao i prognoziranja njihove buduće radne uspješnosti na temelju procjene njihove sukladnosti s poslom (Bahtijarević Šiber, 1999:344).

Selekcija kandidata zahtjeva pažljivo planiranje i pravilno provođenje kako bi se pronašli najbolji talenti za poslodavca. Važno je da proces selekcije bude transparentan, pravičan i uz poštovanje zakonskih smjernica o zapošljavanju.

#### 4.4.1. Postupci i metode odabira

Važan segment ukupnog procesa profesionalne selekcije jest odabir odgovarajućih metoda za ispitivanje individualnih osobina i utvrđivanja sukladnosti između zahtjeva posla ili radnog mjesta i individualnih mogućnosti. Na temelju individualnih osobina i oblika ponašanja provjeravanih u postupku selekcije, primjenom različitih metoda i tehnika prognozira se buduća radna uspješnost. Dakle, metode prikupljanja informacija i informacije (rezultat) koje daju, označavaju prediktore za prognozu radne uspješnosti te su stoga i iznimno važne (Bahtijarević Šiber, 1999:374).

Metode i tehnike selekcije kandidata mogu se podijeliti u dvije skupine, odnosno na standardne ili konvencionalne i alternativne ili nekonvencionalne (Bahtijarević Šiber, 1999:374).

##### 4.4.1.1. Konvencionalne metode

Standardne ili konvencionalne metode su najčešće korištene metode selekcije kandidata (Bahtijarević-Šiber, 1999:374):

- životopis,
- prijava na natječaj,
- intervju,
- preporuke,
- psihološki testovi,
- probni rad.

Praksa gotovo svake organizacije je da, nakon što se utvrdi potreba za novim kadrom, izdaje natječaj za upražnjeno radno mjesto. Po završetku natječaja ili po isteku roka prijava, odjel ljudskih potencijala sam ili u suradnji s menadžerom pregledava primljene životopise te odvaja one koji zadovoljavaju kriterije i one koji ne zadovoljavaju. Kandidate sa životopisima koji zadovoljavaju kriterije potrebno je pozvati na intervju. Intervjuiranje je jedna od zahtjevnijih metoda.

Psihološki testovi, poput testova inteligencije, specifičnih sposobnosti, kreativnosti, mehaničkih sposobnosti, ličnosti, interesa, rada na računalu i mnogi drugi, uvelike doprinose selekciji kandidata, pogotovo na većem broju prijavljenih kandidata, ali i generalno, budući da se testiranjem mjeri ili ocjenjuje određena psihofizička aktivnost. Probni rad najstarija je i najpouzdanija metoda selekcije kandidata, budući da pruža najvjerniji prikaz kandidata u radnom okruženju. U tom periodu zaposlenika se uvodi u posao te, ukoliko po završetku faze probnog rada

isti zadovoljava sve potrebne kriterije, spreman je za zapošljavanje. Ukoliko ne zadovoljava, na probni rad se uzima nova osoba te se cijeli proces ponavlja.

#### 4.4.1.2. Nekonvencionalne metode

Nekonvencionalne metode selekcije kandidata predstavljaju inovativne pristupe i tehnike koje poslodavci koriste kako bi bolje procijenili potencijalne kandidate. Nekoliko nekonvencionalnih metoda selekcije: testiranje putem video igara, Hackathon takmičenja, društveni mediji i LinkedIn, analitika podataka za regrutaciju, crowdsourcing i izazovi zajednice, proces obrnutog intervjua, testiranje na osnovu projekta, umjetna inteligencije i automatizacija, crowd recruiting, testiranje kroz stvarno radno iskustvo, poligrafsko ispitivanje, test na droge i alkohol, grafologija, astrologija i sl. (Cooper i Robertson, 2006:133-145)

Ove nekonvencionalne metode selekcije često su korisne za organizacije koje traže nove načine za privlačenje i procjenu talentiranih kandidata. Važno je da se ove metode primjenjuju pažljivo.

## 5. UVOĐENJE DJELATNIKA U POSAO

Svaka tvrtka koja prakticira ovaj mehanizam radi to na svoj način, ovisno o vrsti posla kojom se bavi, strukturi i organizaciji. Međutim, ono što svaki *onboarding* program čini kvalitetnim je njegova strukturiranost i dosljednost. Bitno je da se novi zaposlenik osjeća dobrodošlim od samih svojih početaka u organizaciji. Prvo druženje sa suradnicima, paket dobrodošlice, raspored aktivnosti i zadataka, kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, dodjeljivanje mentora i prvi poslovni uspjesi – sve to zajedno doprinosi prilagodbi<sup>4</sup>.

Početna definicija uvođenje djelatnika u posao podrazumijevala je učenje novog zaposlenika poslu i radnim zadacima, ali danas ona obuhvaća mnogo više. Radi se o mehanizmu kroz koji se zaposlenika uvodi u posao i radne zadatke, u organizaciju i njenu kulturu i klimu. Na taj način se novog zaposlenika upoznaje s timom i svim suradnicima, određuju radni ciljevi i olakšava prilagodba na radnu okolinu. Jednostavnije, to je proces integracije novog zaposlenika u novo okruženje organizacije i njene kulture.

Nakon procesa selekcije kandidata sljedeći je korak uvođenje novog zaposlenika u posao. Probni rad predstavlja svojevrsno uvođenje u posao, no kod probnog rada postoji mogućnost da isti ne prijeđe u uvođenje u posao, odnosno da ne rezultira zapošljavanjem, stoga je svakako nužno po zapošljavanju novog kandidata napraviti uvod u buduće radne zadatke te istog pripremiti za samostalan rad.

U praksi se uvriježilo mišljenje da je period od 6 mjeseci sasvim dovoljan za savladavanje radnih zadataka i upoznavanje s radnim mjestom, okolinom, pravilima te da je zaposlenik spreman za samostalno donošenje odluka i samostalan rad.

U tom periodu zaposleniku se omogućuje mentorstvo od strane iskusnog zaposlenika iste ili slične radne pozicije koji ga upoznaje s radnim zadacima, aktivnostima, pravilima, obvezama, odgovornostima, radnom etikom, ostalim zaposlenicima, menadžmentom i svim bitnim segmentima poslovanja organizacije.

---

<sup>4</sup> Što je onboarding i kakav utjecaj ima na organizaciju i zaposlenike <https://selekcija.hr/2022/01/sto-je-onboarding/> 12.02.2024.

Mentor je obavezan objasniti, pokazati i napraviti određeni zadatak, uz napomene što je dopušteno, kao i ono što nije, a novozaposleni je pritom dužan pratiti tu aktivnost. Novi zaposlenik zadatke prvotno obavlja uz pomoć mentora, potom samostalno uz pregled i kritike na kraju odrađenog zadatka te na posljetku potpuno samostalno.

Važno je stvoriti što ugodniju radnu atmosferu i pripremiti postojeće zaposlenike na dolazak novog, kako bi se barem prvih nekoliko dana ili tjedana novi zaposlenik zaista osjećao dobrodošlim te mu osigurati da se ima kome obratiti, zatražiti pomoć te istu i dobiti. Negativna radna atmosfera ili ignoriranje novog zaposlenika može imati suprotan učinak te osigurati njegov odlazak. Stoga je na mentoru, a i svima u organizaciji da pomognu novom zaposleniku, kako bi se u što kraćem roku adaptirao na novo radno okruženje, a na novom zaposleniku je da bude proaktivan te integrira u kolektiv.

Vrlo je bitno u ovako delikatnom periodu zaposlenika sustavno pratiti u radu, pohvaliti ga i motivirati za daljnji rad, ali također i upozoriti, ukoliko se potkrade neka pogreška. Ovakvim načinom smanjuje se stres za obje strane, odnosno za novog zaposlenika i za postojeće zaposlenike. Novom zaposleniku *onboarding* pruža sigurnost i sustavno upoznavanje s poslom, bez prevelikog stresa, ubrzanog učenja te savladavanja svih zadataka i obveza u kratkom vremenskom periodu, a postojećim zaposlenicima pruža postepeno uhodavanje i upoznavanje s novim djelatnikom.

### 5.1. Uloga mentora pri uvođenju djelatnika u posao

Mentor ima sposobnost prenošenja znanja te je osoba koja je predana vlastitom osobnom razvoju. Da bi to mogao treba imati pozitivan pristup, širiti entuzijazam, pružati podršku i poticati atmosferu povjerenja i suradnje. Važno je da mentor uspostavi uravnotežen odnos i da mentoriranom omogućiti samostalno spoznavanje i razvijanje vlastitih vrijednosti. Prije samog procesa mentoriranja, važno je da se mentor upozna kako sa potencijalima tako i sa određenim ograničenjima novog djelatnika, na taj način će se mentoru omogućiti predviđanje mogućih poteškoća i potencijalnih problema koji se mogu pojaviti u procesu učenja, kao i moguća psihološka ograničenja osobe u smislu straha ili anksioznosti. Mentor se najčešće opisuje kao iskusan i uspješan stručnjak koji je spreman i sposoban preuzeti odgovornost za pružanje podrške neiskusnijem kolegi u njegovu profesionalnom i karijernom razvoju. Ova definicija pretpostavlja



da su za uspješno obavljanje mentorskih zadaća, mentoru potrebne i dodatne profesionalne i osobne kompetencije nužne za davanje primjerene podrške manje iskusnom stručnjaku. Kako te kompetencije ne moraju pripadati primarnom repertoaru profesionalnih kompetencija i postignuća na temelju kojih je mentor prepoznat kao iskusen i uspješan stručnjak, od njega se očekuje da, osim osobne sklonosti i motivacije za pružanje podrške mlađim kolegama, pokazuje i spremnost za samostalno cjeloživotno učenje i/ili stručno osposobljavanje u ovom području. Razvoj specifičnih mentorskih kompetencija postaje sasvim razumljivo ako se imaju u vidu potencijalne koristi od kvalitetnog mentoriranja koje se očituju u četiri šira područja profesionalnog razvoja: kompetencijskom, motivacijskom, emocionalnom i karijernom.

