ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA PROVEDENIM POSTUPKOM REGRUTIRANJA I SELEKCIJE U PODUZEĆU TYPEQAST D.O.O.

Miličević, Marija

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:355555

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA PROVEDENIM POSTUPKOM REGRUTIRANJA I SELEKCIJE U PODUZEĆU TYPEQAST D.O.O.

Mentor:
izv. prof. dr. sc. Ivana Tadić

Student:
Marija Miličević

Split, rujan 2019.

SADRŽAJ

1. UVOD 4

1.1. Problem istraživanja 4

1.2. Predmet istraživanja 7

1.3. Istraživačke hipoteze 8

1.4. Ciljevi istraživanja 10

1.5. Metode istraživanja 11

1.6. Doprinos rada 12

1.7. Struktura diplomskog rada 13

2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA 14

2.1. Osnovne odrednice menadžmenta ljudskih resursa 14

2.1.1. Značenje menadžmenta ljudskih resursa 14

2.1.2. Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa 16

2.1.3. Pokazatelji važnosti ljudskih resursa 17

2.2. Regrutiranje kadrova 17

2.2.1. Pojam regrutiranja kadrova 17

2.2.2. Opća strategija pribavljanja 18

2.2.3. Izvori regrutiranja 19

2.3. Selekcija kadrova 26

2.3.1. Pojam selekcije 26

2.3.2. Metode i tehnike profesionalne selekcije 29

3. ZADOVOLJSTVO NA RADU 38

3.1. Definicija zadovoljstva zaposlenika 38

3.1.1. Važnost zadovoljstva na radu 38

3.1.2. Čimbenici zadovoljstva na radu 39

3.2. Povezanost zadovoljstva zaposlenika s procesima regrutiranja i selekcije 41

4. O PODUZEĆU TYPEQAST D.O.O. 42

4.1. Povijesni razvoj poduzeća 42

4.2. Vizija, misija i ciljevi poduzeća 42

4.2.1. Vizija poduzeća 42

4.2.2. Misija poduzeća 42

4.2.3. Ciljevi poduzeća 43

4.3. Proces regrutiranja i selekcije u poduzeću 43

4.3.1. Proces regrutiranja u poduzeću 43
4.3.2. Proces selekcije u poduzeću 44
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE 46
5.1. Metodologija istraživanja 46
5.2. Uzorak istraživanja 46
5.3. Testiranje hipoteza 58
6. ZAKLJUČAK 69
LITERATURA 71
POPIS SLIKA 73
POPIS TABLICA 73
POPIS GRAFIKONA 74
SAŽETAK 75
SUMMARY 77

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Pribavljanje kvalitetnih ljudi vrlo je važna aktivnost i zadatak funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u organizacijama. O tome kako se kvalitetno ono obavi, ovise i mnoge druge aktivnosti. Stoga mu se posvećuje sve više pažnje, vremena, energije i sredstava. Da bi bile uspješne, organizacije moraju privući visoko kvalitetne i sposobne ljude.[1]

Uspješan odabir menadžera traži jasno razumijevanje prirode i svrhe položaja koji se treba popuniti. Potrebno je provesti objektivnu analizu zahtjeva za neko mjesto i što je više moguće, posao treba osmisliti tako da odgovara organizacijskim i individualnim potrebama. Kao dodatak tome, položaji se moraju vrednovati i uspoređivati kako bi se osobe koje se već nalaze na tim položajima tretirale jednako. Među drugim čimbenicima koje treba razmotriti su vještine koje se zahtijevaju – tehničke, ljudske, konceptualne – budući da ne variraju s razinom organizacijske hijerarhije i osobnim karakteristikama koje se od menadžera traže.[2]

Kadroviranje označava skup onih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću. To se ostvaruje nizom pojedinačnih aktivnosti koje se odnose na planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, poduku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose.[3]

Tri su primarna cilja kadroviranja:[4]

1. privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji,
2. razvijanje radne snage prema njezinu potencijalu,
3. dugoročno održavanje radne snage.

Jedno od najvažnijih područja menadžmenta ljudskih potencijala je upravo proces regrutiranja i selekcije kadrova – proces kojim će se upotpuniti upražnjena, a potrebna radna mjesta te odabrati kandidati koji će svojim kvalitetnim predispozicijama obavljati posao na najbolji mogući način.[5]

[1] Bahtijarević Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 289.
[2] Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menadžment, MATE, Zagreb, str. 372.
[3] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str. 253.
[4] Buble, M. , op. cit. , str. 253.
[5] Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž., (2009.): Menadžment: priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 143.

Regrutiranje (pribavljanje) predstavlja postupak traženja, privlačenja i poticanja kandidata (koji udovoljavaju zahtjevima) za prijavu na slobodna radna mjesta. Drugim se riječima regrutiranje može opisati kao postupak povezivanja onih koji nude slobodna radna mjesta i onih koji traže (novo) radno mjesto.[6] Menadžment ljudskih resursa je uvijek u potražnji za kandidatima koji bi obavljali svoj posao marljivo i odgovorno, ali i teže za kandidatima koji imaju specifičan način razmišljanja, odnosno obrazac ponašanja koji je tipičan za okolinu potencijalnog poduzeća. Kandidati koji zadovoljavaju takve uvjete podliježu procesu selekcije.

Proces regrutiranja kadrova u uspješnom poduzeću temelji se na planiranju kadrova koje se obično definira kao proces anticipacije i stvaranja brige za kretanje ljudi u poduzeću, unutar poduzeća i izvan poduzeća, sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje.[7] U pravilu se obavlja kombinacijom dvaju izvora, internih i eksternih. Dok interni izvori obuhvaćaju zaposlenike koji rade u poduzeću, dotle eksterni izvori obuhvaćaju one osobe koje su izvan poduzeća. (primjerice nezaposleni, zaposleni u drugim poduzećima ili još uvijek u sustavu školovanja).[8] Naspram eksternog izvora regrutiranja, koji može biti rizičan zbog neizvjesnosti uslijed dovođenja novih nepoznatih ljudi u poduzeće, primjena internih izvora je sigurnija, ali zahtijeva postupak promatranja i ocjenjivanja zaposlenika u poduzeću.

Selekcija se najjednostavnije može pojasniti kao postupak kojim se unaprijed definiranim i odabranim standardiziranim metodama i tehnikama odabiru kandidati koji najbolje udovoljavaju zahtjevima radnog mjesta.[9] Uspjeh poduzeća uvelike ovisi o tome raspolaže li ono s pravim ljudima u pravo vrijeme na pravom mjestu, stoga treba uložiti značajan trud i vrijeme u planiranju i provedbi selekcije.[10] Prije provođenja selekcijskog postupka, menadžeri ljudskih resursa, ali i svi ostali koji su uključeni u selekcijski postupak moraju biti upoznati sa zahtjevima radnog mjesta, odnosno kriterijima koje bi kandidat trebao ispunjavati u svrhu popunjavanja radnog mjesta.[11] Preciznost informacije može pomoći u izradi planova selekcije

[6] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D. , Management ljudskih resursa, nastavni materijali, Regrutiranje, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 1. (preuzeto s moodle.efst.hr)
[7] Sherman, W. A. Jr., Bohlander, W. G. , Chruden, J. H. , (1988.): Managing Human Resources, EightEdition, SouthWesternPublishingCo. , Cincinati, Ohio, str. 127.-128.
[8] Buble, M. (2000.): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 383.
[9] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: Management ljudskih resursa, nastavni materijali, Selekcija, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 1.
[10] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D., op. cit., str. 1.
[11] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D. , op. cit. , str. 3.

i kriterija za procjenu uspješnosti.[12] Selekcija je mnogo više od odabira najbolje osobe za određeni posao. Odabir odgovarajućeg skupa znanja, vještina i sposobnosti je pokušaj da se u ono što organizacija treba „uklopi“ ono što podnositelj zahtjeva može i želi.[13] Kako bi se osigurala prava osoba za određeno radno mjesto, potrebno je imati jak i razrađen selekcijski plan.[14]

Gore navedeni i opisani procesi izravno ili neizravno utječu na zadovoljstvo na radu nakon primanja zaposlenika na posao. Naravno, osim navedenih, mnogo je i drugih faktora koji utječu na zadovoljstvo na radu.

Zadovoljstvo na radu definira se kao mentalni stav pojedinca u odnosu na radnu okolinu. Glavni elementi okoline su poduzeće, rukovoditelji, suradnici, organizacija rada i niz drugih. Međutim,zadovoljstvo može uključiti slaganje u obitelji i zdravlje (što posredno ima odraz na posao).[15]

Zadovoljstvo na radu može se povećati ulaganjem u znanje i sposobnosti zaposlenika. Ljudski resursi vide zaposlenika kao dragocjenog za organizaciju, a s obzirom da mu se vrijednost povećava razvojem, odjeli ljudskih resursa se fokusiraju na rast i razvijanje pojedinčevih potencijala i vještina.[16] Faktori koji utječu na zaposlenikovo zadovoljstvo na radu uključuju kompenzaciju, opterećenje poslom, fleksibilnost, timski rad, resurse za rad itd.[17]

Prije svega toga, kandidat stječe mišljenje o poduzeću s obzirom na to na koji mu je način poduzeće predstavljeno. Bitan je pristup i komunikacija od strane posrednika iz poduzeća te cijeli proces prije zapošljavanja. Već prilikom tih početnih koraka zaposlenik stvara osjećaj zadovoljstva ili nezadovoljstva poslom. Naravno, poduzeće je potrebno kandidatu predstaviti u što boljem svijetlu, ali do te mjere da kandidat ne stvori nerealna očekivanja. Ako se kandidatu pri procesu regrutiranja i selekcije pristupi na pravi način te mu se stvori dojam sigurnosti i tople radne atmosfere u poduzeću, stvorit će se motivacija za rad koja će djelovati pozitivno na potencijalnog zaposlenika. Prvi dojam je teško izbrisati stoga je bitno krenuti dobrim putem već u procesu regrutiranja i selekcije.

[12] Sikavica, P. (2011.) : Dizajniranje organizacije, Novi informator, Zagreb, str. 67.
[13] https://hrmpractice.com/employee-selection/ (06.05.2019.)
[14] https://harver.com/blog/successful-employee-selection-process/ (06.05.2019.)
[15] Marušić, S., (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, str. 327.
[16] https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/ (07.04.2019.)
[17] https://www.custominsight.com/employee-engagement-survey/what-is-employee-satisfaction.asp (06.05.2019.)

1.2. Predmet istraživanja

Ljudi, ljudski resursi, kadrovi predstavljaju živi faktor organizacije poduzeća („ljudski kapital“) koji sa svojim znanjem, vještinama, sposobnosti i kreativnošću danas najviše doprinosi uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća.[18] S obzirom na to da kreativnost i prilagodljivost poslovnih subjekata presudno ovisi o sposobnostima, znanju i kreativnosti zaposlenika, upravo ti aspekti poslovnih sustava izbijaju u prvi plan.[19] Tek odnedavno poduzeća promatraju politiku ljudskih potencijala kao sredstvo kojim mogu doprinijeti profitabilnosti, kvaliteti i ostvarenju drugih poslovnih ciljeva putem unapređenja i potpore koju daje poslovnim operacijama.[20]

Osim važnosti pronalaska kvalitetnih i sposobnih ljudi, bitno je i pronaći ljude koji će se uklopiti u organizacijsku kulturu poduzeća. Posebna važnost organizacijskoj kulturi pridaje se poduzeću kao što je Typeqast d.o.o. (dalje: Typeqast). Razlog je što se radi o poduzeću koje se bavi informatičkim tehnologijama, odnosno kreiranju i održavanju softvera za klijente. Dakle, Typeqast kao partner svojim klijentima pomaže izradom novih ili poboljšanjem postojećih proizvoda.[21] S obzirom na takvu vrstu posla neophodan je rad u timovima koji može opstati jedino ukoliko tim sačinjavaju zaposlenici s istim ili sličnim razmišljanjem. U slučaju neslaganja zaposlenika unutar tima stvara se osobno nezadovoljstvo pojedinaca koje se može odraziti i na sam rad zaposlenika na projektu što gledajući u širem smislu može prouzrokovati i nezadovoljstvo klijenta. Samim tim, poduzeće gubi profit. Kao što je već rečeno, u poduzećima kao što je Typeqast neminovno je zadovoljstvo zaposlenika jer takva poduzeća koriste isključivo ljude kao svoje resurse kako bi mogli pravovremeno i kvalitetno isporučivati svoje usluge te naposljetku od toga stvoriti profit.

Može se zaključiti da, iako se proces regrutiranja i selekcije događa na samom početku procesa zapošljavanja, ostaje zapamćen kod zaposlenika kao bitna stavka cjelokupnog procesa zapošljavanja. Odabirom kvalitetnog zaposlenika koji se uklapa u organizacijsku kulturu poduzeća učinjena je velika stvar za poduzeće koje tada može funkcionirati u blagostanju. Također, zaposlenik koji radi u takvom poduzeću pokazat će zadovoljstvo.

[18] Buble, M., op. cit. , str. 363.
[19] Jambrek, I. , Penić, I. (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 1181.
[20] Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., (2006): Menadžment ljudskih potencijala (Postizanje konkurentske prednosti), MATE, Zagreb, str. 5.
[21] https://typeqast.com/who-we-are/ (06.05.2019.)

S obzirom na veliki značaj procesa regrutiranja i selekcije, za samog zaposlenika, ali i poduzeće u cjelini, provest će se ispitivanje zaposlenika u poduzeću Typeqast o provedenom postupku regrutiranja i selekcije. Kroz daljnji rad prikupljeni podaci bit će obrađeni i predstavljeni.

Anketa će sadržavati set općih pitanja o zaposlenicima, pitanja o izvorima regrutiranja i metodama selekcije te pitanja o zadovoljstvu provedenim postupcima. Anketa će biti poslana na e-mail svakom zaposleniku u poduzeću kroz lipanj 2019. godine. Anketa će biti anonimna.

1.3. Istraživačke hipoteze

Nakon što je opisan problem i predmet istraživanja iznose se istraživačke hipoteze. Naknadnom analizom, pretpostavljene hipoteze će se prihvatiti, odnosno odbaciti.

H1: Zaposlenici u poduzeću Typeqast zadovoljni su provedenim postupkom regrutiranja i selekcije.

Ovom hipotezom ispitat će se kolika je razina zadovoljstva zaposlenika u poduzeću Typeqast s provedenim postupkom regrutiranja i selekcije. Prethodno je utvrđeno koliko su ovi postupci značajni za poduzeće i radno okruženje stoga će se upravo ispitivati zadovoljstvo navedenim postupcima. S obzirom da će se u anketi pojedinačno ispitivati zadovoljstvu provedenim postupkom regrutiranja te zadovoljstvo provedenim postupkom selekcije, ova hipoteza bit će raščlanjena na dvije pomoćne hipoteze.

H1.1.: Zaposlenici u poduzeću Typeqast zadovoljni su provedenim postupkom regrutiranja.

Ovom hipotezom ispitat će se razina zadovoljstva zaposlenika u poduzeću Typeqast s obzirom na postupak regrutiranja koji su prošli.

H1.2.: Zaposlenici u poduzeću Typeqast zadovoljni su provedenim postupkom selekcije.

Ovom hipotezom ispitat će se razina zadovoljstva zaposlenika u poduzeću Typeqast s obzirom na postupak selekcije koji su prošli.

H2: Postoji razlika između muškaraca i žena što se tiče zadovoljstva provedenim postupkom regrutiranja i selekcije u poduzeću Typeqast.

Ovom hipotezom ispitat će se postoji li razlika između zadovoljstva muškaraca i zadovoljstva žena izvršenim postupkom regrutiranja odnosno selekcije u poduzeću Typeqast. S obzirom da će se u anketi pojedinačno ispitivati postupci regrutiranja odnosno selekcije, ova hipoteza bit će raščlanjena na dvije pomoćne hipoteze.

H2.1. Postoji razlika između muškaraca i žena što se tiče zadovoljstva provedenim regrutiranjem u poduzeću Typeqast.