Nekoliko načina na koje mentor pomaže u profesionalnom razvoju<sup>5</sup>:

- mentalni proces/karijerno vođenje – mentor će pomoći zaposleniku da identificira i postavi ciljeve u karijeri te može oblikovati njegov način razmišljanja na način koji vodi profesionalnom uspjehu;
- profesionalni standardi – mentor može pomoći i ako zaposlenik upadne u profesionalnu rutinu;
- umrežavanje – ako je zaposlenik novi u svijetu rada ili je upravo promijenio posao, mentor može pomoći i na razini ostvarivanja kontakata s ljudima koji su ključni za industriju u kojoj se želi ostvariti;
- uzor – za mentora je dobro odabrati osobu koju zaposlenik profesionalno i osobno cijeni – osobu koja je uzor. To pruža motivaciju i fokus. Kako ljudski resursi i talenti postaju jedni od osnovnih preduvjeta za konkurentnost tvrtki, tako i mentori dobivaju sve važniju ulogu;
- podrška u postavljanju ciljeva - mentor može pomoći menteeju da identificira i postavi ciljeve u karijeri, te ih usmjeriti prema realnim i ostvarivim ciljevima;
- praktično znanje i iskustvo - mentor dijeli svoje praktično znanje i iskustvo iz industrije ili poslovne domene s menteejem, pružajući mu uvid u realne izazove i mogućnosti u svom radnom okruženju;
- razvoj vještina - pomaže u razvoju potrebnih vještina za uspješno obavljanje posla, kao i u razvijanju mekih vještina;

- feedback i evaluacija - pruža kontinuirani feedback i evaluaciju rada;
- savjetovanje i podrška - pruža savjete, podršku i inspiraciju u tijekom njegovog profesionalnog razvoja.

Mentorstvo stvara pozitivno i poticajno okruženje u kojem se podstiče osobni i profesionalni razvoj.

Odlike koje čine dobrog mentora<sup>6</sup>:

- želja za pomaganjem – spreman je potrošiti vrijeme da nekomu pomogne i ima pozitivno stajalište o prenošenju svojeg znanja drugima;
- otvorenog je uma –bit mentorstva je transformacija kako štíćenika tako i mentora, koji mora biti sposoban usvojiti nove načine razmišljanja;
- ima pozitivno stajalište i ponaša se kao dobar uzor – pokazujući zaposleniku što mu treba da bi postao produktivan i uspješan, istodobno pokazuje specifične načine ponašanja potrebne za uspjeh. Stoga su mentori najčešće osobe koje su zaradile poštovanje među kolegama i čiji se doprinos cijeni;
- motiviran je za stalan rast i razvoj – mentor nikad ne smije prestati raditi na vlastitom razvoju;
- samopouzdanje –sposobnost kritičkog preispitivanja;
- postavlja prava pitanja – najvažnija su ona pitanja koja je najteže postaviti, stoga ih treba znati postaviti diplomatski i taktično;
- aktivan je slušatelj – slušanjem stječe povjerenje;
- daje povratnu informaciju – informacija mora biti točna i objektivna te sažimati sve što je rečeno.

Mentorske osobine moraju proizlaziti iz profesionalne kompetencije i iskustva, interpersonalne kompetencije, komunikacijske vještine te osobine ličnosti i uvjerenja.

<sup>5</sup> Zašto je mentorstvo korisno za karijeru <https://lider.media/znanja/zasto-je-mentorstvo-korisno-za-karijeru/> 13.02.2024.

<sup>6</sup> 8 odlika dobrog mentora <https://lider.media/znanja/8-odlika-dobrog-mentora/> 13.02.2024.

## 5.2. Suradnja s mentorom

Proces mentoriranja se najčešće opisuje kroz tri faze (Vizek Vidović, Brajdić Vuković, Matić 2014:20):

- prva faza orijentirana je na područje orijentiranja početnika u funkcioniranje organizacije te planiranje zadataka za višemjesečno razdoblje i demonstraciji profesionalnih vještina. Uspostavlja se mentorski odnos i fokus je na orijentiranje u radnom okruženju te na planiranje aktivnosti koje će se provoditi tijekom razdoblja mentoriranja. Mentor tijekom prve faze izgrađuje povjerenje i povjerljivost prema mentoriranom. Zadatak mu je definirati i modelirati ostatak procesa mentoriranja. Mentorirani djelatnik u prvoj fazi otvara i prihvata sve savjete i upute koje mu mentor daje. U prvoj fazi novi djelatnik upoznaje poslovanje poduzeća.
- u drugoj fazi se počinje oslanjati na vlastite vještine i kompetencije. Uz pomoć povratne informacije usmjerava se u razvoju profesionalnih kompetencija. Mentorski se odnos razvija i održava, ali je usmjeren na podršku profesionalnih kompetencija. Mentorirani djelatnik postaje djelomično neovisan. Mentor u ovoj fazi modelira i razvija kompetentnost mentoriranog i pomaže mu u razvoju učinkovite prakse. Mentor počinje poticati samostalnost djelatnika, ohrabruje ga odavajući mu priznanje i konstantno potiče refleksiju.
- u trećoj fazi mentorirani počinje samostalno planirati svoje zadatke, shvaća procese poslovanja poduzeća, samostalno pronalazi rješenja za probleme i izazove s kojima se susreće svakodnevno u radu. Ovom fazom završava se mentorski odnos i počinje se poticati preuzimanje profesionalne odgovornosti i samostalnosti mentoriranog, ovdje dolazi do stvaranja novog odnosa u kojem ravnomjerno razmjenjuju ideje.

U fazi stjecanja profesionalne zrelosti i napuštanja mentorskog odnosa za mentoriranu osobu poželjno je da (Vizek Vidović, Brajdić Vuković, Matić 20104.:22):

- sazrijevajući shvati koji su mentorovi ciljevi i motivi te postupno preuzme aktivnu ulogu u pomaganju mentoru u samom procesu mentoriranja,

- nauči prihvaćati vanjske povratne informacije ne kao kritike već kao sredstvo za unapređenje vlastitih kompetencija, te razvije vještine davanja konstruktivnih povratnih informacija samom sebi (npr. što sam naučio iz vlastite pogreške),
- razvije samopouzdanje, profesionalnu odgovornost i nezavisnost u odlučivanju, ali i da prepoznaje važnost korištenja različitih izvora informacija i podrške u okolini,
- odaje priznanje i zahvalnost mentoru za dobru podršku, ali i spremnost da se oduži tako što će jednom i sam postati mentor.

Zaključak o odnosu mentora i mentoriranog ukazuje na ključnu ulogu koju taj odnos igra u osobnom i profesionalnom razvoju pojedinca. Kroz njega se prenose znanja, vještine i iskustva, omogućujući mentoriranom da brže napreduje i postiže svoje ciljeve. Mentorstvo je dvosmjerna ulica jer oboje uče i rastu kroz taj odnos.

## **6. REZULTATI PRIMARNOG ISTRAŽIVANJA KOD ZAPOŠLJAVANJA I UVOĐENJA DJELATNIKA U POSAO**

### 6.1. Prikaz rezultata primarnog istraživanja

U ovom poglavlju diplomskog rada bit će prikazani rezultati provedenog primarnoga istraživanja koje se odnosi na zapošljavanje i uvođenje djelatnika u posao. Istraživanje je provedeno anketnim upitnikom koji je napravljen putem Google Obrazca.

Anketa je poslana punoljetnim osobama zaposlenima u javnom i privatnom sektoru.

Poveznica ankete je poslana putem električne pošte te je ispitanicima bila dostupna u razdoblju od 30.11.2023. do 11.12.2023. Anketni upitnik čine 24 pitanja te se nalazi u prilogu diplomskog rada. U ispitivanju su sudjelovala 104 ispitanika.

Upitnik je podijeljen na četiri cjeline: sociodemografska obilježja, oglas, selekcijski postupak i onboarding.

U prvoj cjelini koja se odnosi na sociodemografska obilježja dva su pitanja koja se odnose na dob ispitanika i na radno mjesto za koje popunjavaju anketu.

Druga cjelina odnosi se na oglas i sastoji se od ukupno četiri pitanja. Ispitanicima je bilo omogućeno odgovaranje putem Likertove skale kao i odabirom odgovora. U ovoj je cjelini namjera bila saznati koliko je široka publika bila izložena oglasu, kao i na koji način je oglas distribuiran (putem internetskih platformi, oglasnih ploča, društvenih medija, agencija za zapošljavanje itd.). Ujedno je bitno saznati jesu li potencijalni kandidati jasno razumjeli sve informacije u oglasu, uključujući opis posla, kvalifikacije i uvjete zaposlenja te se željelo ocijeniti koliko je oglas privukao pažnju potencijalnih kandidata te koliko je bio privlačan i intrigantan za njih. To uključuje procjenu kreativnosti, jasnoće i zanimljivosti sadržaja oglasa.

Treća cjelina se odnosi na selekcijski postupak i sastoji se od ukupno deset pitanja. Odgovori su se davali putem Likertove skale. Namjera je bila saznati ispitanikovo iskustvo tijekom selekcijskog procesa, zadovoljstvo procesom, efikasnost procesa te usklađenost s očekivanjima poslodavca i posloprimca. Namjera je bila saznati jesu li kandidati jasno razumjeli sve korake i zahtjeve procesa selekcije, uključujući prijavu, testiranja, intervjuje itd.

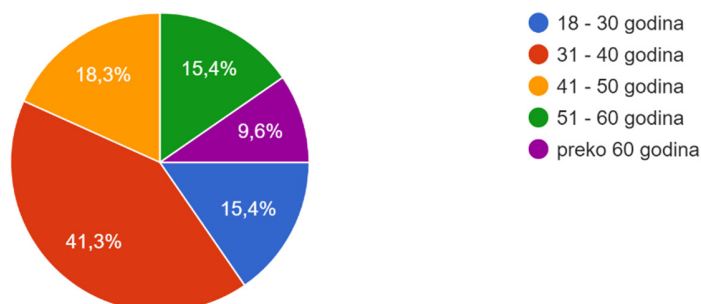
Bitno je saznati jesu li ispitanici doživjeli proces kao pravedan i objektivan. To uključuje procjenu pravilnosti procjene njihovih kvalifikacija, iskustva i kompetencija te poštivanje principa ravnopravnosti. Ujedno želimo saznati kako su ispitanici doživjeli intervju, uključujući dojam o intervjuerima, strukturu intervjua, vrstu pitanja postavljenih tijekom intervjua itd. Isto tako bitno je saznati jesu li ispitanici bili zadovoljni komunikacijom s poslodavcem tijekom cijelog procesa, uključujući vrijeme odgovora na upite, jasnoću informacija, pristupačnost itd. Želimo znati jesu li ispitanici smatrali da je proces selekcije koristan i relevantan za poziciju na koju su se prijavili te jesu li stekli dovoljno informacija o poslodavcu i poslu.

Četvrta cjelina obuhvaćala je pitanja koja se odnose na proces *onboardinga* u osam pitanja na koja su ispitanici odgovarali odabirom odgovora i Likertovom skalom. Pitanja se odnose na doživljaj jasnoće informacija i očekivanja tijekom *onboardinga*, kvalitetu podrške koju su dobili od nadređenih i kolega, kao i na dojam o profesionalnosti i korisnosti procesa uvođenja. Pitanjima o primjedbama ili prijedlozima za poboljšanje procesa uvođenja nastojalo se dobiti korisne informacije koje nam pomažu u identifikaciji slabosti u procesu i prilagodbi iste kako bi se poboljšalo iskustvo novozaposlenih u budućnosti.

## 6.2. Deskriptivna analiza rezultata

Grafikon 1 Dobna skupina ispitanika prikazana je podjela ispitanika po dobnim skupinama kojoj ispitanici pripadaju.

Dobna skupina kojoj pripadate?  
104 odgovora

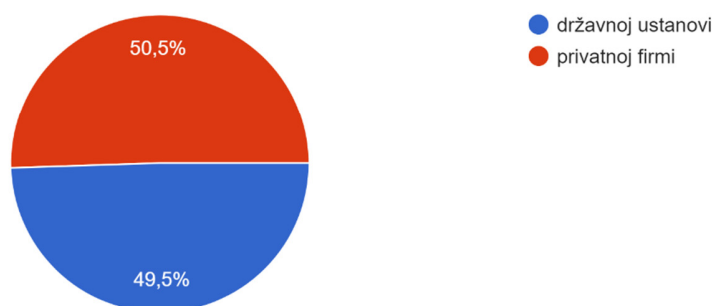


Grafikon 1: Dobna skupina ispitanika, Izvor: obrada autora

Iz Grafikona 1 vidljivo je da je najviše ispitanika 41,3% u dobi od 31–40 godina, 15,4% ispitanika je u dobi od 18-30 godina, u dobi od 51-60 godina je 15,4% ispitanika. 18,3% ispitanika pripada dobnjoj skupini od 41-50 godina, dok ih je najmanje 9,6% u dobnjoj skupini preko 60 godina.

Grafikon 2 Radno mjesto ispitanika prikazuje distribuciju ispitanika s obzirom na radno mjesto

Upitnik popunjavate za radno mjesto u  
97 odgovora



Grafikon 2: Radno mjesto ispitanika, Izvor: obrada autora

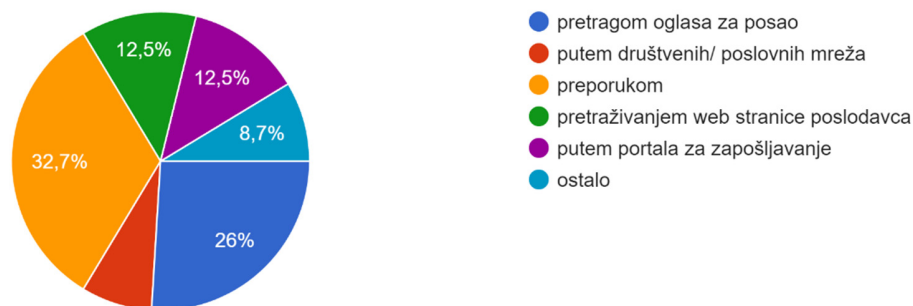
Iz Grafikona 2 je vidljivo da 50,5% radi kod privatnog poslodavca, a 49,5% ispitanika je zaposleno u državnoj ustanovi.

## Oglas

Grafikon 3 Način saznanja za radno mjesto prikazuje načine na koje su ispitanici saznali za otvoreno radno mjesto

Na koji način ste saznali za otvoreno radno mjesto?

104 odgovora



Grafikon 3: Način saznanja za radno mjesto, Izvor: obrada autora

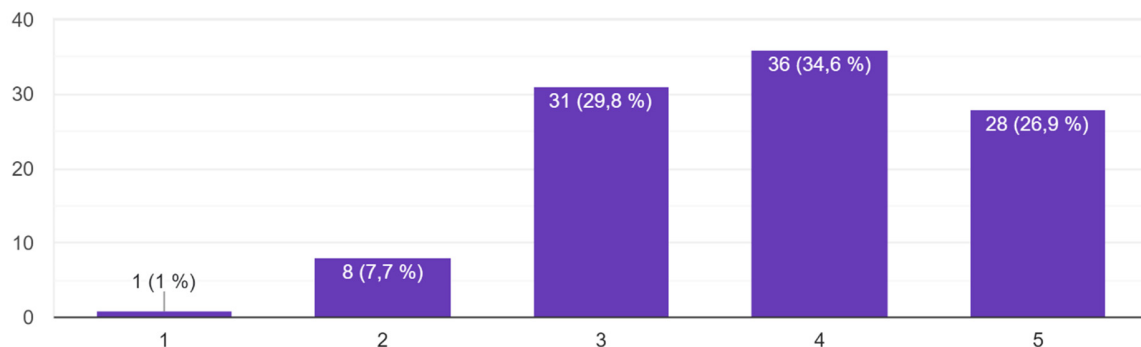
Iz Grafikona 3 je vidljivo da je najviše ispitanika 32,7% saznalo za radno mjesto preporukom, potom putem oglasa za posao 26%. 12,5% ispitanika saznalo je putem portala za zapošljavanje.

Pretraživanjem web stranice za radno mjesto saznalo je 12,5% ispitanika, dok je njih 8,7% saznalo na neki drugi način.

Grafikon 4 Jasnoća i privlačnost oglasa za posao prikazuje kako su ispitanici ocijenili jasnoću i privlačnost oglasa za posao.

Kako biste ocijenili jasnoću i privlačnost oglasa za posao?

104 odgovora



Grafikon 4: Jasnoća i privlačnost oglasa za posao, Izvor: obrada autora

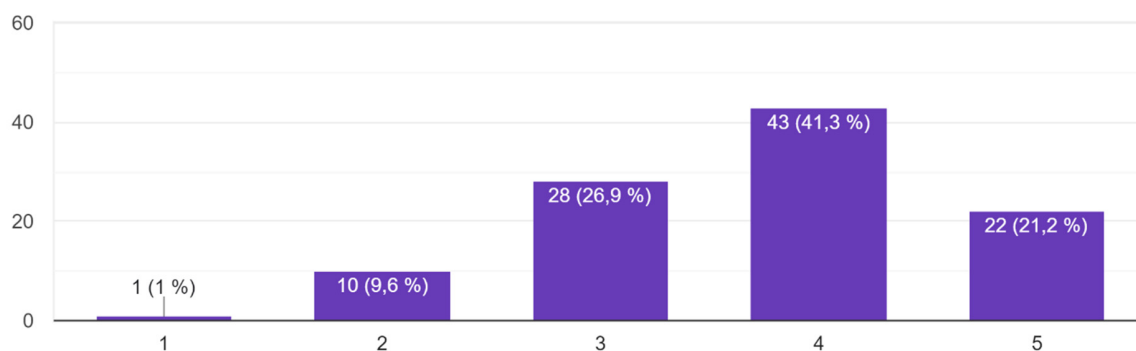


Iz Grafikona 4 je vidljivo da 26,9% ispitanika smatra oglas potpuno jasnim i privlačnim, 34,6% ispitanika smatra djelomično jasnim i privlačnim, 29,8% ispitanika smatra oglas niti nejasnim i nepravilnim niti potpuno jasnim i privlačnim. Djelomično nejasnim i neprivlačnim oglas smatra 7,7% ispitanika, dok 1% njih smatra oglas potpuno nejasnim i neprivlačnim.

Grafikon 5 Transparentnost i jasnoća informacija o radnom mjestu prikazuje ocjenu ispitanika o dobivenim informacijama

Kako biste ocijenili transparentnost i jasnoću informacija o radnom mjestu?

104 odgovora



*Grafikon 5: Transparentnost i jasnoća informacija o radnom mjestu, Izvor: obrada autora*

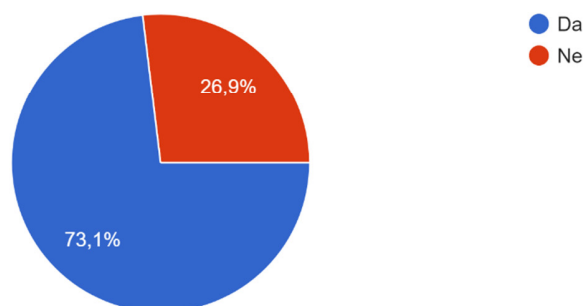
Iz Grafikona 5 je vidljivo da većina ispitanika, njih 41,3% smatra da su informacije o radnom mjestu jasne i transparentne, dok 21,2% ispitanika smatra informacije djelomično transparentnima i jasnima. Niti netransparentnim i nejasnim niti transparentnim i jasnima informacije o radnom mjestu smatra 26,9% ispitanika. 9,6% ispitanika doživljava da su informacije djelomično netransparentne i nejasne, dok ih potpuno takvima smatra 1% ispitanika.