S obzirom da postoje razlike u razmišljanjima i zadovoljstvu poslom između muškaraca i žena, postoji mogućnost da će muškarci drugačije od žena shvatiti ili prihvatiti način na koji su regrutirani u poduzeću Typeqast. Također, postoji i vjerojatnost da će se tim koji provodi regrutiranje prilikom postupka regrutiranja drugačije odnositi prema muškarcima nego prema ženama. Naime, postoje istraživanja koja su se bavila razlikama između muškaraca i žena. Kada se govori o mogućnostima razvoja karijere, muškarci i žene susreću se s različitim okolnostima. Žene se u poodmaklim stadijima karijere često susreću s pojavom koja se naziva „stakleni strop“, a odnosi se na nevidljivu barijeru koja im onemogućuje napredovanje i ulazak na više pozicije u organizacijskoj strukturi, bez obzira na njihove kvalifikacije i postignuća.[22] Nadalje, poznato je da žene češće biraju zanimanja koja su usmjerena na ljude, a muškarci su skloniji zanimanjima u čijim su fokusima predmeti, odnosno stvari tehničke prirode. Navedeno se vrlo vjerojatno odnosi i na IT svijet u kojem su muškarci očigledno prihvaćeniji od žena. Stoga će se provesti ispitivanje vezano uz navedene pretpostavke.

H2.2.: Postoji razlika između muškaraca i žena što se tiče zadovoljstva provedenom selekcijom u poduzeću Typeqast.

Kao što je već navedeno u prethodnom paragrafu, postoje razlike u razmišljanjima i zadovoljstvu poslom između muškaraca i žena koje mogu utjecati na zadovoljstvo provedenim postupkom selekcije u poduzeću Typeqast. Dakle, muškarci mogu drugačije od žena prihvatiti način na koji se proces selekcije proveo. Uz to, tim koji provodi regrutiranje može pristupiti procesu selekciju na način da namjerno ili nenamjerno napravi razlike između muškaraca i žena. Iz navedenih razloga, bit će provedeno ispitivanje zadovoljstva procesom selekcije između muškaraca i žena.

[22] http://www.istrazime.com/organizacijska-psihologija/razlike-u-karijerama-muskaraca-i-zena/ (13.05.2019.)

H3: Postoji povezanost između zadovoljstva zaposlenika provedenim postupcima regrutiranja i selekcije i zadovoljstva zaposlenika na radu u poduzeću Typeqast.

Ovom hipotezom ispitat će se jesu li uistinu zaposlenici koji su zadovoljni procesom regrutiranja i selekcije također zadovoljni i na radu. S obzirom da će se u anketi područja regrutiranja i selekcije ispitivati pojedinačno, ova hipoteza bit će raščlanjena na dvije.

H3.1.: Postoji povezanost između zadovoljstva zaposlenika provedenim postupkom regrutiranja i zadovoljstva na radu u poduzeću Typeqast.

Regrutiranje je postupak kojim poduzeće privlači zaposlenike na slobodna radna mjesta. S obzirom da samim time počinje kontakt između poduzeća i kandidata, taj postupak ostavlja prvi dojam kandidata o poduzeću. Općenito, prvi dojam značajno ima utjecaj na cjelokupno mišljenje o nekome ili nečemu. Povodom toga, ovom hipotezom ispitat će se postoji li povezanost između zadovoljstva zaposlenika postupkom regrutiranja i zadovoljstva na radu u poduzeću Typeqast.

H3.2.: Postoji povezanost između zadovoljstva zaposlenika postupkom selekcije i zadovoljstva na radu u poduzeću Typeqast.

Selekcija predstavlja postupak u kojem određeni tim ljudi odabire pravog kandidata za pravo radno mjesto. U tom postupku kandidat iz razgovora i sudjelovanja u psihologijskim testovima stječe dojam o poduzeću i stvara određenu sliku koja može značajno djelovati na zadovoljstvo radom. Primjerice, ako se proces selekcije provede organizirano, kandidat dobiva slika kako radi u organiziranom poduzeću što ga posljedično čini zadovoljnim. Stoga će se ovom hipotezom ispitati postoji li povezanost između zadovoljstva zaposlenika postupkom selekcije i zadovoljstva na radu u poduzeću Typeqast.

1.4. Ciljevi istraživanja

U ovoj anketi istraživat će se zadovoljstvo zaposlenika poduzeća Typeqast provedenim postupcima regrutiranja i selekcije. Nadalje, istraživat će se zadovoljstvo primijenjenim sredstvima (izvorima regrutiranja i metodama selekcije) koja su se koristila kod prethodno navedenih postupaka. Naposljetku, pokušat će se utvrditi korelacija između zadovoljstva zaposlenika provedenim postupcima regrutiranja i selekcije i zadovoljstva na radu. Sva

poduzeća, odnosno odjeli menadžmenta ljudskih resursa žele imati uvid u razinu zadovoljstva zaposlenika ovim postupcima jer se temeljem tih procesa gradi daljnja slika o poduzeću.

Cilj ovog istraživanja je utvrđivanje zadovoljstva zaposlenika poduzeća Typeqast kako bi menadžment ljudskih resursa te sam direktor poduzeća dobili dojam kako su zaposlenici prihvatili procese regrutiranja i selekcije. S obzirom na važnost tih procesa, menadžment ljudskih resursa, nakon što utvrdi rezultate ankete, prilagodit će i usavršiti te procese da budu bolji, inovativniji i bolje posloženi, ukoliko utvrde potencijalne potrebe za unaprjeđenjem. Također, s obzirom da tim u Odjelu menadžmenta ljudskih resursa ne spada u istu skupinu ljudi po sklopu ponašanja i razmišljanja , rezultati ankete pomoći će im da cjelokupne procese regrutiranja i selekcije prilagode IT populaciji koja u poduzeću spada u Odjel za istraživanje i razvoj.

1.5. Metode istraživanja

U ovom radu će se koristiti sljedeće metode znanstveno – istraživačkog rada:[23]

- induktivna metoda – sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi do općih zaključaka,
- deduktivna metoda – sustavna je i dosljedna primjena u kojoj se iz općih stavova izvode posebni, pojedinačni zaključci,
- metoda analize – postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente,
- metoda sinteze – postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije,
- metoda dokazivanja – ova metoda jedna je od najvažnijih znanstvenih metoda, a predstavlja izvođenje istinitosti pojedinih stavova na temelju znanstvenih činjenica ili ranije utvrđenih istinitih stavova. Svrha metode je utvrditi točnost spoznaje,
- metoda opovrgavanja – suprotna je metodi dokazivanja, stoga se umjesto dokazivanja teze, ona odbacuje i pobija, sastoji se u dokazivanju pogrešnosti teze, moguće je opovrgavati izravno i neizravno,

[23] Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 295.-340.

- metoda deskripcije – ovaj postupak predstavlja opisivanje činjenica i procesa dobivenih iz empirijskog dijela istraživanja, stoga će se ovom metodom nastojati utvrditi uzroci i posljedice rezultata kako bi se ne temelju podataka mogli odrediti određeni stavovi i zaključci. Ova metoda predstavlja opisivanje činjenica dobivenih iz rezultata istraživanja.
- metoda kompilacije – postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno – istraživačkog rada, odnosno tuđa opažanja, stavovi, zaključci i spoznaje uz citiranje i navođenje preuzetih dijelova,
- metoda komparacije – postupak utvrđivanja sličnosti određenih srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa u njihovom ponašanju i razlike među njima,
- statistička metoda – ovom metodom se izravno saznaje kvantitativna određenost pojava. Pomoću ove metode će se donijeti konačan sud o prihvaćanju ili odbacivanju postavljenih hipoteza,
- metoda anketiranja – je postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, stavovi, informacije i mišljenja o predmetu istraživanja. Metoda je pouzdana u tolikoj mjeri u kolikoj su mjeri pouzdane i same prikupljene informacije. U empirijskom dijelu istraživanja koristit će se anonimni anketni upitnik koji će se dijeliti zaposlenicima tvrtke Typeqast d.o.o.

1.6. Doprinos rada

Ovim radom ukazat će se važnost načina na koji se privlače i izabiru zaposlenici u poduzeće. Provedena anketa o zadovoljstvu zaposlenika provedenim postupkom regrutiranja i selekcije najviše će doprinijeti Odjelu ljudskih resursa te direktoru poduzeća Typeqast d.o.o. koji će nakon uvida u rezultate ankete moći donijeti zaključke provode li postupak regrutiranja i selekcije na pravi način. Nadalje, nakon spoznaje koliko su kvalitetni postupci regrutiranja i selekcije u poduzeću , Odjel ljudskih resursa i direktor imat će input od samih zaposlenika za poboljšanje ili inovaciju tih postupaka te će na taj način povećati zadovoljstvo budućih zaposlenika koje se bitno odražava na rad.

Osnovna snaga poduzeća jesu ljudi. Zato ključ krajnjeg uspjeha leži u načinu na koji poduzeća odabiru i organiziraju ljudske resurse.[24] Upravo su zaposlenici najvažniji resurs svakog poduzeća te korektan odnos prema njima treba njegovati već od samog početka dok

[24] Džubur, S. (2003.): Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju, Naše more, str. 46.

još niti ne postanu dio poduzeća. Glavni razlog za to je motivacija za daljnji rad koja proizlazi iz zadovoljstva nastalog zbog korektnog ophođenja prema njima već u samom začetku komunikacije.

1.7. Struktura diplomskog rada

Diplomski rad sastoji se od šest cjelina.

Prva cjelina obuhvaća uvodni dio u kojem je pojašnjen problem i predmet istraživanja, navedeni su ciljevi i metode istraživanja te istraživačke hipoteze. Na kraju, objašnjen je doprinos koji će ovo istraživanje donijeti poduzeću Typeqast.

U drugoj cjelini bit će iznesen teorijski dio koji obuhvaća pojam i važnost menadžmenta ljudskih resursa. Također, bit će objašnjena i njegova osnovna područja. U sklopu toga bit će detaljno obrađena područja regrutiranja i selekcije uz naglasak na njihovu važnost u poduzećima.

U trećoj cjelini bit će iznesen teorijski dio koji se odnosi na zadovoljstvo zaposlenika poslom. Uz samu definiciju zadovoljstva zaposlenika bit će naglasak na važnosti zadovoljstva zaposlenika u poduzećima. Na samom kraju obradit će se poveznica između regrutiranja i selekcije sa zadovoljstvom zaposlenika poslom.

Četvrta cjelina odnosit će se na poduzeće Typeqast u kojem će se provoditi spomenuto istraživanje. Bit će izneseni osnovni podaci o poduzeću. Također, detaljno će biti opisani cjelokupni procesi regrutiranja i selekcije u poduzeću.

Peta cjelina obuhvaća empirijsko istraživanje koje se odnosi na promatranu problematiku. Nakon provedene ankete provjerit će se istinitost postavljenih hipoteza u sustavu SPSS.

U posljednjoj cjelini bit će iznesen zaključak sveukupnog rada. Bit će navedena literatura te sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku.

2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

2.1. Osnovne odrednice menadžmenta ljudskih resursa

2.1.1. Značenje menadžmenta ljudskih resursa

Ljudi, ljudski resursi, menadžment ljudskih resursa nesumnjivo su ključne riječi i dominantna preokupacija suvremenih menadžera i organizacija.[25] Menadžment ljudskih resursa odnosi se na politike, prakse i sustave koji utječu na ponašanje zaposlenika, njihove stavove i radnu uspješnost.[26] Tek odnedavno, kada zaposlenici prestaju biti promatrani kao strojevi, poduzeća promatraju politiku ljudskih resursa kao sredstvo kojim mogu doprinijeti profitabilnosti, kvaliteti i ostvarenju drugih poslovnih ciljeva putem unaprjeđenja i potpore koju daje poslovnim operacijama.

Ljudski resursi su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja.[27] Ljudski resursi su pokretači svih akcija u poduzeću, počevši od vizije pa sve do krajnje točke kada je proizvod gotov ili usluga do kraja obavljena.

Menadžment ljudskih resursa čini niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacija usmjerenih na osiguravanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.[28]

Radi se o dinamičnoj i razvojnoj djelatnosti koja ljude te njihove potencijale i potrebe i organizacijske potrebe glede ljudskih potencijala promatra dinamično, na način koji istodobno uključuje i sadašnjost i budućnost.[29]

Temeljne skupine aktivnosti i zadaća, odnosno specifične (pod)funkcije koje obuhvaća menadžment ljudskih resursa jesu:[30]

- strategijski menadžment ljudskih resursa,

[25] Bahtijarević Šiber, F., op. cit., str. 3.
[26] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006.): Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb, str. 4.
[27] Bahtijarević Šiber, F., op. cit., str. 16.
[28] Bahtijarević Šiber, F., op. cit., str. 16.
[29] Bahtijarević Šiber, F., op. cit., str. 17.
[30] Bahtijarević Šiber, F., op. cit., str. 17.

- planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih,
- analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta,
- pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja,
- praćenje i ocjenjivanje uspješnosti,
- motiviranje i nagrađivanje,
- obrazovanje i razvoj zaposlenih,
- stvaranje adekvatne organizacijske klime i kulture,
- socijalna i zdravstvena zaštita,
- radni odnosi i
- različite usluge zaposlenima.

Osim ovih osnovnih zadaća koje obavljaju menadžeri ljudskih resursa, postoji još nekoliko načina na koje mogu sudjelovati u razvoju zaposlenika uz pomoć i konzultaciju s njihovim nadređenima. Dakle, menadžment ljudskih resursa potreban je organizaciji da prepozna talente svojih zaposlenika, uoči kada zaposlenik daje i više od svog maksimuma i nagradi ih za to, kada treba intervenirati da mu stvori ugodniju radnu atmosferu itd.

Kadroviranje predstavlja skup onih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću. To se ostvaruje nizom pojedinačnih aktivnosti, a koje se odnose na planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, obuku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose. S obzirom na svoje značenje koje danas ima, kadroviranje zauzima značajno mjesto u organizaciji poduzeća. To se manifestira s jedne strane u angažmanu menadžera u realizaciji funkcija kadroviranja, a s druge strane u položaju posebne organizacijske jedinice (službe) koja se profesionalno bavi kadrovskim poslovima. Kadroviranje je neodvojivo od poslova koji se obavljaju u poduzeću s obzirom da oni determiniraju profesionalnu, kvalifikacijsku, dobnu, pa i spolnu strukturu zaposlenih u poduzeću. Stoga kadroviranje u poduzeću nužno mora polaziti od poslova koji se u tom poduzeću obavljaju, a koji su rezultanta raščlanjivanja ukupnog zadatka poduzeća. Naime, svako poduzeće ima svoje ciljeve za ostvarenje kojih mora izvršiti određene zadatke, a koji se manifestiraju u djelatnosti poduzeća.[31]

U ovom radi bit će detaljnije opisani postupci regrutiranja i selekcije kao dio kadroviranja. Regrutiranje u poduzeću počinje od trenutka kada menadžeri ljudskih resursa ili struke primijete i odluče zaposliti osobu na upražnjeno radno mjesto. Od tog trenutka potrebno je

[31] Buble, M., op. cit., str. 368.

razmisliti hoće li to mjesto popuniti osoba iz poduzeća ili je potrebno raspisati oglase za posao izvan poduzeća. Nadalje, nakon donesene navedene odluke i odgovarajućeg broja privučenih kandidata, počinje proces selekcije, odnosno biranja osobe za radno mjesto koja je pokazala najbolje vještine i koja bi se najbolje uklopila u kulturu poduzeća. Regrutiranje i selekcija bitni su procesi za poduzeće s obzirom da je svakom poduzeću u cilju dovesti kvalitetan kadar koji se lako uklapa u organizacijsku kulturu poduzeća. Kako bi se to postiglo, u procese regrutiranja i selekcije trebali bi biti uključeni, uz regrute i menadžere ljudskih resursa i zaposlenici u struci koji su dovoljno iskusni da mogu procijeniti znanje i vještine kandidata.