## Seleksijski postupak

Grafikon 6 Povratne informacije o statusu prijave prikazuje zadovoljstvo vremenskim rokom o primljenim povratnim informacijama

Jeste li dobili povratne informacije o statusu vaše prijave u razumnom roku (tjedan do mjesec dana)?

104 odgovora



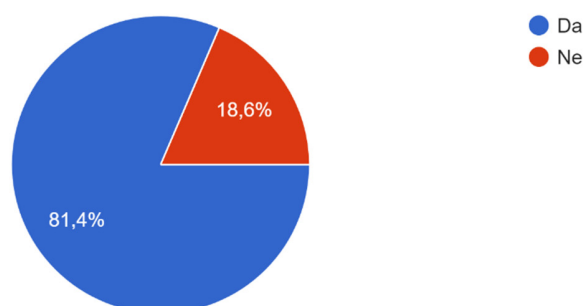
Grafikon 6: Povratne informacije o statusu prijave, Izvor: obrada autora

Iz Grafikona 6 je vidljivo da je većina ispitanika 73,1% dobila odgovor na prijavu u razumnom roku, dok se 26,9% ispitanika izjasnilo da nisu dobili odgovor na prijavu u razumnom roku.

Grafikon 7 Sudjelovanje u intervjuima tijekom selekcije prikazuje postotak ispitanika koji su sudjelovali u selekcijskom postupku

Jeste li sudjelovali u intervjuima tijekom procesa selekcije?

97 odgovora



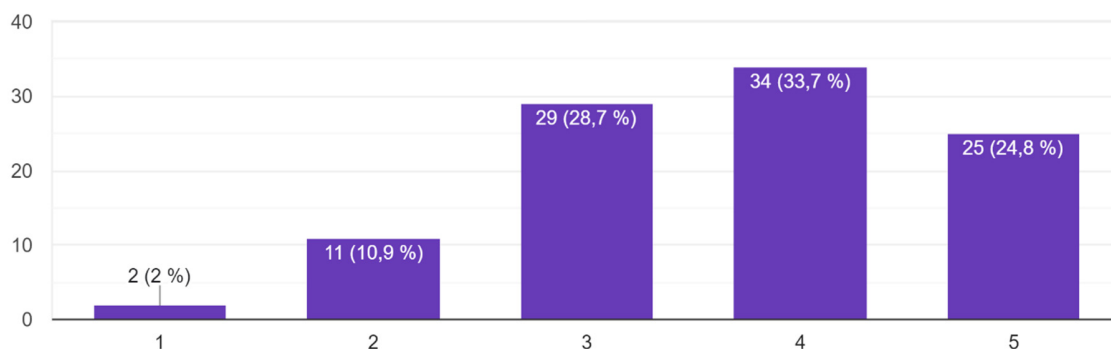
Grafikon 7: Sudjelovanje u intervjuima tijekom selekcije, Izvor: obrada autora

Iz Grafikona 7 je vidljivo da je 81,4% ispitanika sudjelovalo u intervjuima u selekcijskom procesu, a 18,6% ispitanika se izjasnilo da nisu sudjelovali u istome.

### Grafikon 8 Sažetost intervjua prikazuje ocjenu ispitanika o sažetosti i informativnosti intervjua

Jeste li interviu bili informativni i sažeti?

101 odgovor



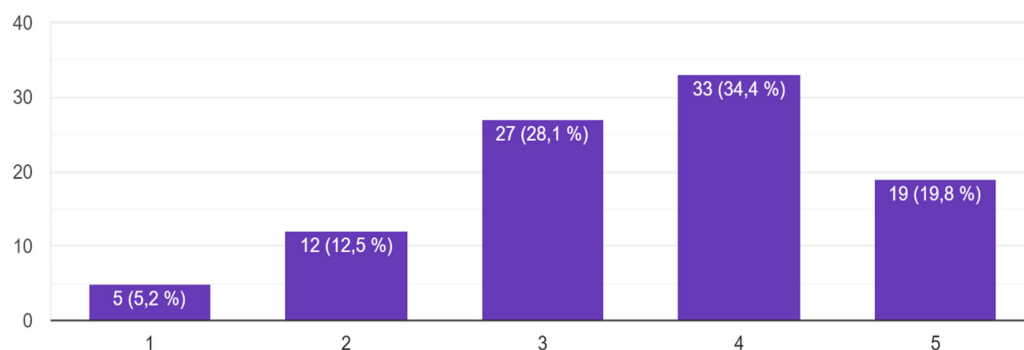
*Grafikon 8: Sažetost intervjua, Izvor: obrada autora*

Grafikon 8 prikazuje da većina ispitanika 33,7% smatra da su interviu bili djelomično informativni i sažeti, dok 24,8% ispitanika smatra da su bili u potpunosti sažeti i informativni. 28,7% ispitanika izjasnilo da su interviu bili niti dugi i nekoherentni niti informativni i sažeti. 10,9% ispitanika smatra da su bili djelomično dugi i nekoherentni, dok njih 2% intervjue smatra dugim i nekoherentnima. manji broj ispitanika 10,9% i 2% smatra da su bili dugi i neinformativni.

Grafikona 9 Informacije o radnom mjestu i poduzeću prikazuje statističkom metodom zadovoljstvo ispitanika o potrebnim informacijama o budućem radnom mjestu i poduzeću

Jeste li saznali sve vezano za svoje buduće radno mjesto i poduzeće za koje biste radili?

96 odgovora



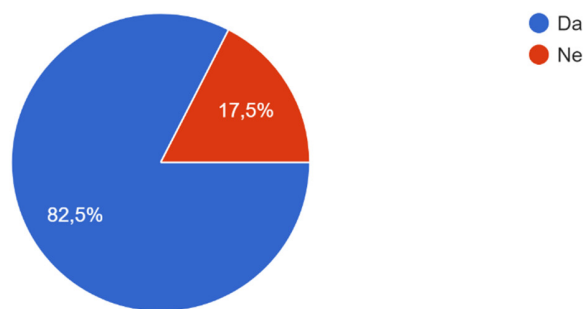
*Grafikon 9: Informacije o radnom mjestu i poduzeću, Izvor: obrada autora*

Grafikon 9 prikazuje da je većina ispitanika 34,4% djelomično saznala sve informacije koje se odnose na buduće radno mjesto i poduzeće. 19,8% ispitanika tvrde da su u potpunosti dobili sve potrebne informacije, dok 28,1% ispitanika se izjašnjava da niti je dobilo dovoljno informacija niti nije dobilo. 12,5% ispitanika smatra da djelomično nije dobilo dovoljno informacija, dok 5,2% ispitanika smatra da nije dobilo dovoljno informacija.

Grafikon 10 Postavljanje pitanja tijekom intervjua prikazuje postotak ispitanika koji su imali priliku postavljati pitanja ili dobiti dodatne informacije tijekom intervjua

Jeste li imali priliku postaviti pitanja ili dobiti dodatne informacije o poduzeću i radnom mjestu tijekom intervjua?

103 odgovora



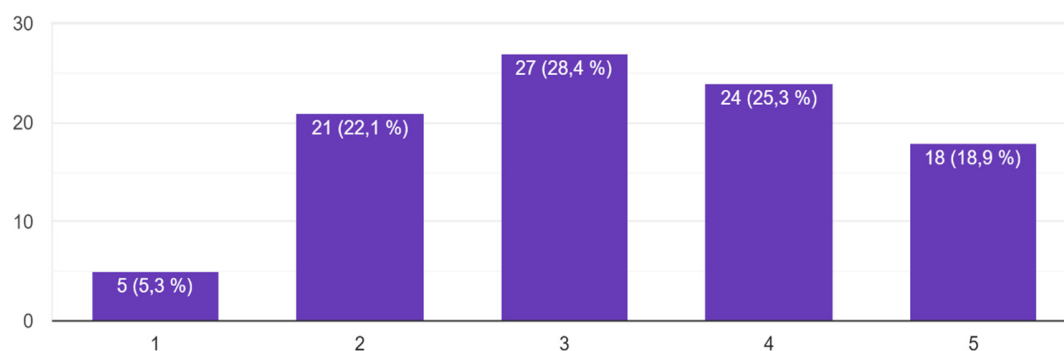
*Grafikon 10: Postavljanje pitanja tijekom intervjua, Izvor: obrada autora*

Grafikon 10 prikazuje da je većina ispitanika, njih 82,5% imala je priliku postaviti pitanja i dobiti sve dodatne informacije, a njih 17,5% se izjašnjava da to nisu imali.

Grafikon 11 Komotnost prilikom intervjuiranja prikazano je kako su se ispitanici osjećali tijekom intervjua.

Kako ste se osjećali tijekom intervjua

95 odgovora



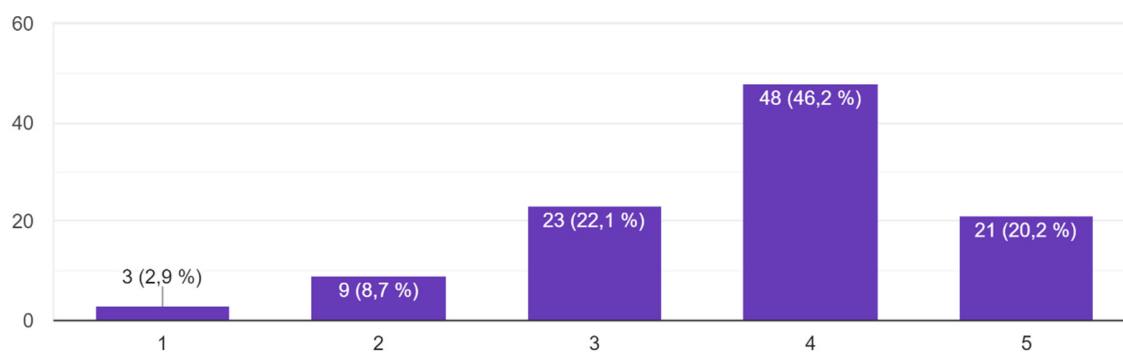
*Grafikon 11: Komotnost prilikom intervjuiranja, Izvor: obrada autora*

Grafikon 11 prikazuje da se većina ispitanika 28,4% daje srednju ocjenu za ugodnost prilikom intervjuiranja, odnosno nisu se osjećali niti ukočeno i neugodno niti opušteno i ugodno. 25,3% ispitanika se izjašnjava da su se osjećali djelomično ugodno i opušteno, dok njih 18,9% potvrđuje da se tijekom intervjuiranja osjećala u potpunosti ugodno i opušteno. 22,1% ispitanika se osjećalo djelomično ukočeno i neugodno, a 5,3% ispitanika u potpunosti ukočeno i neugodno.