2.1.2. Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa

Cilj menadžmenta ljudskih resursa je najveći mogući povrat uloženih sredstava u osiguravanje kvalitetnog ljudskog kapitala te minimiziranje financijskih rizika i troškova. Nadalje, njegovi se ukupni ciljevi mogu podijeliti u tri osnovne skupine: poslovni i ekonomski, socijalni te ciljevi fleksibilnosti i stalnih promjena.[32]

2.1.2.1. Poslovni i ekonomski ciljevi

Najvažniji ekonomski cilj je osigurati maksimalni povrat na uložene investicije, odnosno, uobičajenom terminologijom, maksimalnu rentabilnost ili profitabilnost ulaganja. Kako ljudi i ulaganje u njih jesu investicija u poslovanje i razvoj, najveći povrat na nju organizacije ostvaruju najboljom upotrebom i razvijanjem njihovih potencijala.[33]

2.1.2.2. Socijalni ciljevi

Kao što je već poznato, u novije vrijeme ljudi se promatraju kao glavni resurs u poduzeću. U znanstvenu literaturu taj pojam intenzivno ulazi i konstituira se kao poseban predmet istraživanja posljednjih deset do petnaest godina.[34] Prilikom takvih okolnosti potrebno ih je promatrati, ne samo s aspekta radnika, već i s aspekta čovjeka. Stoga poduzeća stvaraju uvjete za zaposlenike pomoću kojih bi zadovoljili i socijalne potrebe zaposlenika u poduzeću. Dakle, poduzeća si počinju stvarati socijalne ciljeve.

U socijalne ciljeve spada:[35]

- zadovoljavanje potreba, očekivanja i interesa zaposlenih,

[32] Bahtijarević Šiber, F., op. cit., str. 20.
[33] Bahtijarević Šiber, F., op. cit., str. 20.
[34] Bahtijarević Šiber, F., op. cit., str. 3.
[35] Bahtijarević Šiber, F., op. cit., str. 21.

- poboljšanje socioekonomskog položaja zaposlenih,
- upotreba i razvoj individualnih mogućnosti,
- osiguravanje sposobnosti stalne zapošljivosti i
- podizanje kvalitete radnog života.

2.1.2.3. Ciljevi fleksibilnosti i promjena

Ovi ciljevi baziraju se na stvaranju i održavanju fleksibilnog i adaptilnog potencijala svih zaposlenika, kao i smanjenju otpora na promjene i njihovom prihvaćanju kao načinu života te povećanju osjetljivosti ukupnih ljudskih potencijala organizacije na kvantitativne, kvalitativne strukturne promjene.

2.1.3. Pokazatelji važnosti ljudskih resursa

Suvremena poduzeća i njihovi menadžeri često naglašavaju ljude i ljudske resurse kao najvažniji kapital i resurs.[36] Ono što poduzeće prodaje svom klijentu upravo su ljudski resursi, odnosno njihovi utrošeni sati na obavljanje određene usluge ili za izradu određenog proizvoda.

Postoji niz pokazatelja važnosti ljudskih resursa za svaku organizaciju i instituciju, a neki od njih su sljedeći:[37]

- visok položaj i ugled menadžera ljudskih resursa; ljudski resursi su jedna od temeljnih i ključnih centraliziranih aktivnosti,
- programi ljudskih resursa drže se strogom poslovnom tajnom,
- široka obuhvatnost – od upravljanja procesom proizvodnje do upravljanja marketingom,
- evidentan porast razine zapošljavanja u ovoj djelatnosti,
- materijalne kompenzacije i nagrađivanje,
- temeljite i radikalne promjene organizacijske strukture, itd.

2.2. Regrutiranje kadrova

2.2.1. Pojam regrutiranja kadrova

Regrutiranje je proces privlačenja za slobodna radna mjesta kandidata koji imaju sposobnosti, vještine i osobine potrebne za uspješno obavljanje poslova i postizanje ciljeva.[38] Obuhvaća

[36] Bahtijarević Šiber, F., op. cit., str. 22.
[37] Kuka, E.: Stručni rad: Menadžment ljudskih resursa, str. 65.

niz aktivnosti i postupaka koji određuju karakteristike kandidata koji se javljaju i na koje se poslije primjenjuju postupci selekcije.[39] Regrutiranje uključuje traženje, privlačenje i osiguravanja „poola“ kandidata od kojih se, kroz proces selekcije, odabiru oni koji najbolje odgovaraju zahtjevima slobodnih poslova i radnih mjesta.[40] Međutim, određeno znanje i vještine kandidata ne mogu kompenzirati njegovu socijalnu stranu. Jako je bitno da se kandidat uklopi i u organizacijsku kulturu poduzeća.

2.2.2. Opća strategija pribavljanja

Procesu pribavljanja, a potom i selekcije, treba prethoditi definiranje i utvrđivanje opće politike i strategije zapošljavanja. Ona se temelji na misiji i strategiji organizacije i izvire iz opće poslovne i menadžerske filozofije i orijentacije kroz koju se operacionalizira filozofija i misija ljudskih resursa. Ona usmjerava cijeli proces pribavljanja i selekcije, jer određuje:[41]

- kakve ljude želi organizacija,
- hoće li ih tražiti unutar organizacije ili izvan nje,
- hoće li ljude prilagođavati poslu ili poslove ljudima,
- hoće li naglasak stavljati na razvojne resurse ili aktualnu upotrebljivost ljudi koje traži,
- hoće li preferirati individualiste ili „timske“ igrače,
- trebaju li joj „specijalisti“ ili „generalisti“,
- koliko je spremna ulagati u osiguranje potrebnih ljudi i
- s kojim će se kriterijima i instrumentima koristiti pri selekciji.

Dakle, strategija određuje kakvog kandidata želi zaposliti. Pitanje je želi li organizacija iskusne i kvalitetne ljude s potrebnim vještinama koji će „slijepo“ izvršavati svoje zadatke ili želi ljude koji su samoinicijativni i uz to puni samopouzdanja, koji su spremni učiti i prilagođavati se novoj tehnologiji i svojoj okolini. S obzirom da se neki konkretni posao može lako naučiti, poduzeća biraju samoinicijativne i komunikativne ljude. Naime, u današnje vrijeme velika većina poslova je kompjuterizirana, a softveri u kojima se radi s vremenom postaju sve intuitivniji. Stoga, poduzeća biraju lako prilagodljive i otvorene ljude koji prate trendove i koji bi s lakoćom mogli prodati određeni proizvod ili uslugu kupcima, odnosno klijentima.

---

[38] Bahtijarević Šiber, F., op. cit., str. 289.
[39] Boudreau, J. W., Rynes, S. L., Role of recruitment in staffing utility analysis, Journal of applied psychology, 1985., str. 354.
[40] Bahtijarević Šiber, F., op. cit., str. 289.
[41] Bahtijarević Šiber, F., op. cit., str. 292.

2.2.3. Izvori regrutiranja

Postoje dva osnovna izvora regrutiranja zaposlenika: unutarnji (interni) i vanjski (eksterni) izvor.[42]

Unutarnje izvore regrutiranja čine zaposlenici već zaposleni u poduzeću za koje njihovi nadređeni smatraju kako bi potencijalno dobro, odnosno još bolje obavljali posao na nekom drugom radnom mjestu u tom istom poduzeću.

Vanjske izvore regrutiranja čine zaposlenici koji su zaposleni u nekom drugom poduzeću, nalaze se na burzi rada ili su još uvijek u sustavu školovanja. Regrutiranje prema njima ide u slučaju da u poduzeću nema kvalificiranog zaposlenika za određeno radno mjesto ili poduzeće smatra da mu trebaju „svježe“ ideje od novih zaposlenika, odnosno u potrazi su za ljudima koji imaju drugačiji „mindset“.

Organizacije po pravilu koriste oba izvora od kojih svaki ima svoje prednosti i nedostatke. Neki od njih su navedeni u Tablici 2.

[42] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D. , op. cit. , str. 1.

Tablica 1: Prednosti i nedostaci unutarnjih i vanjskih izvora kandidata

UNUTARNJI IZVORI	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
-bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata	-ljudi mogu biti promovirani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao (razine sposobnosti)
-kandidat bolje poznaje jake i slabe strane organizacije	-unutarnje borbe i sukobi za promociju mogu negativno djelovati na moral
-pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih	-može voditi gušenju novih ideja i inovacija
-otvara prostor za promociju	-može učvršćivati ustaljeni način djelovanja te time usporavati pa i sprječavati promjene
-jača percepciju o brizi organizacije o dobrim djelatnicima	
-koristi dosadašnja ulaganja u ljudske potencijale	
-obično je brže i jeftinije	
VANJSKI IZVORI	
PREDNOSTI	NEDOSTACI
-mnogo je veći "pool" talenata	-privlačenje, kontaktiranje i evaluiranje potencijalnih djelatnika mnogo je teže i skuplje
-unose se nove ideje i uvidi u organizaciju	-duže je vrijeme prilagodbe i orijentacije
-omogućava promjene	-može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među onim zaposlenima koji se osjećaju kvalificiranim za taj posao
-smanjuje unutarnje napetosti, rivalititet i sukobe	-uvijek postoji opasnost da se izbor pokaže pogrešnim
-često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja	

Izvor: Bahtijarević Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 294.

2.2.3.1. Unutarnji izvori regrutiranja

Unutarnji izvori predstavljaju one kandidate koji se nalaze unutar samog poduzeća i mogu nastati razvojem i napredovanjem, preraspodjelom, prekvalifikacijom i odlaskom postojećih kadrova. U izvore unutarnjeg regrutiranja spadaju unutarnje oglašavanje i neposredni slobodni kontakt[43], koji su u nastavku rada detaljnije pojašnjeni.

Unutarnje oglašavanje

Unutarnje oglašavanje je najčešći način regrutiranja kojeg koriste poduzeća. Provodi se prije eksternog oglašavanja. Bez unutarnjeg oglašavanja, zaposlenicima bi bilo teško otkriti koja su radna mjesta otvorena u organizaciji.[44] Unutarnje oglašavanje provodi se različitim kanalima: putem intraneta te putem elektronske pošte. Ovakav način oglašavanje je prikladan, jer omogućava cjelodnevni pristup oglasu, kao i neposrednu komunikaciju u vidu podnošenja prijave i/ili prijave za oglas. Također je transparentan i jeftin.

Neposredni slobodni kontakt

Ovaj način regrutiranja vrši služba ljudskih resursa ili neposredni menadžeri, odnosno oni zaposlenici koji najbolje poznaju rad svojih podređenih zaposlenika. Ukoliko smatraju da upražnjeno radno mjesto može obavljati osoba iz poduzeća, koja trenutno radi na nekom drugom radnom mjestu u poduzeću, neposredno stupaju u kontakt s njom nudeći joj posao. Premještaj na drugo radno mjesto može biti i rezultat promocije zaposlenika.

2.2.3.2. Vanjski izvori regrutiranja

U slučajevima kada poduzeće nije u mogućnosti regrutiranje izvršiti iz unutarnjih izvora, pristupit će regrutiranju izvana, iako se u praksi najčešće koristi kombinaciju obaju izvora, ovisno o specifičnostima pojedinog radnog mjesta.[45] Vanjski izvori regrutiranja mogu biti formalni i neformalni. Formalni izvori regrutiranja bili bi: različite vrste oglašavanja, agencije za zapošljavanje, obrazovne institucije te elektronsko regrutiranja. Neformalne izvore regrutiranja čine najčešće zaposlenici poduzeća koji su u bliskom ili relativno bliskom odnosu

[43] Buble, M., op. cit., str. 385.
[44] Mathis, R. L., Jackson, J. H.: Human Resource Management, Thomson South-Western, Sjedinjene Američke Države, str. 205.
[45] Buble, M., op. cit., str. 386.

s preporučenim kandidatom i smatraju da bi on bio dobar izbor za upražnjeno radno mjesto.[46] Vanjski izvor koji će poduzeće odabrati ovisi o djelatnosti kojom se ono bavi, ali i o tome je li poduzeće na glasu te je li poduzeće starije ili je tek osnovano. U nastavku su detaljnije pojašnjeni formalni izvori vanjskih izvora regrutiranja:[47]

Oglašavanje

Oglašavanje je jedan od najznačajnijih oblika vanjskog regrutiranja kojim se želi privući kandidate za posao. Pritom poduzeća koriste različite medije kao što su tisak, stručni časopisi, radio i televizija, izravna pošta, posebni oglasi (posteri) na javnim mjestima, priručnici i bilteni te posebni promotivni materijali.[48]

Tisak (dnevni i tjedni) je najčešći medij vanjskog regrutiranja. Na ovaj način poduzeća se obraćaju veoma širokom krugu potencijalnih kandidata na vrlo jednostavan i brz način. Mana ovakvog načina regrutiranja je što je lako dostupan i samim time može privući velik broj neželjenih kandidata. Tisak je način regrutiranja koji je ograničen na manja geografska područja. Primjer za ovakav način regrutiranja može biti dnevni tisak „Večernji list".

Stručni časopisi su mediji koje poslodavci koriste kada žele privući kandidate koji su specijalizirani za usko područje rada, odnosno onu djelatnost za koju je časopis specijaliziran. To je prednost ovakvog načina regrutiranja, jer poduzeća dobiju kandidate kakve i traže. Mana stručnih časopisa je što se tiskaju najčešće mjesečno, što je dugo razdoblje kada je u pitanju potraga za zaposlenicima. Primjer ovakvog načina oglašavanja je mjesečni časopis „Mreža" koji je specijaliziran za IT struku

Radio i televizija su mediji koji se koriste kada poduzeće želi ostvariti veliki i brzi učinak na potencijalne kandidate za veći broj slobodnih poslova. Prednost im je u tome što prezentiraju zahtjeve poduzeća bolje od drugih medija. Nedostatak im je što zainteresirani ne mogu pročitati ponovno poruku ako to zažele. Televizijski oglasi za posao mogu se pronaći u sklopu promidžbenog programa na nacionalnim ili lokalnim televizijskim programima. To zavisi o tome traže li se zaposlenici na lokalnoj razini ,npr. TV Jadran na razini grada Splita, ili na nacionalnoj razini ,npr. HRT 1 na razini Republike Hrvatske. Isti slučaj je i s radijskim oglasima za posao. Ako se zaposlenici traže na lokalnoj razini, takvi oglasi bit će objavljeni

[46] Buble, M., op. cit., str. 386.
[47] Buble, M., op. cit., str. 386.
[48] Buble, M., op. cit., str. 386.

primjerice na Radio Splitu, dok bi na npr. Narodnom radiju bili objavljivani oglasi namijenjeni traženju zaposlenika za pojedino poduzeće u više gradova u Republici Hrvatskoj.

Izravna pošta (pismo, e-mail, telefon i drugo) je oblik oglašavanja koji se koristi kako bi se osobnim obraćanjem i nuđenjem većih mogućnosti privukli kvalitetni već zaposleni stručnjaci. Prednost mu je u tome što je neograničen u obliku i količini prostora, ali mu je nedostatak u pronalaženju adresa potencijalnih kandidata i troškovima kontaktiranja. Postoje razne agencije koje se bave traženjem već zaposlenih stručnjaka. Takve agencije nazivaju se „headhunteri" odnosno „lovci na talente". Glavna djelatnost njihovog poslovanja je istraživati tržište radne snage kako bi pronašli kvalitetnu i iskusnu, ali već zaposlenu radnu snagu. Kako bi to postigli, trebali bi biti u trendu s tržištem koje je aktualno u njihovom poduzeću. Iz ovog razloga takve agencije se često baziraju na samo jednu djelatnost, odnosno jedno tržište, kako bi mogle biti ažurne u praćenju trendova poslovanja odabranog tržišta.

Posebni oglasi na javnim mjestima (posteri) koji se postavljaju uz ceste, željezničke i autobusne postaje, zračne luke i slično, koristi se u slučajevima kada postoji velika potražnja za kandidatima. Prednost mu je što može animirati veliki broj zainteresiranih, a nedostatak što zahtijeva dugotrajnu pripremu.

Posebni promotivni materijali koriste se na posebnim događanjima u obliku posebnih programa, letaka, postera, audiovizualne prezentacije i slično. Prednost mu je u tome što privlači pažnju prisutnih, a nedostatak mu je ograničenost u pogledu prostora i kandidata. Ovakav oblik oglašavanja posla zgodan je za primjerice „Dane karijere" koje se organiziraju u sklopu sveučilišta i posjećuju ih uglavnom studenti koji su u potrazi za zaposlenjem. Tada studenti prikupljaju letke onih poduzeća koja bi ih potencijalno mogla zanimati te ih nakon mogu razmotriti i javiti se poduzeću na kontakt koji se nalazi na letku.

Agencije za zapošljavanje

Agencije za zapošljavanje su značajan eksterni izvor regrutiranja. Razlikuju se državne i privatne agencije. Državne agencije za zapošljavanje postoje u većini zemalja. U nas je to Hrvatski zavod za zapošljavanje koji djeluje kao institucija Ministarstva rada i mirovinskog sustava. Njegovi su temeljni zadaci sljedeći:[49]

1. vodi evidenciju nezaposleni osoba,
2. surađuje s poduzećima u zapošljavanju nezaposlenih,

[49] Buble, M., op. cit., str. 386.

3. obavlja profesionalnu orijentaciju, a često i prekvalifikaciju,
4. priprema nezaposlene za zapošljavanje,
5. osigurava prava koja proizlaze iz nezaposlenosti (naknade, zdravstveno osiguranje i drugo),
6. izrađuje analize i izdaje bilten o stanju nezaposlenosti,
7. obavlja i druge poslove u skladu sa Zakonom.

Sve ovo ukazuje na to koliko je velika uloga ovih institucija s obzirom da imaju veliku informacijsku bazu pa za potrebe korisnika mogu brzo osigurati adekvatan broj i strukturu kandidata.

Privatne agencije za zapošljavanje su razgranati specijalizirani vanjski izvori kandidata za zaposlenje koje uglavnom posreduju u zapošljavanju stručnih osoba i to kako onih nezaposlenih tako i onih zaposlenih. Tako su poznate specijalizirane agencije za posredovanje u zapošljavanju menadžera koje posjeduju datoteke uspješnih menadžera te pomažu pojedinim poduzećima u angažiranju onih koji su mu potrebni. Te se agencije obično tretiraju kao „lovci na talente“ i često su jedini način regrutiranja kvalitetnih menadžera izvan poduzeća. Poseban oblik privatnih agencija su one koje osiguravaju poduzećima privremenu pomoć u ljudskim resursima. Drugim riječima, za potrebe poduzeća nalaze one osobe koje će na dnevnoj ili mjesečnoj osnovi obaviti određene poslove, a bez zasnivanja radnog odnosa. U Hrvatskoj posluju brojne privatne agencije za zapošljavanje. Neke od njih su: Talentarium, Hill International, Dekra zapošljavanje…[50]

Obrazovne institucije

Obrazovne institucije najčešće su škole i fakulteti koji predstavljaju izvor eksternog regrutiranja preko kojih se obično vrši privlačenje mladih stručnih osoba. U tu svrhu poduzeća uspostavljaju veze s tim institucijama tražeći od njih preporuke za najbolje polaznike, ali i provode različite akcije pomoću pripremljenih programa. Ti programi obično obuhvaćaju različite tiskane materijale u kojima se polaznici informiraju o poduzeću, zatim se vrše razne audiovizualne prezentacije, šalju posebna pisma, brošure itd. Sve to ima svrhu da se polaznici zainteresiraju za poduzeće te da nakon diplomiranja pristupe poduzeću. U novije se vrijeme sve više razvija kompjutorizirani način regrutiranja fakultetski obrazovnih osoba. Poduzeća pomoću računalne mreže uspostavljaju komunikaciju s potencijalnim kandidatima

[50] https://www.posao.hr/clanci/savjeti/kako-do-posla/popis-agencija-za-zaposljavanje-u-hrvatskoj/4552/ (17.07.2019.)

te na taj način uz znatno niže troškove i povećanu efikasnost postižu dobre rezultate u regrutiranju ovih osoba. Također, fakulteti počinju sve više uvoditi prakse kao zasebni kolegij koji bi u velikoj mjeri mogao pomoći studentima da povežu svoje teorijsko znanje s praktičnim dijelom na koji se teorija odnosi. Fakulteti, a također i poduzeća odrede mentore koji će studente voditi kroz odrađivanje prakse i biti im na raspolaganju za bilo kakvu pomoć ako je zatrebaju. Studenti koji dobro savladaju posao imaju veliku šansu da ih poslodavci zadrže i zaposle nakon odrađene prakse i završenog studija. Također, korporacije poput IBM-a shvatile su da je bitno poticati i srednjoškolce stoga su osnovali programe koji potiču učenike s prirodoslovnim i matematičkim vještinama da sudjeluju u inženjerskim pripravničkim programima tijekom ljeta.[51]

Elektronsko regrutiranje

Elektronsko regrutiranje jedan je od novijih metoda regrutiranja, koji za razliku od tradicionalnih metoda, koristi Internet kao glavno sredstvo kojim: objavljuje oglase za slobodna mjesta i/ili daje mogućnost kandidatu da se samostalno elektronskim putem prijavi za oglašeno radno mjesto.

Prednosti:[52]

- vrlo jednostavno se dolazi do kandidata izvan lokalnog područja, te jača image poduzeća, ali i inovativnost i fleksibilnost
- brz, jeftin i efikasan način za pribavljanje kandidata
- privlačenje velikog broja kandidata koji su obrazovani i kompjutersko pismeni

Nedostaci:[53]

- diskriminacija između aktivnih, tj. kompjuterski pismenih i neaktivnih tj. kompjuterski nepismenih kandidata
- problem sigurnosti, privatnosti i ispravnosti informacija koje se prijavljuju putem interneta
- za regrutiranje kandidata nije dovoljan samo elektronski put, već i osobni kontakt

[51] Mathis, R. L., Jackson, J. H., op. cit. str. 210.
[52] Štimac, A. (2017.): Završni rad: Proces planiranja, regrutiranja i selekcije zaposlenika Centra za vozila Hrvatske, Ekonomski fakultet, Split, str. 17.-18.
[53] Štimac, A. (2017.): op. cit., str. 17.-18.

U sklopu elektronskog regrutiranja društvene mreže u današnje vrijeme jedan su od najlakše dostupnih mjesta, kako za postavljanje oglasa, tako i za pronalaženje posla. Ovaj jeftini način regrutiranja koristi se zbog svoje jednostavnosti, dostupnosti, mogućnosti brzog ažuriranja oglasa, mogućnosti cjelodnevnog pregledavanja oglasa, mogućnosti jednostavnog širenja oglasa poznanicima koji bi mogli biti zainteresirani za ponuđeni posao, a mana mu je što su društvene mreže ovisne o dostupnosti interneta i što se neki kandidati mogu predstaviti drugačijim nego što jesu te se ne uklapaju u organizacijsku kulturu poduzeća, kao što su to prikazali virtualnim putem. Primjeri ovakvog načina oglašavanja poslova su Facebook, Instagram te LinkedIn. Poduzeća sve više posežu za ovakvim načinom regrutiranja, bez obzira radi li se o javnom oglasu ili direktnom obraćanju osobi.

Preporuke

Preporuke su neformalni izvor regrutiranja, a podrazumijeva način regrutiranja u kojem zaposlenici poduzeća preporučuju relativno bliske osobe za koje smatraju da bi bile sposobne za upražnjeno radno mjesto. Korištenje ovog izvora obično je jedna od najučinkovitijih metoda regrutiranja jer se mogu pronaći kvalificirani ljudi uz malen trošak. Umjesto troška za agencije, zaposleniku se dodatno uz plaću isplati i bonus za preporuku zaposlenika. Naravno, poduzeća obično postave uvjete da se bonus za preporuku isplati nakon što preporučenom zaposleniku prođe probni rok na poslu. Poduzeće koristi ovu mjeru kako bi se osiguralo da zaposlenici ne preporuče slabije kvalificirane osobe kako bi ostvarili novčani bonus.[54]

2.3. Selekcija kadrova

2.3.1. Pojam selekcije

Pojam selekcija kadrova podrazumijeva postupak izbora između regrutiranih kandidata za jedan ili više poslova.[55] Traži se onaj kandidat koji na temelju individualnih karakteristika maksimalno odgovara zahtjevima posla. Selekcija je kontinuiran proces koji ima manje ili više etapa ovisno o veličini organizacije poduzeća odnosno razvijenošću službe ljudskih resursa. Minimum te procedure određen je zakonskim propisima kako bi se zaštitilo kandidate u pogledu njihovih prava.

[54] Mathis, R. L., Jackson, J. H., op. cit., str. 207.
[55] Buble, M., op. cit., str. 381.

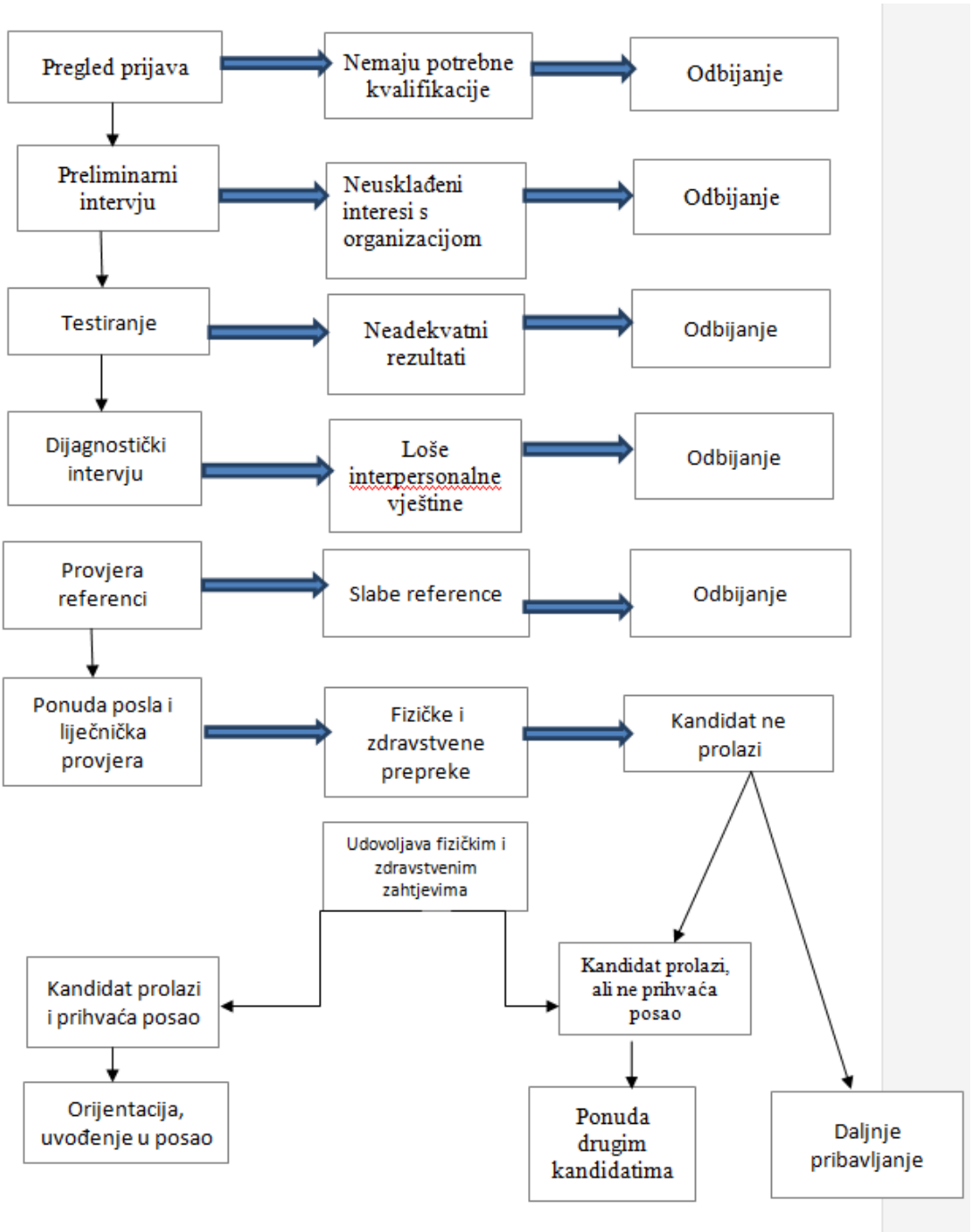
Tipičan postupak selekcije kadrova sastoji se od deset etapa:[56]

1. preliminarni intervju,
2. kompletiranje dokumentacije o kandidatu,
3. testovi zaposlenja,
4. intervju u službi ljudskih resursa,
5. ispitivanje podrijetla,
6. medicinski pregled,
7. preliminarna selekcija u službi ljudskih resursa,
8. intervju s neposrednim rukovoditeljem,
9. provjera znanja, probni rad,
10. odluka o zaposlenju.

Štoviše, postupak selekcije treba organizirati u obliku lijevka s nizom koraka za procjenjivanje kandidata, tako da se složenije i skuplje selekcijske postupke primjenjuje na manji broj kandidata koji zadovoljavaju više postavljenih uvjeta.

Praktičnu razradu koraka cijelog postupka prikazuje Slika 1.

[56] Ibidem, str. 382.



Slika 1: Koraci u postupku selekcije kandidata

Izvor: Bahtijarević Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 369.

2.3.2. Metode i tehnike profesionalne selekcije

Prije provođenja selekcijskog postupka, menadžeri ljudskih resursa, ali i svi ostali koji su uključeni u selekcijski postupak moraju biti upoznati sa zahtjevima radnog mjesta, odnosno kriterijima koje bi kandidat trebao ispunjavati u svrhu popunjavanja radnog mjesta.[57] Karakteristike kandidata koje bi bile poželjne, a vezane su uz njegov psihološki profil su: motivacija, inteligencija, savjesnost, sposobnost prihvaćanja rizika i odlučnost.

Validnost i pouzdanost bitne su stavke pri izboru kandidata. Validnost kazuje mjere li podaci ono što bi trebali mjeriti.[58] Ta informacija isto tako mora imati visok stupanj pouzdanosti, što je pojam koji se odnosi na ažurnost i na konzistentnost tog mjerenja. Na primjer, pouzdan test, ukoliko se ponavlja pod istim uvjetima, trebao bi dati točno iste rezultate.[59]

U nastavku je opisana većina metoda profesionalne selekcije. Radi preglednosti, metode su razvrstane po nekim zajedničkim osobinama u sljedeće kategorije, a redom obuhvaćaju standardne izvore informacija o kandidatima, psihologijske testove i intervju.[60]

Standardni izvori informacija o kandidatima

Prijava na natječaj je jedan od standardnih izvora informacija o kandidatima. Vrlo su popularan i jednostavan izvor informacija standardizirani upitnici, odnosno obrasci prijave koju popunjavaju kandidati koji su se javili na natječaj. Po mišljenju mnogih, to je jedan od prikladnijih načina prikupljanja podataka koji pomažu u donošenju kvalitetnih selekcijskih odluka. Tim se putem na sustavan i standardiziran način prikupljaju relevantne informacije o kandidatima, kao što su temeljni osobni i obrazovni podaci, radno iskustvo, prethodni poslovi i slično. Još jednostavniji način prikupljanja ovih podataka je putem on-line obrazaca koji su zgodni kod elektronskog regrutiranja. Na taj način kandidat jednostavno cijeli postupak prijave obavlja elektronskim putem što uvelike olakšava cjelokupni proces regrutiranja.

Životopis je drugi način prikupljanja biografskih podataka koji kandidati prilažu uz obrazac za prijavu. Dok prijavni obrazac traži ograničenu količinu osnovnih informacija, biografski upitnici pružaju podrobnije informacije iz profesionalnog i osobnog života. Dakle, u životopisu mogu biti nabrojane osobine kandidata koje se mogu vezati s poslovima na radnom mjestu za koje se prijavio te utvrditi njegovu prilagodljivost uz isto.

[57] Mathis, R. L., Jackson, J.H.: (2008.) Human Resource Management, USA: Thomson South-West, str. 227.
[58] Weihrich, H., Koontz, H., op. cit., str. 380.
[59] Weihrich, H., Koontz, H., op. cit., str. 380.
[60] Bahtijarević Šiber, F., op. cit., str. 375.