Grafikon 12 Suradnja i komunikacija s timom za zapošljavanje prikazuje na skali od 1 od 5 suradnju i komunikaciju s timom za zapošljavanje

Kako biste ocijenili suradnju i komunikaciju s timom za zapošljavanje?

104 odgovora



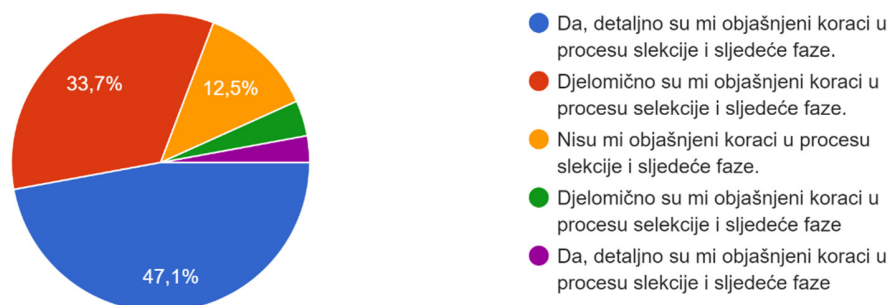
*Grafikon 12: Suradnja i komunikacija s timom za zapošljavanje, Izvor: obrada autora*

Iz grafikona 12 je vidljivo da 46,2% ispitanika smatra suradnju s timom za zapošljavanje izuzetnom. 46,2% ispitanika smatra suradnju djelomično dobrom, a njih 22,1% niti nedovoljnom niti izuzetnom. 8,7% ispitanika mišljenja je da je suradnja bila djelomično nedovoljna, a da je bila nedovoljna smatra 2,9% ispitanika.

### Grafikon 13 Obaviještenost o koracima u procesu selekcije i sljedećim fazama postotak zadovoljstva ispitanika o koracima u procesu selekcije i sljedećim fazama

Jeste li bili obaviješteni o koracima u procesu selekcije i sljedećim fazama?

104 odgovora



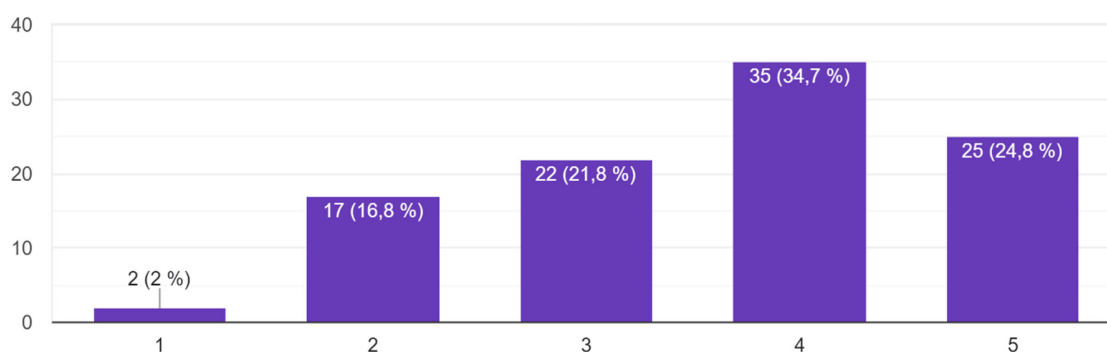
Grafikon 13: Obaviještenost o koracima u procesu selekcije i sljedećim fazama, Izvor: obrada autora

Iz Grafikona 13 je vidljivo da 47,1% tvrdi da su im detaljno objašnjeni koraci u procesu selekcije i sve iduće faze. Njih 33,7% smatra da su im djelomično objašnjeni sljedeći koraci, dok 12,5% ispitanika tvrdi da im nisu bili objašnjeni sljedeći koraci u procesu selekcije.

### Grafikon 14 Vremenski razmak između intervjua i donošenja odluke statistički prikazuje zadovoljstvo ispitanika o protoku vremena između intervjua i donošenja odluke o zapošljavanju

Jeste li bili zadovoljni vremenom između intervjua i donošenja odluke o zapošljavanju?

101 odgovor



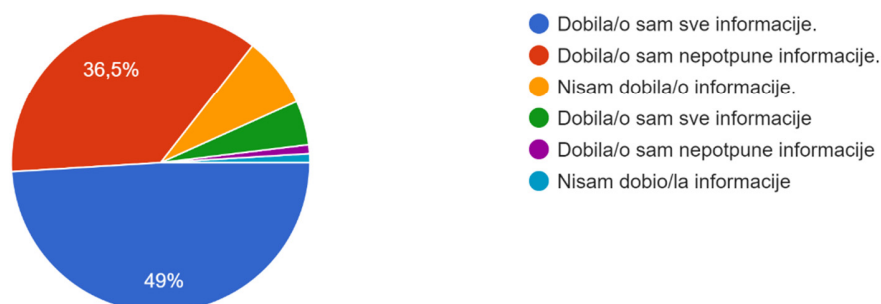
Grafikon 14: Vremenski razmak između intervjua i donošenja odluke, Izvor: obrada autora

Iz Grafikona 14 je vidljivo da je 34,7% ispitanika djelomično zadovoljno s vremenskim razmakom između intervjua i donošenja odluke o zapošljavanju, dok 24,8% ispitanika je u potpunosti zadovoljno s protekom vremena. 21,8% ispitanika nit je nezadovoljno niti zadovoljno. 9,6% njih se izjasnilo kao djelomično nezadovoljno, dok je potpuno nezadovoljno 2% ispitanika.

Grafikon 15 Potrebne informacije za donošenje odluke prikazuje kojem postotku ispitanika su bile dostupne informacije kako bi donijeli odluku o zapošljanju.

Jeste li dobili sve informacije o poduzeću, timu i kulturi organizacije koje su Vam bile potrebne kako biste donijeli odluku želite li raditi tamo?

104 odgovora



Grafikon 15: Potrebne informacije za donošenje odluke, Izvor: obrada autora

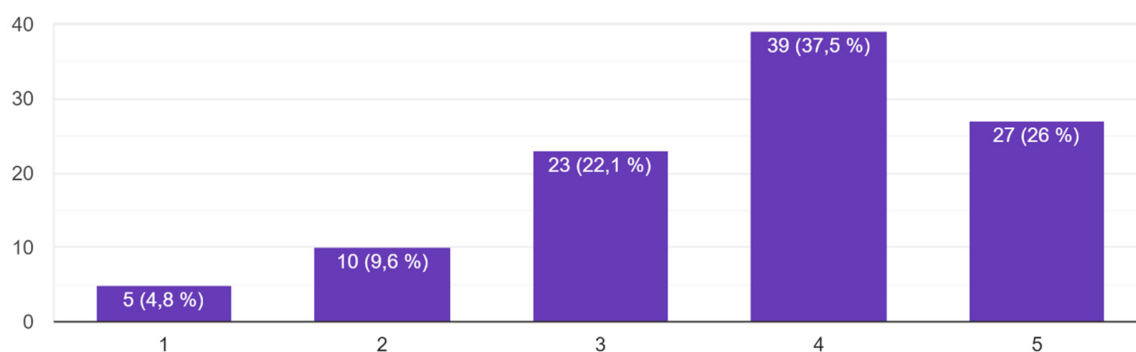
Iz Grafikona 15 je vidljivo da 49% ispitanika dobilo sve potrebne informacije za donošenje odluke o zaposlenju. Njih 36,5% je dobilo nepotpune informacije.



Grafikon 16 Brzina i efikasnost procesa zapošljavanja statistički prikazuje brzinu i efikasnost procesa zapošljavanja

Kako biste ocijenili brzinu i efikasnost procesa zapošljavanja?

104 odgovora



*Grafikon 16: Brzina i efikasnost procesa zapošljavanja, Izvor: obrada autora*

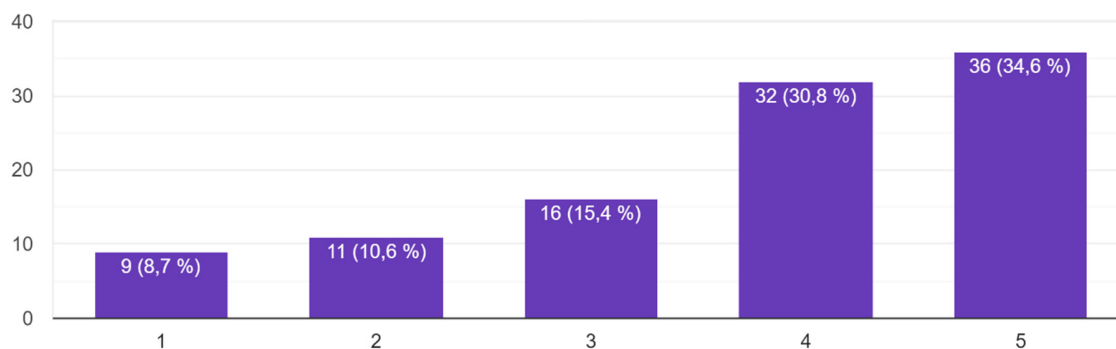
Iz Grafikona 16 je vidljivo da je 37,5% ispitanika djelomično zadovoljno s brzinom i procesom zapošljavanja. 26% ispitanika smatra da je cijeli postupak brz i efikasan. 22,1% smatra da je postupak bio niti efikasan niti brz i efikasan, a 9,6% ispitanika smatra postupak djelomično sporim i neefikasnim. Samo 4,8% ispitanika smatra postupak sporim i neefikasnim.