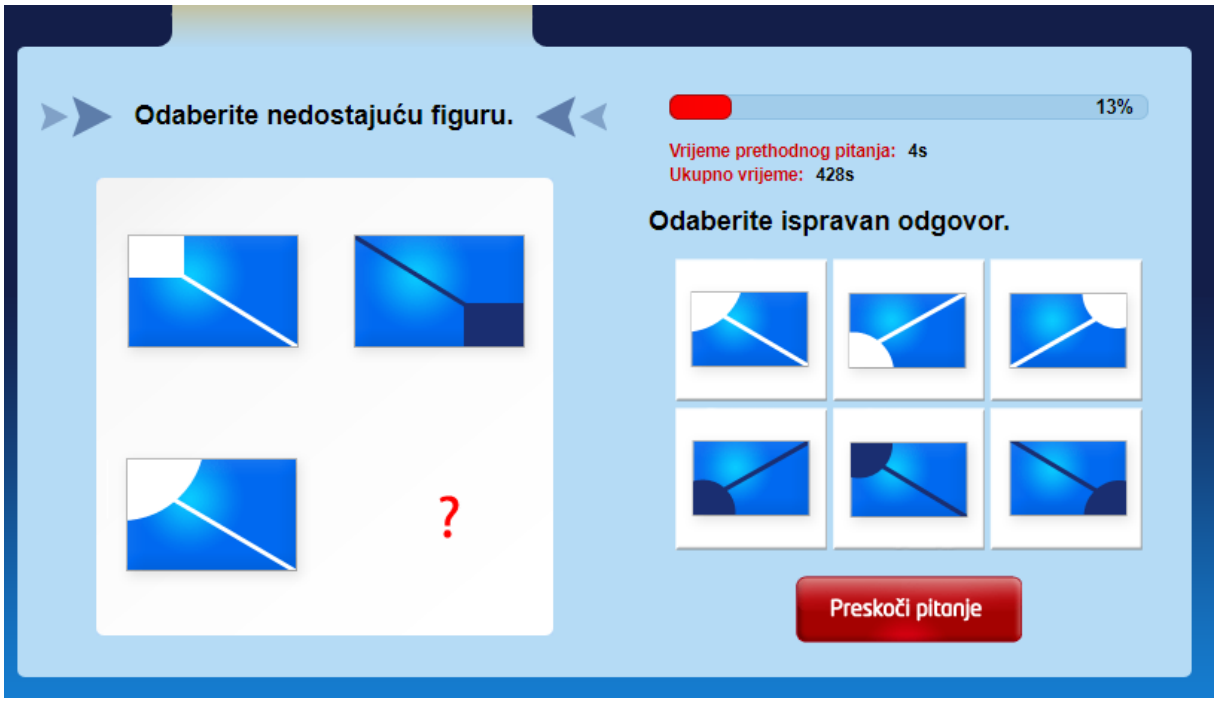
Preporuke su treći način prikupljanja podataka. Najvažnijim pojedinačnim prediktorom uspješnosti u budućem poslu smatra se prošla radna uspješnost.[61] To je važan izvor podataka za potencijalnog budućeg poslodavca, jer na taj način može saznati o bitnim kvalitetama kandidata koje je nužno posjedovati za radno mjesto za koje se prijavio. Preporuke su obvezne pri zapošljavanju u većini zemalja. Mogu se dobiti od bivših poslodavaca, izravno nadređenih ili kolega, a također i od fakultetskih profesora.

Psihologijski testovi

Psihologijski test predstavlja mjerenje neke faze pažljivo odabranog uzorka ponašanja neke osobe.[62] Dijeli se na: testove sposobnosti, testove ličnosti i testove interesa i znanja.

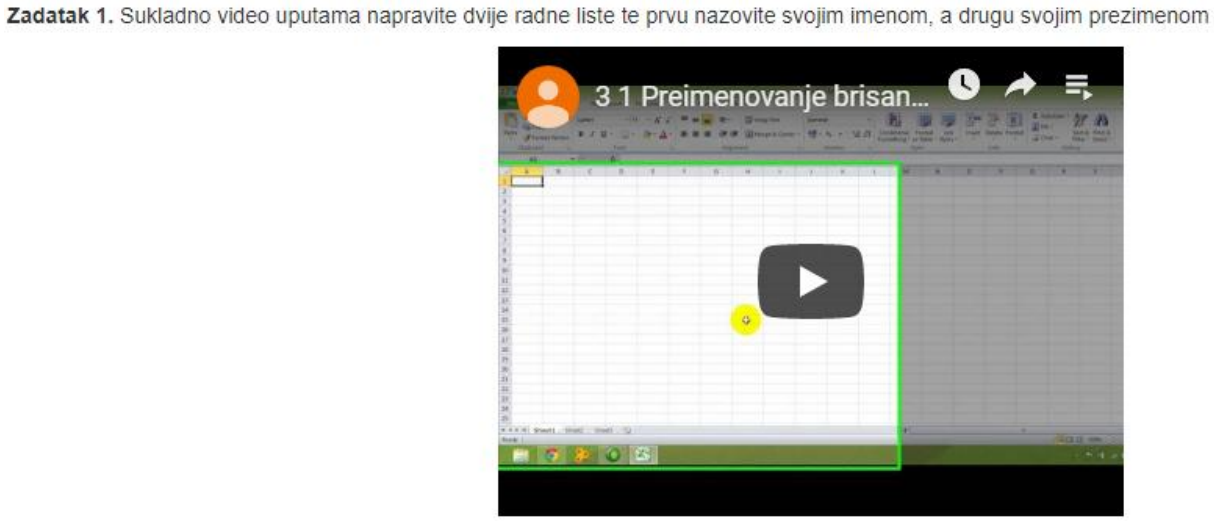
Testovi sposobnosti nastoje izmjeriti one osobine koje čine opće osobne preduvjete za uspjeh u različitim specijaliziranim uvjetima rada. Odnose se na osobine čovjeka i njegovoj općoj aktivnosti i iskustvu koje nisu rezultat treninga u nekom području. Među testove sposobnosti spadaju i slijedeći testovi: testovi inteligencije - ispituju opću sposobnost snalaženja u problemskim situacijama i razlike koje u tome postoje; testovi specifičnih sposobnosti – usmjereni su na istraživanje užih segmenata intelekta važnih za obavljanje specifičnih zadataka; testovi mehaničke sposobnosti - odnose se na utvrđivanje sposobnosti shvaćanja mehaničkih principa u funkcioniranju strojeva i rješavanja tehničkih problema; testovi psihomotornih. sposobnosti - za poslove koji se obavljaju manualno potrebno je testirati sposobnosti brzog, lakog, točnog, precizno i usklađeno motorno manipuliranje predmetima.[63] U nastavku su prikazani primjeri testa inteligencije (slika 2), testa specifičnih sposobnosti (slika 3) i testa mehaničkih sposobnosti (slika 4).

[61] Bahtijarević Šiber, F., op. cit., str. 375.
[62] Hull, C. (1980.): Psychology of work behaviour , The Dorsey press, str. 51.
[63] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D. , op. cit. , str. 9.



Slika 2: Primjer testa inteligencije

Izvor: http://hr.test-iq.com/iq-test/?q=292 (18.07.2019.)



Slika 3: Primjer testa specifičnih sposobnosti

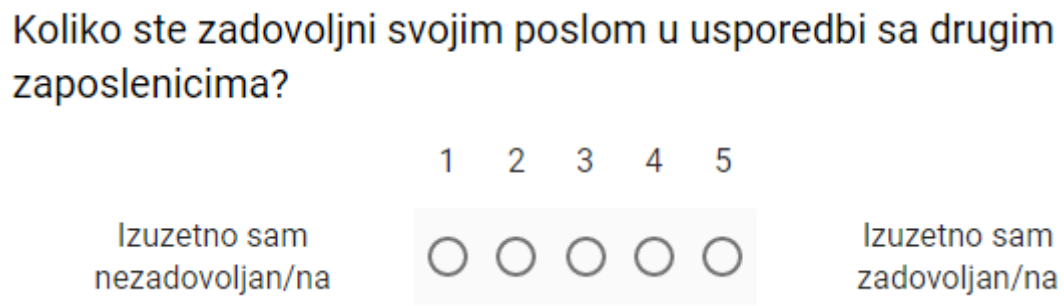
Izvor: https://moodle.efst.hr/moodle2018/mod/page/view.php?id=6680 (18.07.2019.)

K1. Armatura istosmjernog stroja ima a=3 para paralelnih grana. Napon po grani je 250 V, a dopuštena struja jedne grane je 40 A. Koliki je: a) napon; b) struja; c) snaga na stezaljkama stroja?

Slika 4: Primjer testa mehaničkih sposobnosti

Izvor: https://loomen.carnet.hr/pluginfile.php/345053/mod_resource/content/1/ESiP-AV2_3-Kolektorski%20strojevi_2016.pdf (18.07.2019.)

Testovi ličnosti - nastoje otkriti neke temeljne individualne osobine i razlike. Mjere tendencije ljudi za određenim oblicima reagiranja i ponašanja, odnosno stilom ponašanja koji je relativno trajan i specifičan za neku osobu. Čine ih objektivni testovi (testovi prisilnog izbora) i projektivni testovi.[64] Kod projektivnih testova osoba izabire jedan od nekoliko ponuđenih odgovora na jasno postavljeno pitanje. Što se tiče projektivnih testova, oni potiču ispitanike na slobodan odgovor na nedovoljno strukturirano pitanje, kako bi projicirali neke svoje želje, potrebe i interese. U nastavku su prikazani primjeri objektivnog testa (slika 5) i projektivnog testa (slika 6).



Slika 5: Primjer objektivnog testa

Izvor: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfKwIhFPPBxSXIsJqb3TqJSR_Y-Vy4oJAIdYLJ78zrP9U1-rA/formResponse (18.07.2019.)

[64] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D. , op. cit. , str. 10.

"Na kraju dana uvijek...",

„Ponekad mi dođe da...",

„Najmanje volim..." itd.,

Zadatak ispitanika je dovršiti rečenice na način koji smatra ispravnim.

Slika 6: Primjer projektivnog testa

Izvor: http://www.istrazime.com/klinicka-psihologija/projektivne-tehnike-plod-kreativnosti-ili-put-u-nesvjesno/ (18.07.2019.)

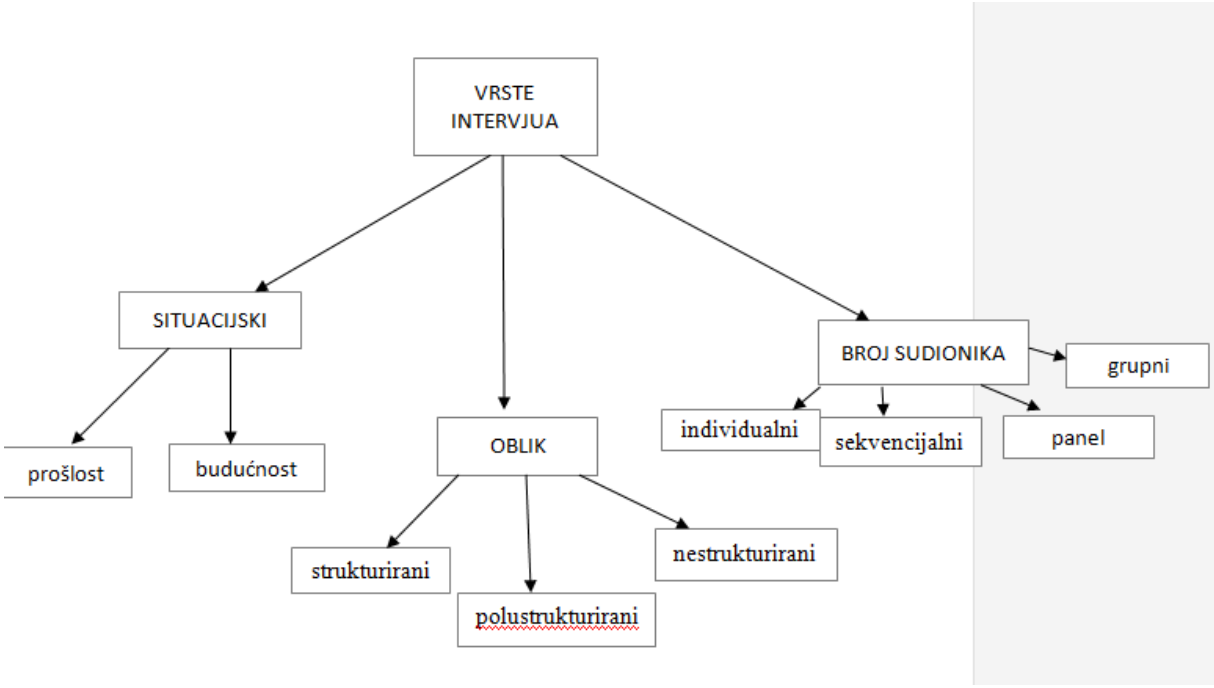
Testovi interesa služe za otkrivanje profesionalnih interesa i vrijednosti ispitanika. Pomoću njih pokušava se usporediti profesionalni interes kandidata sa profesionalnim interesom zaposlenika koji je uspješan u obavljanju određenog posla. Jedan je primjera ovakvog pitanja je čime se kandidat bavi u svoje slobodno vrijeme. Ovim testovima nastoji se ispitati kandidatova motivacija. Testovi znanja utvrđuju stupanj u kojem je osoba usvojila određena znanja. Njima se provjeravaju rezultati obrazovnog procesa i usklađenost znanja sa zahtjevima posla.

Intervju

Intervju je smisleni razgovor između dvoje ili više ljudi (uključuje najmanje jednog intervujera i jednog intervjuiranog) kako bi se procijenilo odgovaraju li znanja, vještine i sposobnosti kandidata zahtjevima slobodnog radnog mjesta. Intervju je popularan selekcijski instrument, jer intervjuer može procijeniti kandidatove vještine koje se ne mogu ili se teško mogu procijeniti nekom drugom selekcijskom metodom, npr. socijabilnost kandidata. Nadalje, jako je teško zaposliti osobu s kojom nitko u poduzeću nije razgovarao, jer se upravo putem razgovora mogu otkriti vještine nevezane uz posao, a koje su bitne za prilagodljivost organizacijskoj kulturi poduzeća. Unatoč brojnim koristima koji intervju pruža, uočene su i određene manjkavosti koje je potrebno minimizirati. (npr. smanjiti subjektivnost u procjeni kandidata, pokušati ne donositi odluke naglo, nego nakon razmišljanja i konzultiranja s drugima…). Intervju se može okarakterizirati kao subjektivni selekcijski instrument, odnosno

različiti intervjueri donose različite prosudbe o kandidatima, što uvelike može utjecati na kvalitetu njihova odabira.[65]

Podjelu intervjua prema različitim vrstama prikazuje Slika 2.



Slika 7: Podjela intervjua prema različitim vrstama

Izvor: Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: Management ljudskih resursa, nastavni materijali, Selekcija, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 12.

Intervju s obzirom na oblik

Prema svom obliku, intervju je moguće podijeliti na strukturirani, polustrukturirani i nestrukturirani ili slobodni.

Strukturirani intervju ima unaprijed planiran tijek razgovora, teme i konkretna pitanja. Istovjetna pitanja (temeljena na analizi radnog mjesta) se svim kandidatima postavljaju jednakim redoslijedom. Pitanja se uglavnom odnose na znanja i vještine neophodne za određeno radno mjesto, kao i očekivane dužnosti i odgovornosti koje proizlaze iz opisa radnog mjesta. Primjenom strukturiranog intervjua olakšana je međusobna usporedba kandidata, eliminira se diskriminacija među kandidatima i donosi ispravna odluka.

[65] Bohlander, G., Snell, S. i Sherman, A.: (2001.) Managing Human Resources, USA, South-Western College Publishing, str. 199.

Polustrukturirani intervju predstavlja takav oblik intervjua kod kojeg nisu unaprijed poznata pitanja koja će se postavljati kandidatima, ali jesu područja razgovora (obrazovanje, prethodno radno iskustvo, znanja i vještine).

Nestrukturirani ili slobodni intervju, za razliku od prethodna dva oblika, nema unaprijed definirana ni pitanja ni područja razgovora, već se razgovor modificira sa svakim kandidatom, a odabir pitanja ovisi o samom intervjueru i tijeku razgovora.[66]

Intervju s obzirom na broj sudionika

Intervju je moguće razlikovati prema broju sudionika, stoga se dijele na individualni, sekvencijalni, panel i grupni tip intervjua.

Individualni intervju uključuje jednog intervjuera i jednog intervjuiranog te s obzirom na broj sudionika predstavlja najjednostavniji oblik intervjua.

Sekvencijalni intervju predstavlja seriju od nekoliko individualnih intervjua. Intervjui se provode vrlo često s neposrednim voditeljem (menadžerom) odjela, voditeljem ljudskih resursa ili psihologom, a ponekad i drugim osobama.

Grupni intervju je oblik intervjua u kojem istodobno sudjeluje više intervjuera i više intervjuiranih.

Panel intervju predstavlja najčešće korišteni oblik intervjua, posebno kod selektiranja kandidata za više pozicije u poduzeću, a uključuje razgovor više intervjuera (najčešće 3-5) s jednim kandidatom..

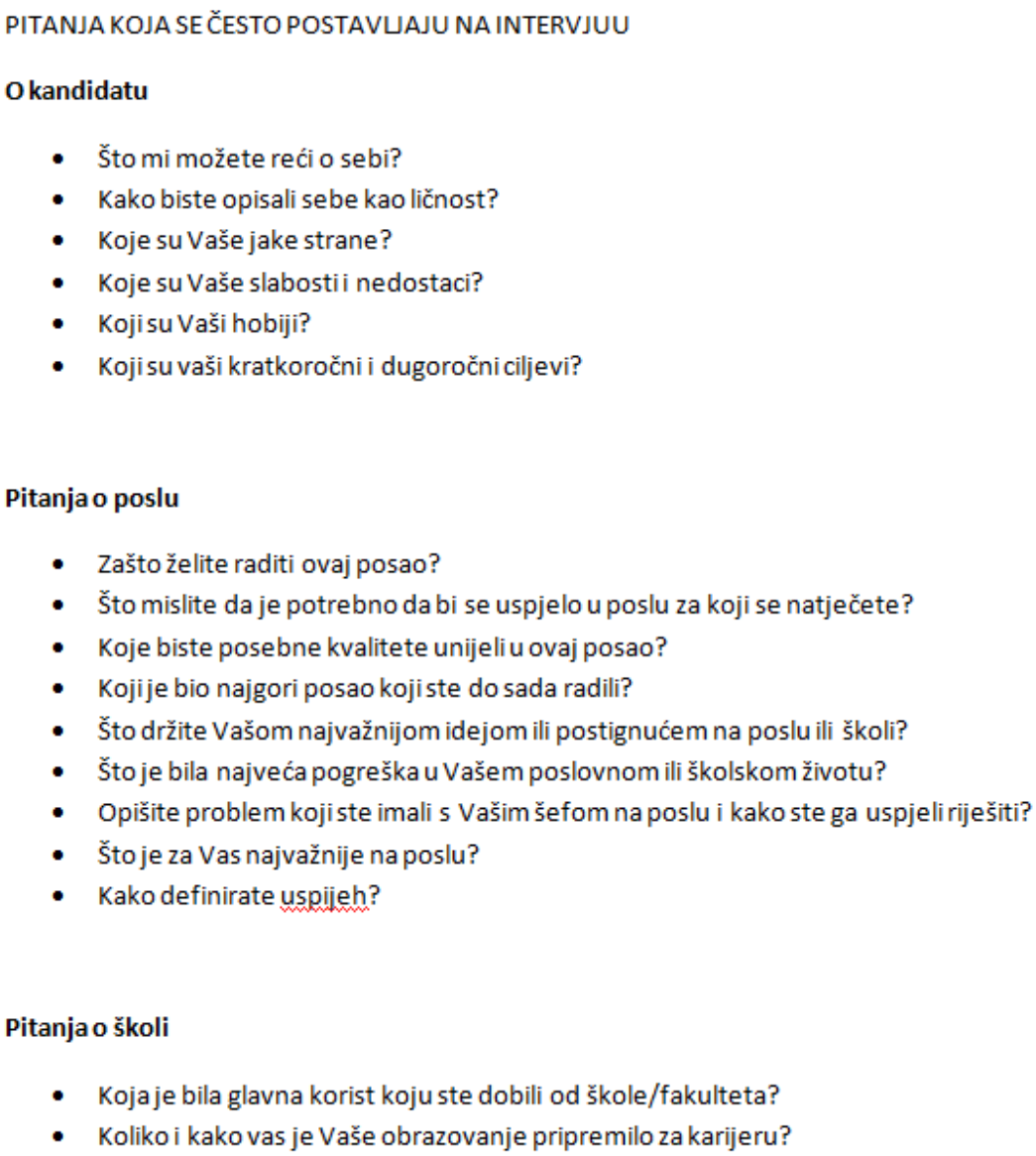
Situacijski intervju

Situacijski intervju predstavlja poseban oblik strukturiranog intervjua kojim se analiziraju vještine kandidata neophodne za obavljanje pojedinog posla. Kod situacijskog intervjua se traži od kandidata da opiše kako se ponašao u nekoj situaciji u prošlosti (pitanja zasnovana na iskustvu), kada je trebao pokazati svoje vještine (npr. vještine pregovaranja, rada u stresnoj situaciji, timskog rada i sl.) ili ga se suočava sa zamišljenom situacijom (pitanja usmjerena na budućnost) i traži da opiše kako bi se ponašao pri nastalim uvjetima. Primjer za ovakvo pitanje može biti: „Dogovorili ste s klijentom predaju projekta, ali ste shvatili da projekt neće moći biti predan na vrijeme. Što ćete učiniti?“ Odgovor kandidata se tada uspoređuje s

[66] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D. , op. cit. , str. 13.

prethodno utvrđenim standardima ponašanja. Obje vrste intervju (zasnovan na prošlom iskustvu ili usmjeren na budućnost) pokazuju valjanost, međutim intervjuom temeljenim na pitanjima zasnovanim prema prošlim događajima se često dobivaju bolji odgovori u odnosu na onaj usmjeren na budućnost.[67]

U nastavku se nalazi slika s najčešće postavljanim pitanjima na intervjuu.



PITANJA KOJA SE ČESTO POSTAVLJAJU NA INTERVJUU

O kandidatu

- Što mi možete reći o sebi?
- Kako biste opisali sebe kao ličnost?
- Koje su Vaše jake strane?
- Koje su Vaše slabosti i nedostaci?
- Koji su Vaši hobiji?
- Koji su vaši kratkoročni i dugoročni ciljevi?

Pitanja o poslu

- Zašto želite raditi ovaj posao?
- Što mislite da je potrebno da bi se uspjelo u poslu za koji se natječete?
- Koje biste posebne kvalitete unijeli u ovaj posao?
- Koji je bio najgori posao koji ste do sada radili?
- Što držite Vašom najvažnijom idejom ili postignućem na poslu ili školi?
- Što je bila najveća pogreška u Vašem poslovnom ili školskom životu?
- Opišite problem koji ste imali s Vašim šefom na poslu i kako ste ga uspjeli riješiti?
- Što je za Vas najvažnije na poslu?
- Kako definirate uspijeh?

Pitanja o školi

- Koja je bila glavna korist koju ste dobili od škole/fakulteta?
- Koliko i kako vas je Vaše obrazovanje pripremilo za karijeru?

Slika 8: Pitanja koja se često postavljaju na intervjuu

[67] Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D. , op. cit. , str. 14.

Izvor: Bahtijarević Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 409.

Od intervjuera se očekuje da ne postavlja preosobna pitanja kandidatu (npr. o bračnom statusu ili planiranju djece). Također se i od kandidata očekuje da prilikom intervjua preskoči pitanja koja bi ga u krajnjem slučaju mogla i diskvalificirati (npr. plaća). Vrlo je poželjno da kandidat prije intervjua prouči poduzeće i da ima barem minimalno znanje o poziciji za koju se prijavio.

3. ZADOVOLJSTVO NA RADU

3.1. Definicija zadovoljstva zaposlenika

Zadovoljstvo zaposlenika je izraz kojim se opisuje jesu li zaposlenici sretni i ispunjavaju li svoje želje i potrebe na poslu. Mnoge mjere navode da je zadovoljstvo zaposlenika čimbenik za motivaciju zaposlenika, ostvarivanje ciljeva zaposlenika i pozitivnog morala zaposlenika na radnom mjestu.[68]

Zadovoljstvo poslom definira se u onoj mjeri u kojoj se zaposlenik osjeća motivirano i zadovoljno svojim poslom. Zadovoljstvo poslom ostvaruje se kada zaposlenik osjeća da ima stabilnost u poslu, kada mu je karijera u rastu i vodi ugodan i dobro uravnotežen poslovni život.[69]

3.1.1. Važnost zadovoljstva na radu

Svakoj organizaciji bitno je da ima zadovoljne zaposlenike. Naravno, i svaki zaposlenik želi imati dobru karijeru i uravnotežen poslovni i privatni život. Da bi to postigao, zaposlenik se treba osjećati zadovoljno na svom radnom mjestu te će onda željeti uzvratiti organizaciji.

Zadovoljan zaposlenik uvijek je važan za organizaciju, jer kao takav želi pružiti najbolje od svojih mogućnosti. Svaki zaposlenik želi rast karijere i ravnotežu u poslovnom životu. Ako se zaposlenik osjeća zadovoljno, želi to uzvratiti svojoj organizaciji. Važnost zadovoljstva na radu može se vidjeti iz dvije perspektive: perspektive zaposlenika i perspektive poslodavca. Zadovoljstvo na radu iz perspektive zaposlenika znači zaraditi dobru plaću, imati stabilnost na poslu, imati stalan rast karijere, dobiti nagrade i priznanja te stalno imati nove mogućnosti razvoja. Za poslodavca, zadovoljstvo na radu zaposlenika mu je važan aspekt kako bi oni davali sve od sebe; zadovoljan zaposlenik uvijek više doprinosi poduzeću od nezadovoljnog te sudjeluje i zalaže se za rast poduzeća.[70]

Pozitivni učinci zadovoljstva na radu uključuju:[71]

1. veću učinkovitost zaposlenika na radnom mjestu, ako su zadovoljni svojim radnom mjestom,

[68] https://www.thebalancecareers.com/employee-satisfaction-1918014 (11.07.2019.)
[69] https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/4394-job-satisfaction.html (11.07.2019.)
[70] https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/4394-job-satisfaction.html (11.07.2019.)
[71] https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/4394-job-satisfaction.html (11.07.2019.)

2. veću lojalnost zaposlenika poduzeću,
3. zadovoljstvo na radu zaposlenika na kraju rezultira većim profitom za poduzeće,
4. duže zadržavanje zaposlenika na radnom mjestu.

3.1.2. Čimbenici zadovoljstva na radu

Zadovoljstvo na radu povezano je sa psihologijom zaposlenika. Sretan i zadovoljan zaposlenik na poslu uvijek je motiviran da doprinese više. S druge strane, nezadovoljni zaposlenik griješi i postaje teret poduzeću. Elementi i čimbenici koji doprinose zadovoljstvu na radu su:[72]

1. Kompenzacija i radni uvjeti: jedan od najvećih čimbenika zadovoljstva na radu su naknade i beneficije koje se daju zaposleniku. Zaposlenik s dobrom plaćom, poticajima, bonusima, zdravstvenim opcijama i sl. sretniji je na radu u usporedbi s nekim tko nema isto. Zdravo radno okruženje također pridonosi vrijednosti zaposleniku.
2. Ravnoteža privatnog i poslovnog života: svaki pojedinac želi imati dobro radno mjesto koje mu omogućuje da provede vrijeme sa svojom obitelji i prijateljima. Radno zadovoljstvo zaposlenika često je rezultat dobre politike usklađivanja radnog života koja osigurava da zaposlenik provodi kvalitetno vrijeme sa svojom obitelji dok istovremeno kvalitetno obavlja posao.
3. Poštovanje i priznavanje: svaki pojedinac cijeni i osjeća se motiviranim, ako ga se poštuje na njegovom radnom mjestu. Također, dodatno je motiviran, ako je nagrađen za svoj naporan rad.
4. Sigurnost zaposlenja: zaposlenik ima povjerenja u poduzeće, ako je siguran da će se zadržati u poduzeću i u uvjetima kriznih situacija. Sigurnost zaposlenja je jedan od glavnih razloga za zadovoljstvo zaposlenika.
5. Izazovi: monotone radne aktivnosti mogu dovesti do nezadovoljstva zaposlenika. Dakle, stvari poput rotacije posla, obogaćivanja posla itd. mogu pomoći u zadovoljstvu zaposlenika i zaposlenicima.
6. Rast karijere: zaposlenici uvijek drže svoj dio profesionalnog razvoja kao jedan od prioriteta u životu. Dakle, ako tvrtka pomaže rastu zaposlenika i daje mu nove role na poslu, tada povećava njegovo zadovoljstvo na radu.

[72] https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/4394-job-satisfaction.html (11.07.2019.)

Zadovoljstvo na radu determinira ponašanje radnika koje utječe na funkcioniranje organizacije. Postoje važne implikacije koje izazivaju osjećaji koje radnici imaju, a posebno oni osjećaji koji su vezani za posao kojega obavljaju. Te implikacije mogu voditi ka pozitivnim ili negativnim ponašanjima. Zbog toga zadovoljstvo na radu može biti reakcija na funkcioniranje organizacije, odnosno na njeno ponašanje prema radnicima.[73] Najjednostavnije rečeno zadovoljstvo na radu pokazuje koliko radnik voli svoj posao. Zadovoljstvo na radu kompleksan je sustav koji uključuje kognitivnu (pretpostavke i vjerovanja), afektivnu (osjećaje prema poslu) i vrijednosnu komponentu (ocjenu posla). Zadovoljstvo na radu ovisi o različitim karakteristikama koje imaju (pokazuju) zaposlenici, a one se odnose na:[74]

- individualne karakteristike – predstavljaju potrebe, stavove i interese koje posjeduju pojedinci,
- karakteristike koje trebaju imati s obzirom na posao koji obavljaju (kvalifikacije, vještine, povratnu vezu) se moraju uskladiti s karakteristikama posla,
- organizacijske karakteristike – predstavljaju pravila, procedure i sustav nagrada kojima se povećava učinkovitost tvrtke.

Neke individualne karakteristike koje mogu utjecati na zadovoljstvo na radu su:[75]

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

[73] Bakotić, D. (2009): Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika znanja i organizacijskih performansi, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Split, str. 32.
[74] Đokić, T., Pepur, M., Arnerić, J. (2015): Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga
[75] Bakotić, D. (2009.), op. cit., str. 54.

3.2. Povezanost zadovoljstva zaposlenika s procesima regrutiranja i selekcije

Regrutiranje i selekcija dio su cjelovitog postupka kadroviranja koje zaposlenik, odnosno kandidat prolazi u poduzeću. Točnije, ti postupci provode se prije samog zaposlenja kandidata u poduzeće. Kao što je prethodno navedeno, čimbenici koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika na radu, a prethode zaposlenju, su dogovor oko kompenzacija i stjecanje dojma o poštovanju kandidata, odnosno zaposlenika. Stoga, može se zaključiti da se zadovoljstvo zaposlenika počinje mjeriti i prije samog zaposlenja, dakle već kod postupka regrutiranja i selekcije. S obzirom da se zadovoljstvo zaposlenika stvara na temelju procesa regrutiranja i selekcije, bitno je već i u tim koracima pokazati profesionalnost, kako u poslu tako i u socijalnim vještinama.