## Onboarding

Grafikon 17 Dobrodošlica u poduzeću prikazuje u kojem postotku su ispitanici bili zadovoljni dobrodošlicom u poduzeću

Jeste li se osjećali dobrodošlim u poduzeću tijekom prvih dana na poslu?

104 odgovora



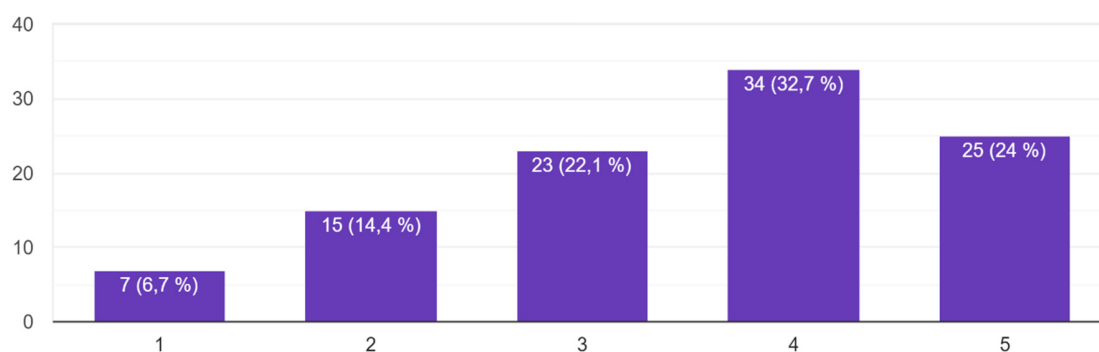
Grafikon 17: Dobrodošlica u poduzeću, Izvor: obrada autora

Iz Grafikona 17 je vidljivo da je 34,6% doživjelo potpunu dobrodošlicu tijekom prvih dana na poslu. 30,8% ispitanika je doživjelo djelomičnu dobrodošlicu. 15,4% niti se osjetilo dobrodošlim niti ne, a manji broj ispitanika 10,6% osjetilo se djelomično nedobrodošlim. 8,7% ispitanika nije se osjetilo dobrodošlim.

### Grafikon 18 Definirani zadatci i odgovornost prikazuje jasno definirane zadatke i odgovornosti tijekom onboarding procesa

Jeste li imali jasno definirane zadatke i odgovornosti tijekom onboarding procesa?

104 odgovora



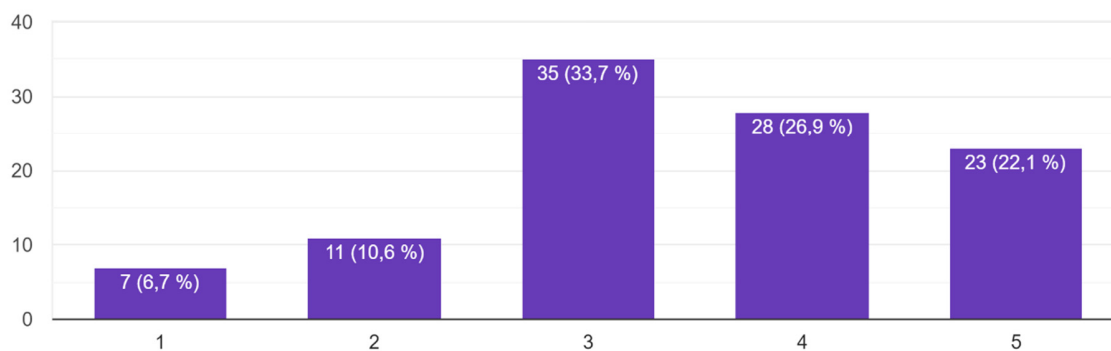
*Grafikon 18: Definirani zadatci i odgovornost, Izvor: obrada autora*

Iz Grafikona 18 je vidljivo da je 32,7% ispitanika imalo djelomično definirane zadatke i odgovornost tijekom onboarding procesa, dok se 24% ispitanika izjasnilo da su u potpunosti imali definirane zadatke i obveze. 22,1% ispitanika izjasnilo se da niti su imali niti nisu imali definirane zadatke, a 14,4% ispitanika smatra da djelomično nisu imali određene zadatke. 6,7% ispitanika uopće nije imalo definirane zadatke.

**Grafikon 19** Kvaliteta obuke i podrške prikazuje ocjenu kvalitete obuke i podrške koju su ispitanici dobili tijekom onboarding procesa

Kako biste ocijenili kvalitetu obuke i podrške koju ste dobili od svojih nadređenih i kolega tijekom onboarding procesa?

104 odgovora



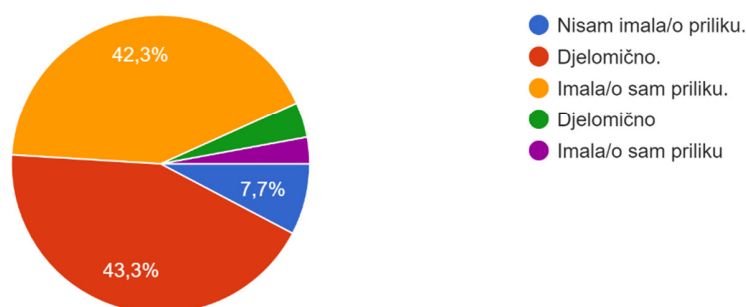
*Grafikon 19: Kvaliteta obuke i podrške, Izvor: obrada autora*

Iz Grafikona 19 je vidljivo da je 22,1% ispitanih obuku ocjenjuje kao izuzetnu, a njih 26,9% kao djelomično izuzetnom. 33,7% ispitanika ocjenjuje kvalitetu obuke i podrške niti nedovoljnom niti izuzetnom, a manji broj ispitanika, njih 10,6% obuku ocjenjuje djelomično nedovoljnom. i 6,7% smatra isto nedovoljnom.

Grafikon 20 Postavljanje pitanja i izražavanje potreba i zabrinutosti prikazuje u kojem postotku je ispitanicima bilo omogućeno postavljati pitanja i iskazati potrebe i zabrinutosti.

Jeste li imali priliku postaviti pitanja i izraziti svoje potrebe ili zabrinutosti tijekom onboardinga?

104 odgovora



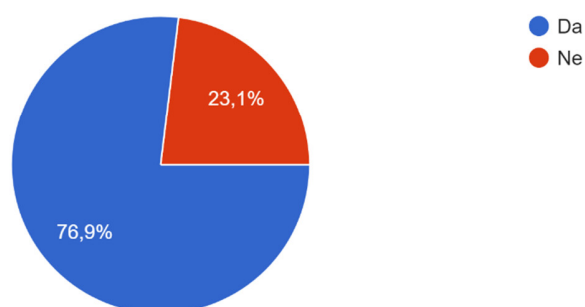
Grafikon 20: Postavljanje pitanja i izražavanje potreba i zabrinutosti, Izvor: obrada autora

Iz Grafikona 20 je vidljivo da je 43,3% ispitanika djelomično imalo priliku postaviti pitanja, dok njih 42,3% tvrdi da je imalo priliku za isto. 7,7% ispitanika tvrdi da nije imalo priliku za isto.

Grafikon 21 Rokovi i ciljevi za integraciju prikazuje postotak zadovoljstva rokovima i ciljevima za integraciju

Smatrate li da su rokovi i ciljevi za vašu integraciju u kompaniju bili realni i ostvarivi?

104 odgovora



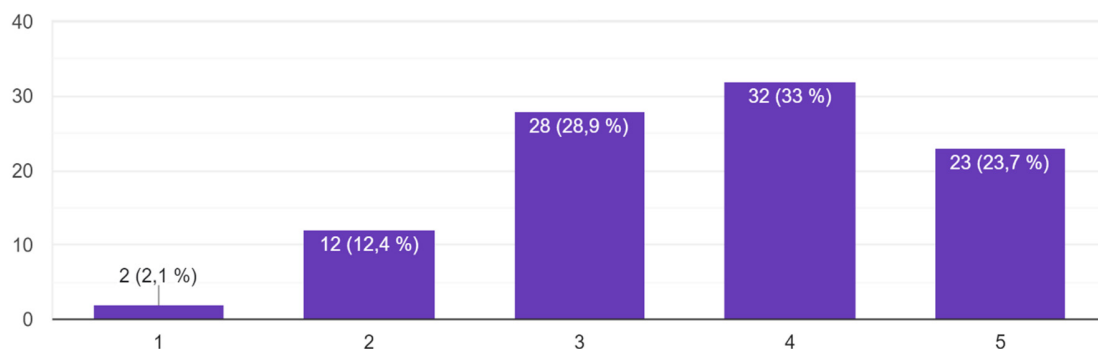
Grafikon 21: Rokovi i ciljevi za integraciju, Izvor: obrada autora

Iz Grafikona 21 je vidljivo da 76,9% ispitanika smatra da su rokovi i ciljevi za integraciju bili realni i ostvarivi, dok 23,1% ispitanih smatra da nisu.

Grafikon 22 Spremnost i sposobnost za radno mjesto je statistički prikazuje spremnost i sposobnost ispitanika za rad po završetku onboardinga

Jeste li se nakon onboardinga osjećali spremnim i sposobnim sa svoje novo radno mjesto?

97 odgovora



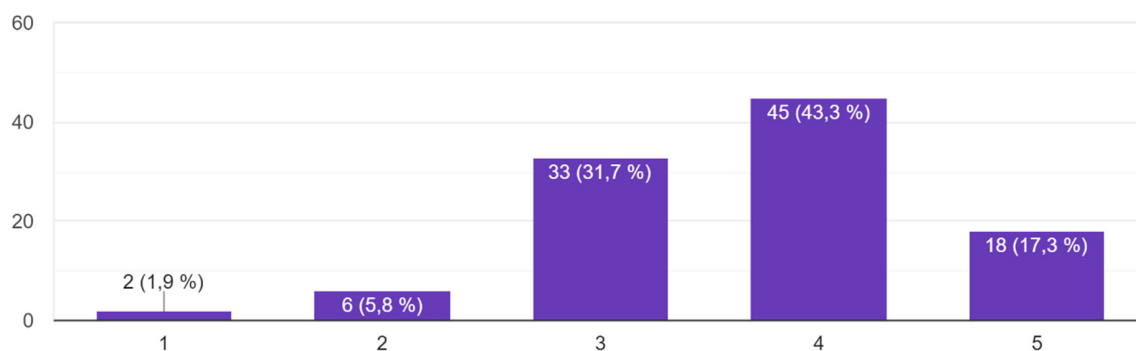
*Grafikon 22: Spremnost i sposobnost za radno mjesto, Izvor: obrada autora*

Iz Grafikona 22 je vidljivo da se 33% ispitanika smatra djelomično spremno i sposobno za rad po završetku procesa onboardinga. U potpunosti to smatra 23,7% ispitanika. 28,9% ispitanih se niti smatra niti ne smatra spremnima za rad. 12,4% ispitanih se smatra djelomično nespremnim, dok njih 2,1% se smatra potpuno nespremnim.

Grafikon 23 Zadovoljstvo prikazuje zadovoljstvo ispitanih novim poslom.

Kako biste opisali svoje cjelokupno zadovoljstvo novim poslom i radnim okruženjem?

104 odgovora



*Grafikon 23: Zadovoljstvo, Izvor: obrada autora*

Iz Grafikona 23 je vidljivo da je 43,3% ispitanika djelomično zadovoljno te 17,3% ispitanika potpuno zadovoljno novim poslom i okruženjem. 31,7% se izjasnilo niti zadovoljnim niti nezadovoljnim. 5,38% ispitanih se smatra da djelomično nezadovoljnima, a njih 1,9% potpuno nezadovoljnima.

Ovaj anketni upitnik pružio je uvid u način razmišljanja posloprimaca i praksu hrvatskih poslodavaca.

Prvi dio upitnika određuje sociodemografske podatke i pokazuje nam da najveći dio ispitanika, od njih 104, pripada dobnoj skupini od 31 do 40 godina. Osobe u dobnom rasponu od 31 do 40 godina spadaju u generaciju koja je obično poznata kao Generacija Y ili milenijalci. Nastavno na radno mjesto, gotovo podjednako su ispitanici zaposleni u državnoj ustanovi i kod privatnih poslodavaca.

Još uvijek je najučestaliji način saznanje za otvoreno radno mjesto putem preporuke, a tek potom putem objavljenih oglasa za posao. Ispitanici su veoma pozitivno ocijenili jasnoću i privlačnost oglasa za posao te transparentnost i jasnoću informacija o radnom mjestu. Iz navedenog može se zaključiti da su objavljeni oglasi za radna mjesta zadovoljili sljedeće kriterije: privlačan i jasan naslov, kratki opis poslodavca, opis radnog mjesta, potrebne kvalifikacije kandidata, ponuda i benefiti poslodavca i kao takvi su prihvaćeni među ispitanicima.

Selekcijski postupak kod oglasa za posao odnosi se na proces odabira i evaluacije kandidata kako bi se pronašao najbolji posloprimac za određeno radno mjesto. Ispitanici, njih 73,1% izjavljuju da su odgovor na prijavu dobili u razumnom roku te su sudjelovali u intervjuima tijekom procesa selekcije i to njih 81,4%.

Smatraju u većini, 33,7% da su intervjui bili informativni i sažeti te da su na istima saznali sve potrebne informacije u svezi budućeg radnog mjesta i poslodavca, što potvrđuje njih 34,4%.

Tijekom intervjuiranja većina je imala priliku postaviti dodatna pitanja u svezi poslodavca i samog radnog mjesta i ocjenjuju sa srednjom ocjenom ugodnost tijekom razgovora.

Komunikacija s timom za zapošljavanje je izuzetno zadovoljavajuća te njih 46,2% smatra da je izuzetna. O koracima u procesu selekcije i sljedećim fazama obaviješteno je njih 47,15%. Protek vremena između intervjuja i donošenja odluke o zapošljavanju je zadovoljavajući za 34,7% te njih 49% navodi da su dobili sve potrebne informacije kako bi donijeli odluku. Za njih 37,5% proces zapošljavanja je bio brz i efikasan.

Analiza pokazuje da 34,6% ispitanika ističe kako se osjećalo dobrodošlim tijekom prvih dana na poslu te su imali jasno definirane zadatke i odgovornosti. Kvalitetu obuke srednjom ocjenom ocjenjuje njih 33,7%. Većina, njih 43,3% ispitanika ističe kako je djelomično imalo priliku za



postavljanjem dodatnih pitanja tijekom onboardinga, ali i da su rokovi i ciljevi za integraciju bili realni i ostvarivi. Završetkom onboardinga procesa spremnim za rad se smatra njih 33% te iskazuje zadovoljstvo novim poslom i radnim okruženjem iskazuje njih 43,3%.

Iz rezultata se može zaključiti da je proces *onboardinga* važan i da su ispitanici u svom radnom okruženju bili zadovoljni provedenim. Zbog relativno novog trenda treba pojačati kvalitetu obuke, što je i vidljivo iz rezultata ankete, odnosno pojačati važnost uloge mentora. *Onboarding* je izuzetno važan proces za koji ne postoji jednoobrazno pravilo nego se svaka organizacija kao živi organizam prilagođava svojim uvjetima rada.

## 7. ZAKLJUČAK

Zapošljavanje djelatnika ogleda se u prepoznavanju ključnih aspekata procesa zapošljavanja i njegove važnosti za organizacijski uspjeh. Proces zapošljavanja čini prvu fazu stvaranja snažnog i produktivnog tima, a njegova učinkovitost direktno utječe na postignuće poduzeća.

Zapošljavanje djelatnika danas postaje jedna od najvažnijih strateških funkcija te se postizanjem tog cilja ostvario preduvjet za organizacijski rast. Kvalitetno zapošljavanje ne samo da doprinosi pojedinačnom uspjehu zaposlenika, već i oblikuje ukupnu korporativnu kulturu. Diversificirani, motivirani i dobro integrirani timovi često su temelj organizacijskog uspjeha.

Dobar proces zapošljavanja stvara snažnu radnu snagu koja je nužna za postizanje organizacijskih ciljeva. Identificirane su ključne komponente koje čine taj proces uspješnim: strateško planiranje zapošljavanja, precizne oglase za posao, pažljiva selekcija kandidata te uvođenje novih djelatnika u organizacijsku kulturu. Upravo uvođenje djelatnika u posao pridonosi dugoročnom zadovoljstvu i uspješnosti zaposlenika. Doprinos izgradnji snažnog tima stvara pozitivno iskustvo od prvog dana.

Na temelju dobivenih rezultata anketnog upitnika u kojem su sudjelovala 104 ispitanika može se zaključiti da su ispitanici zadovoljni s postupkom zapošljavanja i *onboardinga*. Još uvijek je najučestaliji način saznanja za radno mjesto preporuka, a tek potom objavljeni oglasi za posao.

Većina ispitanika, njih 73,1% zadovoljno je s rokom odgovora na prijavu te su sudjelovali u intervjuima tijekom procesa selekcije i to njih 81,4%. Tijekom intervjuiranja njih 82,5% je imalo priliku postaviti dodatna pitanja u svezi poslodavca i samog radnog mjesta i ocjenjuju sa srednjom ocjenom ugodnost tijekom razgovora. Komunikacija s timom za zapošljavanje je izuzetno zadovoljavajuća te njih 46,2% smatra da je izuzetna. O koracima u procesu selekcije i slijedećim fazama obaviješteno je njih 47,15%. Protok vremena između intervjua i donošenja odluke o zapošljavanju je zadovoljavajući za 34,7% te njih 49% navodi da su dobili sve potrebne informacije kako bi donijeli odluku. Za njih 37,5% proces zapošljavanja je bio brz i efikasan.

Analiza pokazuje da 34,6% ispitanika ističe kako se osjećalo dobrodošlim tijekom prvih dana na poslu te su imali jasno definirane zadatke i odgovornosti. Završetkom *onboardinga* procesa zadovoljstvo novim poslom i radnim okruženjem iskazuje njih 43,3%.

Povratne informacije kandidata mogu ukazati na uspješno usklađivanje njihovih očekivanja s onim što su dobili tijekom procesa, što je ključno za održavanje visokog stupnja angažiranosti i motivacije novih zaposlenika.

Važno je istaknuti kako ne postoji univerzalno pravilo za zapošljavanje i uvođenje djelatnika u posao nego svaka organizacija samostalno određuje pravila sukladno svojim potrebama i interesima.

## 8. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta:** Petra Stanić

**Matični broj studenta:** 0066091460

**Naslov rada:** Zapošljavanje i uvođenje djelatnika u posao

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristila sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirala niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam navela autora i izvor i jasno su naznačeni. U slučaju da se ubilo kojem obliku dokaže suprotno, spremna sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovog rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## 9. POPIS LITERATURE

### 9.1. Knjige i članci

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing
2. Bahtijarević-Šiber, F. (2014), *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Školska knjiga
3. Buble M., 2006. *Menadžment*, Split: Ekonomski fakultet Split
4. Breakwell, G.M. (2007) *The Psychology of Risk*, Cambridge University Press: Cambridge.
5. Cooper, D. i Robertson, I.T. (2006), *Psihologija odabira zaposlenika: Pristup kvaliteti*, Jastrebarsko: Naklada Slap
6. Gutić, D.; Rudelj, S. (2012), *Menadžment ljudskih resursa*, Osijek: Grafika.
7. Kondić, V., Bojanić, B., Horvat, M. (2015), Postupak definiranja zadataka, odgovornosti, ovlasti i kompetencija u sustavima upravljanja, <https://hrcak.srce.hr/140773>, 15.6.2015.
8. Obradović, V., Samardžija J., Jandrić J. (2015), *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Zagreb; Plejada
9. Vizek Vidović V., Brajdić Vuković M., Matić J.(2014), *IDIZ-ov priručnik za mentoriranje mladih istraživača*, Institut za društvena istraživanja u Zagrebu
10. Whitford, F., Hanna, M., Gerber, C., Wade, M., & Blessing, A. (2005), *The Hiring Process: Recruiting, Interviewing, and Selecting the Best Employees*

### 9.2. Internetski izvori

1. Hrvatski zavod za zapošljavanje <https://www.hzz.hr/>, 06.02.2024.
2. Chaturvedi, R.: Recruitment and Selection Process  
<https://www.economicdiscussion.net/human-resource-management/recruitmentand-selection-process/31594>, 06.02.2024.
3. Zašto je mentorstvo korisno za karijeru  
<https://lider.media/znanja/zasto-je-mentorstvo-korisno-za-karijeru/>, 13.02.2024.
4. 8 odlika dobrog mentora  
<https://lider.media/znanja/8-odlika-dobrog-mentora/>, 13.02.2024.
5. Što je onboarding i kakav utjecaj ima na organizaciju i zaposlenike  
<https://selekcija.hr/2022/01/sto-je-onboarding/>, 12.02.2024.