4. O PODUZEĆU TYPEQAST D.O.O.

4.1. Povijesni razvoj poduzeća

Poduzeće Typeqast osnovano je u listopadu 2017. godine sa sjedištem u Splitu. U Splitu se nalazi podružnica, odnosno razvojni centar, dok se njegovo matično poduzeće nalazi u Amsterdamu u Nizozemskoj, gdje se odvija prodaja softvera klijentima. Većina klijenata poduzeća Typeqast su nizozemska poduzeća. Poduzeće Typeqast u Splitu bavi se razvojem softvera prema željama i potrebama klijenata, dakle posluje agencijskim načinom poslovanja. Detaljnije, Typeqast se bavi pružanjem usluga razvoja kompleksnih softverskih rješenja za (prvenstveno) inozemne klijente koji dolaze iz raznih grana industrije. Ima dvije vrste klijenata: poduzeća koja nisu IT poduzeća i prebacila su na Typeqast kompletnu brigu o IT razvoju (od analize poslovnih procesa do planiranja, implementacije i održavanja live sustava) te poduzeća koja surađuju s Typeqastom u smislu zajedničkog razvoja softvera, odnosno timovi Typeqasta razvijaju softver samostalno ili djeluju kao dio većeg razvojnog tima od strane klijenata. S obzirom na manjak iskusnog kadra koji je potreban da zadovolji potrebe klijenata koji traže određenu sposobnost i vještine, u lipnju 2018. Typeqast se proširio u Zagreb. Trenutno ured u Splitu broji 45 zaposlenika, dok ured u Zagrebu broji 20 zaposlenika.[76]

4.2. Vizija, misija i ciljevi poduzeća

4.2.1. Vizija poduzeća

Vizija poduzeća Typeqast je biti najveće poduzeće na području Splita koje će pružati kvalitetne proizvode i brzu uslugu svojim klijentima. Također, pod tim se podrazumijeva kvalitetan i iskusan kadar te rad u dobrim tehnologijama i na dobroj opremi koja će to sve i omogućiti. Nadalje, vizija Typeqasta je i imati zadovoljne zaposlenike.[77]

4.2.2. Misija poduzeća

Misija poduzeća je brzi rast pomoću kojeg se planira zaposliti određeni broj kadra (200 zaposlenika) koja će moći efikasno i efektivno obavljati usluge za klijente. Također, što je

[76] Razgovor s menadžmentom poduzeća Typeqast
[77] Razgovor s menadžmentom poduzeća Typeqast

uposleno više kadra, veći je i profit koji služi poduzeću za ulaganje u nove tehnologije koje se u današnje vrijeme brzo razvijaju i u povlastice za zaposlenike kojima se namjerava nagraditi njihov izniman trud i zalaganje.[78]

4.2.3. Ciljevi poduzeća

Trenutni ciljevi poduzeća Typeqast su zapošljavanje kvalitetnog kadra uza što dolazi i nabava nove opreme za rad te ulaganje u nove tehnologije za rad i samim time kumuliranje profita. To se namjerava postići promocijom tvrtke Typeqast putem elektroničkih medija i specijaliziranih časopisa za IT struku.[79]

4.3. Proces regrutiranja i selekcije u poduzeću

4.3.1. Proces regrutiranja u poduzeću

Proces regrutiranja u poduzeću dijeli se na unutarnje i vanjsko regrutiranje. Unutarnje regrutiranje vrši se preko sljedećih kanala: reference zaposlenika i izravni kontakt sa zaposlenikom. Vanjsko regrutiranje vrši se preko: Interneta, e-maila, oglasa na društvenim mrežama i preko agencija za zapošljavanje

Unutarnje regrutiranje

Reference zaposlenika se dobivaju od zaposlenika putem „one-to-one“ razgovora, odnosno razgovor „jedan na jedan“, koji jednom u dva mjeseca vrši HR Manager sa svakim zaposlenikom. HR Manager prenosi direktoru dojmove zaposlenika o ostalim zaposlenicima, koji bi možda trebali biti promovirani ili zaposleni na drugom radnom mjestu te direktor odlučuje hoće li poduzeti te akcije.

Nadalje, izravni kontakt sa zaposlenikom obavljaju direktor, Recruitment Manager ili HR Manager koji putem razgovora, nude zaposleniku opciju promocije ili premještanja na drugo radno mjesto.

Vanjsko regrutiranje

Putem Interneta oglašavanje se vrši preko stranice mojposao.com. Taj posao obavlja Recruitment Manager, koji samostalno dogovara koji će oglasi biti objavljeni.

[78] Razgovor s menadžmentom poduzeća Typeqast
[79] Razgovor s menadžmentom poduzeća Typeqast

Komunikaciju mailom s potencijalnim kandidatima također obavlja Recruitment Manager u slučaju da ih osobno poznaje te stupa u kontakt s njima i nudi im posao.

Oglase na društvenim mrežama objavljuje Recruitment Manager koji je dobro umrežen s IT populacijom u Hrvatskoj, što je jako bitno za njegovu domenu posla, kako bi pronašao adekvatni radni kadar, a to mu je lakše čim je u izravnom kontaktu s navedenom populacijom. Društvene mreže koje koristi Typeqast su Facebook, Instagram i Linkedin, koji predstavlja poslovnu društvenu mrežau.

U krajnjim slučajevima Typeqast podliježe radu s agencijama koje za poduzeće pokušavaju na razne načine pribaviti kvalitetan kadar. Ova metoda se koristi kada se na nijedan drugi način ne uspije pribaviti kandidate s profilom koji potencijalni klijent u tom trenutku zahtijeva.

Nakon procesa regrutiranja slijedi proces selekcije u kojem se standardnom timu za zapošljavanju pridružuju i neke tehničke osobe.[80]

4.3.2. Proces selekcije u poduzeću

Proces selekcije u poduzeću Typeqast provodi se u nekoliko koraka. Prvi korak je iščitavanje životopisa kandidata.

Sljedeći korak je screening intervju. Screening intervju je naziv za intervju u kojem se pokuša dobiti predodžba bi li se kandidat uspio prilagoditi kulturi poduzeća Typeqast. Taj intervju obavlja Recruitment Manager. S obzirom da je on pozicioniran u Zagrebu, nekada se taj intervju odvija putem videopoziva. Screening intervju traje trideset minuta. Tijekom intervjua se kandidatu predstavlja poduzeće, klijenti i projekt. Od kandidata se traži da priča o svom prethodnom radnom iskustvu, razlozima prelaska u drugo poduzeće i motivaciji za rad. Nadalje, Recruitment Manager ponudi uvjete i povlastice koje kandidat može imati.

Poslije provedenog intervjua kandidat dobije tehnički zadatak i upitnik ličnosti koje treba riješiti do tehničkog intervjua, ako ih zadovolji. Ove testove kandidat rješava kod kuće te ih postavlja na određeni repozitorij poduzeća Typeqast kako bi ih netko od zaposlenika i menadžera pregledao.

Tehnički intervju provode zaposlenici koji su najbolji u roli i tehnologijama za koje se kandidat aplicirao.

[80] Razgovor s menadžmentom poduzeća Typeqast

Zadnji korak je odobravanje kandidata od strane direktora. Direktor odobrava ili ne odobrava kandidata na temelju razgovora koji obavi sa svim zaposlenicima koji su bili uključeni u proces njegovog regrutiranja i selekcije.[81]

[81] Razgovor s menadžmentom poduzeća Typeqast

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

5.1. Metodologija istraživanja

Za potrebe ovog empirijskog istraživanja provedeno je anketno istraživanje putem upitnika izrađenog u programu Google Forms te je elektroničkim putem podijeljen zaposlenicima poduzeća Typeqast. Upitnik je u obliku ankete poslan je na 65 e-mail adresa od kojih su 53 zaposlenika popunila dostavljeni upitnik.

Anketni upitnik sadržava dva dijela. Prvi dio upitnika sadrži uvodna pitanja zaposlenicima, bazirajući se na općenite podatke o zaposlenicima (poput spola, godina radnog staža itd.), a drugi dio upitnika postavlja konkretna pitanja o procesima regrutiranja i selekcije koje su zaposlenici prošli prilikom zapošljavanja u poduzeću Typeqast. Upitnik sadrži ukupno 20 pitanja. Postavljena su zatvorena pitanja na koja je trebalo odabrati jedan ili više ponuđenih odgovora te pitanja na koja je trebalo odgovoriti temeljem Likertove ljestvice od 5 stupnjeva.

Testiranje postavljenih hipoteza provedeno je metodama tabelarnog te grafičkog prikaza kojima je prikazana struktura ispitanika i njihovih odgovora, metodama deskriptivne statistike kojima su prikazane srednje vrijednosti. Korišten je Mann – Whitney U test kojim je testirana razlika u zadovoljstvu zadanim elementima te zadovoljstvu procesima regrutiranja i selekcije. Nadalje, upotrebljen je Wilcoxonov test za jedan nezavisni uzorak kojim je testirano zadovoljstvo procesima regrutiranja i selekcije u odnosu na zadanu vrijednost. Spearmanovim testom korelacije istraživala se povezanost među stupnjevima slaganja na navedene tvrdnje.

Cijela analiza provedena je u programu IBM SPSS Statistics 24. Razina signifikantnosti je 5%.

5.2. Uzorak istraživanja

Nakon provedbe ankete, obrađeni su dobiveni podaci koji se nalaze u nastavku prikazani u jednostrukim tablicama te grafičkim prikazima.

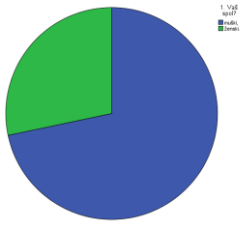
Tablica 2: Struktura ispitanika prema spolu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muški,	38	71,7	71,7	71,7
	ženski.	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, 2019.

Prema spolu može se utvrditi da su u poduzeću Typeqast zastupljeniji muškarci sa zastupljenošću od 71,70%, u odnosu na žene kojih je svega 28,30%. Ista struktura je prikazana i grafički putem Grafikona 1.

Grafikon 1: Spolna struktura ispitanika



Izvor: Izrada autora, 2019.

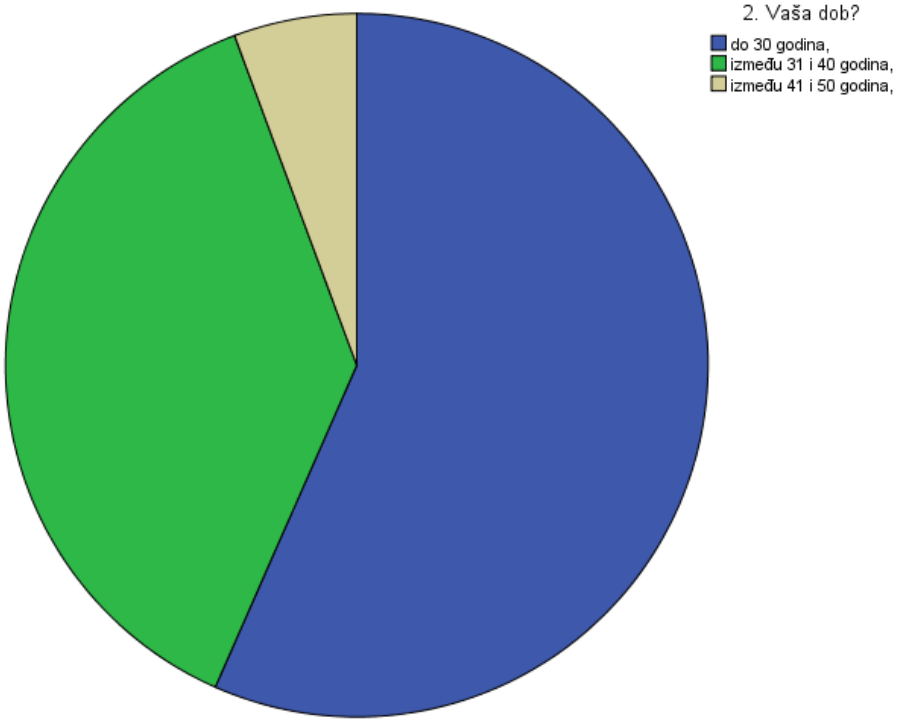
Tablica 3: Struktura ispitanika prema dobi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 30 godina,	30	56,6	56,6	56,6
	između 31 i 40 godina,	20	37,7	37,7	94,3
	između 41 i 50 godina,	3	5,7	5,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, 2019.

Prema dobi ispitanika može se utvrditi da je u poduzeću Typeqast najviše zastupljeno ispitanika do 30 godina starosti (56,60%). Nakon njih slijede ispitanici dobne skupine između 31 i 40 godina (37,70%). Najmanje ispitanika je između 41 i 50 godina (5,7%). U poduzeću Typeqast nema nijednog ispitanika iznad 60 godina. Isto prikazuje i Grafikon 2.

Grafikon 2: Dobna struktura ispitanika



Izvor: Izrada autora, 2019.

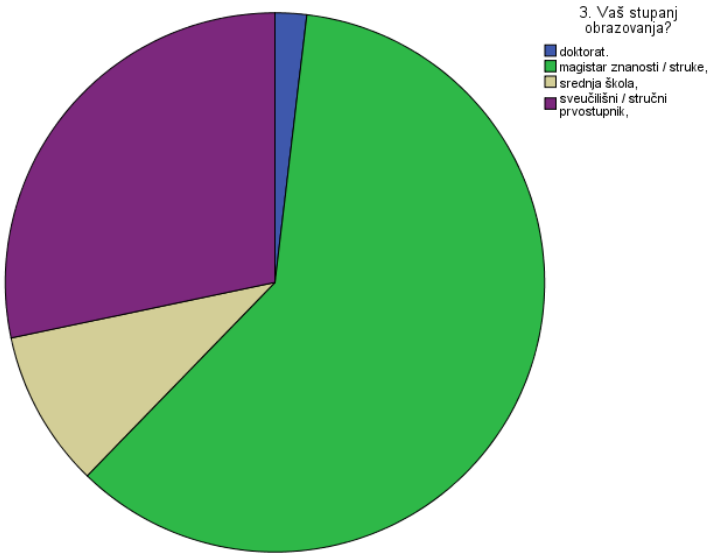
Tablica 4: Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	doktorat.	1	1,9	1,9	1,9
	magistar znanosti / struke,	32	60,4	60,4	62,3
	srednja škola,	5	9,4	9,4	71,7
	sveučilišni / stručni prvostupnik,	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, 2019.

Prema stupnju obrazovanja u poduzeću Typeqast najviše je zastupljeno ispitanika koji su stekli status „magistar znanosti/struke“ (60,40%). Nakon njih slijede ispitanici koji su stekli status „sveučilišni/stručni prvostupnik“ (28,30%). Nekolicina ispitanika poduzeća Typeqast ima završenu srednju školu (9,4%). Samo jedan ispitanik, odnosno 1,9% ispitanika ima titulu doktora znanosti. Struktura je slikovno prikazana na Grafikonu 3.

Grafikon 3: Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja



Izvor: Izrada autora, 2019.

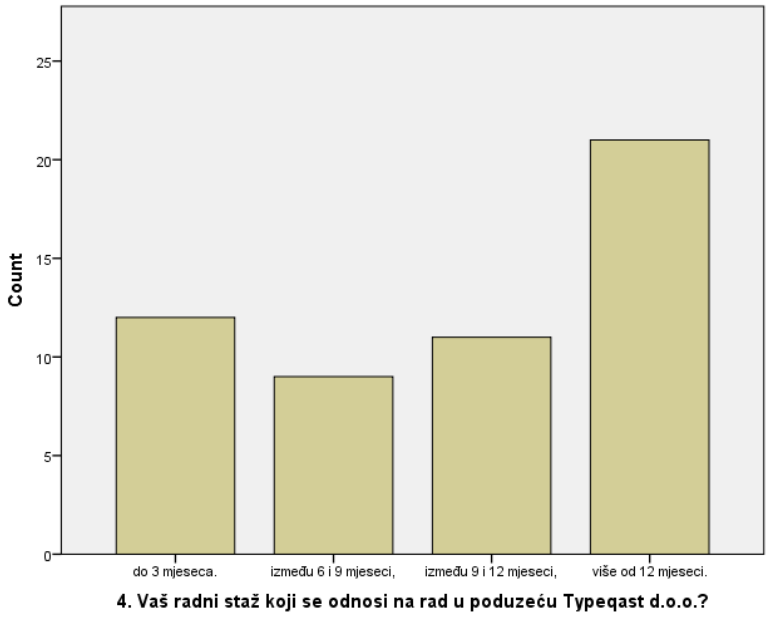
Tablica 5: Struktura ispitanika prema radnom stažu u poduzeću Typeqast

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 3 mjeseca.	12	22,6	22,6	22,6
	između 6 i 9 mjeseci,	9	17,0	17,0	39,6
	između 9 i 12 mjeseci,	11	20,8	20,8	60,4
	više od 12 mjeseci.	21	39,6	39,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, 2019.