## 10. POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Dobna skupina ispitanika, Izvor: obrada autora .....	42
Grafikon 2: Radno mjesto ispitanika, Izvor: obrada autora .....	42
Grafikon 3: Način saznanja za radno mjesto, Izvor: obrada autora .....	43
Grafikon 4: Jasnoća i privlačnost oglasa za posao, Izvor: obrada autora.....	43
Grafikon 5: Transparentnost i jasnoća informacija o radnom mjestu, Izvor: obrada autora.....	44
Grafikon 6: Povratne informacije o statusu prijave, Izvor: obrada autora.....	45
Grafikon 7: Sudjelovanje u intervjuima tijekom selekcije, Izvor: obrada autora.....	45
Grafikon 8: Sažetost intervjuja, Izvor: obrada autora.....	46
Grafikon 9: Informacije o radnom mjestu i poduzeću, Izvor: obrada autora.....	47
Grafikon 10: Postavljanje pitanja tijekom intervjuja, Izvor: obrada autora .....	48
Grafikon 11: Komotnost prilikom intervjuiranja, Izvor: obrada autora.....	48
Grafikon 12: Suradnja i komunikacija s timom za zapošljavanje, Izvor: obrada autora.....	49
Grafikon 13: Obavijest o koracima u procesu selekcije i sljedećim fazama, Izvor: obrada autora.....	50
Grafikon 14: Vremenski razmak između intervjuja i donošenja odluke, Izvor: obrada autora .	50
Grafikon 15: Potrebne informacije za donošenje odluke: Izvor: obrada autora.....	51
Grafikon 16: Brzina i efikasnost procesa zapošljavanja, Izvor: obrada autora .....	52
Grafikon 17: Dobrodošlica u poduzeću, Izvor: obrada autora.....	53
Grafikon 18: Definirani zadatci i odgovornost, Izvor: obrada autora.....	54
Grafikon 19: Kvaliteta obuke i podrške, Izvor: obrada autora.....	55
Grafikon 20: Postavljanje pitanja i izražavanje potreba i zabrinutosti, Izvor: obrada autora .	56
Grafikon 21: Rokovi i ciljevi za integraciju: Izvor: obrada autora.....	56

Grafikon 22: Spremnost i sposobnost za radno mjesto, Izvor: obrada autora .....	57
Grafikon 23: Zadovoljstvo: Izvor: obrada autora.....	58

## **PRILOG**

Anketni upitnik: Zapošljavanje i uvođenje djelatnika u posao

Poštovani ispitanici,

cilj je ovoga upitnika ispitati iskustva i potrebe posloprimaca u procesu potrage za poslom te zadovoljstvo provedenim onboardingom unutar tvrtke.

Istraživanje provodi Petra Stanić, studentica specijalističkog diplomskog stručnog studija Komunikacijski menadžment (Veleučilište Baltazar) za potrebe diplomskoga rada.

Anketa je u potpunosti anonimna. Informacije prikupljene ovim ispitivanjem bit će upotrijebljene isključivo u svrhu statističke analize i izrade diplomskog rada. Prikupljeni podaci bit će obrađeni skupno bez mogućnosti doznavanja identiteta. Također, IP adresa računala s koje je upitnik ispunjavan neće biti bilježena.

Upitnik možete ispuniti dva puta, jednom za državnu ustanovu u kojoj radite/ ste radili i drugi put za privatnu firmu u kojoj radite/ ste radili.

Ne morate nužno ispunjavati za posao koji trenutno radite.

Zahvaljujemo Vam na vremenu i spremnosti sudjelovanja u ovom istraživanju!

1. Dobna skupina kojoj pripadate
  - a) 18-30 godina
  - b) 31-40 godina
  - c) 41-50 godina
  - d) 51-60 godina
  - e) preko 60 godina
2. Upitnik popunjavate za radno mjesto u
  - a) državnoj ustanovi
  - b) privatnoj firmi



### Oglas

3. Na koji način ste saznali za otvoreno radno mjesto?
- a) pretragom oglasa za posao
  - b) putem društvenih/poslovnih mreža
  - c) preporukom
  - d) pretraživanjem web stranice poslodavca
  - e) putem portala za zapošljavanje
  - f) ostalo
4. Kako biste ocijenili jasnoću i privlačnost oglasa za posao?
- 1 2 3 4 5
- nejasan i neprivlačan O O O O O potpuno jasan i privlačan
5. Kako biste ocijenili transparentnost i jasnoću informacija o radnom mjestu?
- 1 2 3 4 5
- netransparentno i nejasno O O O O O potpuno transparentno i jasno
6. Jeste li dobili povratne informacije o statusu vaše prijave u razumnom roku (tjedan do mjesec dana)?
- a) da
  - b) ne

### Selekcijski postupak

7. Jeste li sudjelovali u intervjuima tijekom procesa selekcije?
- a) da
  - b) ne
8. Jesu li intervjui bili informativni i sažeti?
- 1 2 3 4 5
- dugi i nekoherentni O O O O O informativni i sažeti
9. Jeste li saznali sve vezano za svoje buduće radno mjesto i poduzeće za koje biste radili?
- 1 2 3 4 5
- Nisam dobila/ dovoljno informacija O O O O O dobila/o sam dovoljno informacija

10. Jeste li imali priliku postaviti pitanja ili dobiti dodatne informacije o poduzeću i radnom mjestu tijekom intervjua?

- a) da
- b) ne

11. Kako ste se osjećali tijekom intervjua?

1 2 3 4 5

ukočeno i neugodno O O O O O opušteno i ugodno

12. Kako biste ocijenili suradnju i komunikaciju s timom za zapošljavanje?

1 2 3 4 5

nedovoljna O O O O O izuzetna

13. Jeste li bili obaviješteni o koracima u procesu selekcije i sljedećim fazama?

- a) da, detaljno su mi objašnjeni koraci u procesu selekcije i sljedeće faze
- b) djelomično su mi objašnjeni koraci u procesu selekcije i sljedeće faze
- c) nisu mi objašnjeni koraci u procesu selekcije i sljedeće faze

14. Jeste li bili zadovoljni vremenom između intervjua i donošenja odluke o zapošljavanju?

1 2 3 4 5

u potpunosti nezadovoljna/an O O O O O u potpunosti zadovoljna/an

15. Jeste li dobili sve informacije o poduzeću, timu i kulturi organizacije koje su Vam bile potrebne kako biste donijeli odluku želite li raditi tamo?

- a) dobila/o sam sve informacije
- b) dobila/o sam nepotpune informacije
- c) nisam dobila/o informacije

16. Kako biste ocijenili brzinu i efikasnost procesa zapošljavanja?

1 2 3 4 5

sporo i neefikasno O O O O O brzo i efikasno

## Onboarding

17. Jeste li se osjećali dobrodošlim u poduzeću tijekom prvih dana na poslu?

1 2 3 4 5

uopće se nisam osjećala/o dobrodošlo O O O O O u potpunosti sam se osjećala/o dobrodošlo

18. Jeste li imali jasno definirane zadatke i odgovornosti tijekom onboarding procesa?

1 2 3 4 5

uopće nisam imala/o definirane zadatke O O O O O u potpunosti sam imala/o definirane zadatke

19. Kako biste ocijenili kvalitetu obuke i podrške koju ste dobili od svojih nadređenih i kolega tijekom onboarding procesa?

1 2 3 4 5

nedovoljna O O O O O izuzetna

20. Jeste li imali priliku postaviti pitanja i izraziti svoje potrebe ili zabrinutosti tijekom onboardinga?

a) nisam imala/o priliku

b) djelomično

c) imala/o sam priliku

21. Smatrate li da su rokovi i ciljevi za vašu integraciju u kompaniju bili realni i ostvarivi?

a) da

b) ne

22. Jeste li se nakon onboardinga osjećali spremnim i sposobnim sa svoje novo radno mjesto?

1 2 3 4 5

ni najmanje O O O O O u potpunosti

23. Kako biste opisali svoje cjelokupno zadovoljstvo novim poslom i radnim okruženjem?

1 2 3 4 5

u potpunosti nezadovoljna/an O O O O O u potpunosti zadovoljna/an

24. Imate li dodatne komentare ili sugestije nastavno na vaše iskustvo u onboardingu?

---

## ŽIVOTOPIS

### PETRA STANIĆ

Travanjska 4, 10 431 Sveta Nedelja

[stanicpetra7@gmail.com](mailto:stanicpetra7@gmail.com)

098 9572 395

### RADNO ISKUSTVO

#### STOMATOLOŠKA POLIKLINIKA APOLONIJA

1./2022. –

Radno mjesto: voditelj ljudskih potencijala

zamjenik ravnatelja

poslovni direktor

#### OSNOVNA ŠKOLA JOSIPA JURJA STROSSMAYERA

5./2010. - 1./2022.

Radno mjesto: tajnik škole

### OBRAZOVANJE

Veleučilište s pravom javnosti Baltazar, Zaprešić

Društveno veleučilište u Zagrebu; iur.

II. ekonomska škola Zagreb; ekonomist