U poduzeću Typeqast najviše je zaposlenika koji su tamo zaposleni više od 12 mjeseci (39,60%). Slijede ispitanici koji su u poduzeću Typeqast zaposleni do 3 mjeseca (22,60%). Nakon njih, prema zastupljenosti slijedi skupina ispitanika koji su u poduzeću zaposleni između 9 i 12 mjeseci (20,80%). Najmanje je ispitanika koji su u poduzeću Typeqast zaposleni između 6 i 9 mjeseci (17,00%). Struktura je slikovno prikazana na Grafikonu 4.

Grafikon 4: Struktura ispitanika prema radnom stažu u poduzeću Typeqast



Izvor: Izrada autora, 2019.

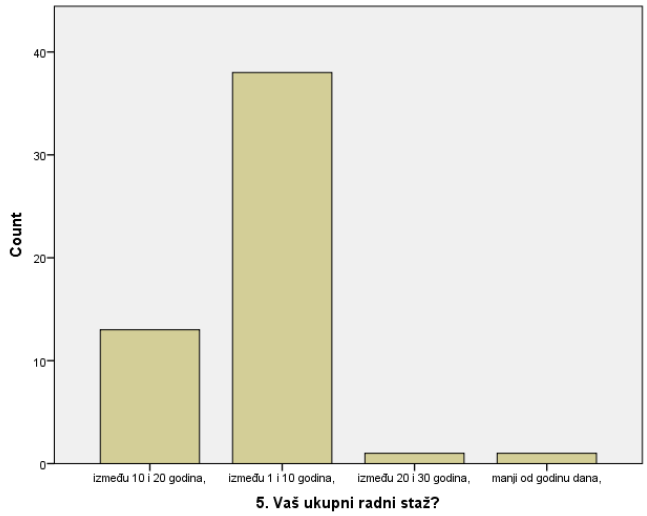
Tablica 6: Struktura ispitanika prema njihovom ukupnom radnom stažu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	između 1 i 10 godina,	38	71,7	71,7	71,7
	između 10 i 20 godina,	13	24,5	24,5	96,2
	između 20 i 30 godina,	1	1,9	1,9	98,1
	manji od godinu dana,	1	1,9	1,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, 2019.

U poduzeću Typeqast najviše je zaposlenika čiji je ukupni radni staž do 10 godina (71,70%). Nakon njih slijede zaposlenici čiji je ukupni radni staž između 10 i 20 godina (24,5%). Istu zastupljenost imaju zaposlenici s ukupnim radnom stažom između 20 i 30 godina te ukupni radnim stažom manjim od godinu dana sa svega 1,90%. Struktura je slikovno prikazana na Grafikonu 5.

Grafikon 5: Struktura ispitanika prema njihovom ukupnom radnom stažu



Izvor: Izrada autora, 2019.

Tablica 7: Struktura ispitanika prema primijenjenom izvoru regrutiranja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eksternim izvorom regrutiranja (na Vaše trenutno radno mjesto došli ste kao novi zaposlenik u sadašnje poduzeće).	50	94,3	94,3	94,3
	internim izvorom regrutiranja (na Vaše trenutno radno mjesto došli ste kao zaposlenik koji je prethodno obavljao poslove na drugom radnom mjestu u istom poduzeću),	3	5,7	5,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, 2019.

94,30% zaposlenika u poduzeću Typeqast odgovorilo je da je na svoje radno mjesto došlo primjenom eksternog izvora regrutiranja. Ostatak zaposlenika, odnosno 5,70% njih, došlo je na svoje radno mjesto primjenom internog izvora regrutiranja. Struktura je slikovno prikazana na grafikonu 6.

Tablica 8: Struktura ispitanika prema primijenjenoj metodi selekcije

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	intervju.	7	13,2	13,2	13,2
	prijava na natječaj, životopis, intervju.	10	18,9	18,9	32,1
	prijava na natječaj, životopis, psihologijski testovi (testovi sposobnosti, testovi ličnosti, testovi interesa i znanja),, intervju.	2	3,8	3,8	35,8
	psihologijski testovi (testovi sposobnosti, testovi ličnosti, testovi interesa i znanja), intervju.	2	3,8	3,8	39,6
	životopis, intervju.	22	41,5	41,5	81,1
	životopis, psihologijski testovi (testovi sposobnosti, testovi ličnosti, testovi interesa i znanja), intervju.	10	18,9	18,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, 2019.

Najviše zaposlenika u poduzeću Typeqast selektirano je primjenom analize pristiglih životopisa i naknadno provedenih intervjua (41,50%), dok je prilikom procesa selekcije najmanje bila zastupljena metoda psihologijskog testiranja (3,8%).

Tablica 9: Struktura ispitanika prema zadovoljstvu na radu

		10. Zadovoljan/zadovoljna sam provedenim postupkom regrutiranja prilikom zapošljavanja	11. Zadovoljan/zadovoljna sam provedenim postupkom/postupcima selekcije prilikom zapošljavanja	12. Zadovoljan/zadovoljna sam radnim uvjetima	13. Zadovoljan/zadovoljna sam svojim radnim mjestom	14. Zadovoljan/zadovoljna sam svojim kolegama
N	Valid	53	53	53	53	53
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,30	4,43	4,47	4,25	4,53
Median		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Mode		5	5	5	5	5
Std. Deviation		1,011	,821	,668	,979	,823

Izvor: Izrada autora, 2019.

Tablica 9 prikazuje zadovoljstvo zaposlenika provedenim postupcima regrutiranja i selekcije. Također, prikazuje i sljedeće stavke zadovoljstva na radu: zadovoljstvo radnim uvjetima, zadovoljstvo radnim mjestom te zadovoljstvo kolegama.

Tablica 10: Struktura ispitanika prema zadovoljstvu na radu

		15. Zadovoljan/zadovoljna sam radnom atmosferom	16. Zadovoljan/zadovoljna sam svojim nadređenima	17. Zadovoljan/zadovoljna sam svojom plaćom	18. Zadovoljan/zadovoljna sam mogućnostima napredovanja	19. Zadovoljan/zadovoljna sam sigurnošću zaposlenja
N	Valid	53	53	53	53	53
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4,34	4,34	4,23	4,11	4,43
Median		5,00	5,00	4,00	4,00	5,00
Mode		5	5	4	5	5
Std. Deviation		,854	,758	,724	1,155	,694

Izvor: Izrada autora, 2019.

Nastavno na Tablicu 9, Tablica 10 prikazuje sljedeće stavke zadovoljstva na radu: zadovoljstvo radnom atmosferom, zadovoljstvo nadređenima, zadovoljstvo plaćom, zadovoljstvo mogućnostima napredovanja te zadovoljstvo sigurnošću zaposlenja.

Među ispitanim zaposlenicima najveću prosječnu ocjenu 4,53 dobilo je zadovoljstvo radnim kolegama. Zaposlenici su najmanje zadovoljni mogućnostima napredovanja koje su ocijenjene s prosječnom ocjenom 4,11. Najčešća ocjena pokazatelja zadovoljstva na radu je 5, odnosno svi pokazatelji zadovoljstva na radu su ocijenjeni najčešćom ocjenom 5, osim zadovoljstva plaćom koje se ocijenjeno najčešćom ocjenom 4. Uzevši u obzir 8 elemenata zadovoljstva na radu, prosječna ocjena zadovoljstva je 4,34.

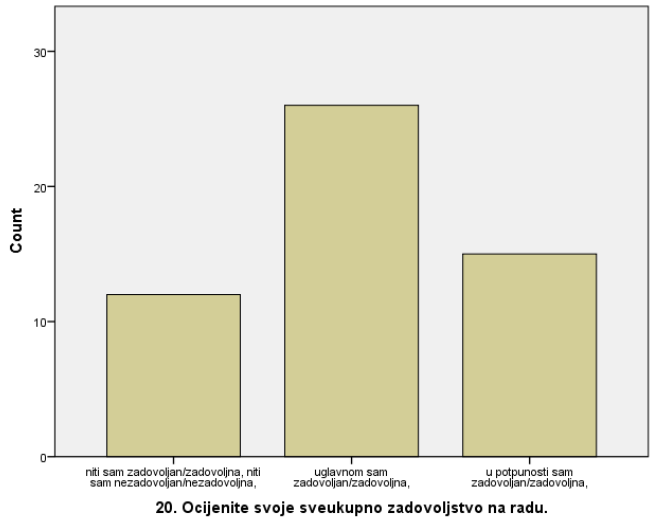
Tablica 11: Struktura ispitanika prema ukupnom zadovoljstvu na radu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niti sam zadovoljan/zadovoljna, niti sam nezadovoljan/nezadovoljna,	12	22,6	22,6	22,6
	u potpunosti sam zadovoljan/zadovoljna,	15	28,3	28,3	50,9
	uglavnom sam zadovoljan/zadovoljna,	26	49,1	49,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora, 2019.

Gotovo polovica ispitanika poduzeću Typeqast (49,1%) se izjasnila da je uglavnom zadovoljna na radu. Njih 28,30% je u potpunosti zadovoljno, dok 22,60% ispitanika ne može reći niti da je zadovoljno niti da je nezadovoljno. Nitko od ispitanika nije uglavnom ili potpuno nezadovoljan. S obzirom da je 49,1% ispitanika odgovorilo kako je uglavnom zadovoljno u poduzeću Typeqast, može se potvrditi prosječna ocjena 4,34 dobivena na temelju 8 elemenata zadovoljstva na radu. Struktura je slikovno prikazana na Grafikonu 7.

Grafikon 6: Struktura ispitanika prema ukupnom zadovoljstvu na radu



Izvor: Izrada autora, 2019.

5.3. Testiranje hipoteza

Kroz daljnje istraživanje doći će se do zaključka hoće li postavljene hipoteze biti prihvaćene ili odbačene. Hipoteze se odnose na zadovoljstva zaposlenika procesom regrutiranja i selekcije u poduzeću Typeqast.

H1: Zaposlenici u poduzeću Typeqast zadovoljni su provedenim postupkom regrutiranja i selekcije.

Ovom hipotezom ispitat će se kolika je razina zadovoljstva zaposlenika u poduzeću Typeqast s provedenim postupkom regrutiranja i selekcije. Hipoteza će zbog lakše obrade podataka biti raščlanjena na dvije pomoćne hipoteze.

H1.1.: Zaposlenici u poduzeću Typeqast zadovoljni su provedenim postupkom regrutiranja.

Ovom hipotezom ispitat će se razina zadovoljstva zaposlenika u poduzeću Typeqast s obzirom na postupak regrutiranja koji su prošli.

Tablica 12: Zadovoljstvo ispitanika procesom regrutiranja

N	Valid	53
	Missing	0
Mean		4,30
Median		5,00

Mode		5
Std. Deviation		1,011
Percentiles	25	4,00
	50	5,00
	75	5,00

Izvor: Izrada autora, 2019.

Prosječna ocjena ispitanika za zadovoljstvo provedenim procesom regrutiranja je 4,3 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 1,01. Najčešća ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju, odnosno zadovoljstvo procesom regrutiranja, je 5.

Wilcoxonovim testom za jedan nezavisni uzorak utvrdit će se zadovoljstvo zaposlenika. Hipoteza da su zaposlenici zadovoljni procesom regrutiranja bit će potvrđena ukoliko srednja vrijednost slaganja bude veća od vrijednosti 3.

Tablica 13: Zadovoljstvo procesom regrutiranja

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of 10. Zadovoljan/zadovoljna sam provedenim postupkom regrutiranja prilikom zapošljavanja. equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

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

Izvor: Izrada autora, 2019.

Može se donijeti zaključak o prihvaćanju ove hipoteze s obzirom da p vrijednost iznosi 0,00 i <0,001 što znači da statistički postoji visoka razina slaganja s ovom hipotezom, odnosno potvrđuje se zadovoljstvo procesom regrutiranja u poduzeću Typeqast.

H1.2.: Zaposlenici u poduzeću Typeqast zadovoljni su provedenim postupkom selekcije.

Ovom hipotezom ispitat će se razina zadovoljstva zaposlenika u poduzeću Typeqast s obzirom na postupak selekcije koji su prošli.

Tablica 14: Zadovoljstvo procesom selekcije

N	Valid	53
	Missing	0
Mean		4,43
Median		5,00
Mode		5
Std. Deviation		,821
Percentiles	25	4,00
	50	5,00
	75	5,00

Izvor: Izrada autora, 2019.

Prosječna ocjena ispitanika za zadovoljstvo provedenim procesom selekcije je 4,43 s prosječnim odstupanjem od aritmetičke sredine 0,82. Najčešća ocjena kojom su ispitanici ocijenili ovu tvrdnju, odnosno zadovoljstvo procesom selekcije je 5.

Wilcoxonovim testom za jedan nezavisni uzorak utvrdit će se zadovoljstvo zaposlenika. Hipoteza da su zaposlenici zadovoljni procesom selekcije bit će potvrđena ukoliko srednja vrijednost slaganja bude veća od vrijednosti 3.

Tablica 15: Zadovoljstvo procesom selekcije

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of 11. Zadovoljan/zadovoljna sam provedenim postupkom/postupcima selekcije prilikom zapošljavanja. equals 3.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.

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

Izvor: Izrada autora, 2019.

Može se donijeti zaključak o prihvaćanju ove hipoteze s obzirom da p vrijednost iznosi 0,00 i <0,001 što znači da statistički postoji visoka razina slaganja s ovom hipotezom, odnosno potvrđuje se zadovoljstvo procesom selekcije u poduzeću Typeqast.

U konačnici, pomoću dvije pomoćne hipoteze može se zaključiti da su zaposlenici poduzeća Typeqast zadovoljni cjelokupnim procesom zapošljavanja, odnosno procesima regrutiranja i selekcije.

H2: Postoji razlika između muškaraca i žena što se tiče zadovoljstva provedenim postupkom regrutiranja i selekcije u poduzeću Typeqast.

Ovom hipotezom ispitat će se postoji li razlika između zadovoljstva muškaraca i zadovoljstva žena izvršenim postupkom regrutiranja odnosno selekcije u poduzeću Typeqast. S obzirom da će se u anketi pojedinačno ispitivati postupci regrutiranja, odnosno selekcije, ova hipoteza bit će raščlanjena na dvije pomoćne hipoteze.

H2.1. Postoji razlika između muškaraca i žena što se tiče zadovoljstva provedenim regrutiranjem u poduzeću Typeqast.

Ovo istraživanje provodi se s obzirom da postoje razlike u razmišljanjima i zadovoljstvu poslom između muškaraca i žena, osobito u IT svijetu, koje su pojašnjenje u uvodnom dijelu ovog rada. Pri analizi ove hipoteze istražuje se postoji li razlika između muškaraca i žena što se tiče procesa regrutiranja u poduzeću Typeqast.

Tablica 16: Razlika između muškaraca i žena u zadovoljstvu provedenim regrutiranjem

		1	2	3	4	5	Total
1. Vaš spol?	muški,	1	3	6	11	17	38
	ženski.	0	0	0	1	14	15
Total		1	3	6	12	31	53

Izvor: Izrada autora, 2019.

Može se zaključiti da je najviše muškaraca (44,74%), kao i najviše žena (93,33%) ocijenilo proces regrutiranja u poduzeću Typeqast razinom zadovoljstva 5.
Razlika u zadovoljstvu procesom regrutiranja između muškaraca i žena testirat će se Mann-Whitney U testom.

Tablica 17: Razlika između muškaraca i žena u zadovoljstvu provedenim regrutiranjem

Test Statistics[a]

	10. Zadovoljan/zadovoljna sam provedenim postupkom regrutiranja prilikom zapošljavanja.
Mann-Whitney U	49,000
Wilcoxon W	280,000
Z	-2,314
Asymp. Sig. (2-tailed)	,021
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,040[b]

a. Grouping Variable: spol

b. Not corrected for ties.

Izvor: Izrada autora, 2019.

Empirijska p vrijednost Mann-Whitney U testa iznosi 0,021 što je manje od najmanje potrebne razine signifikantnosti koja iznosi 0,05. Stoga se donosi zaključak o odbijanju hipoteze da ne postoji razlika između muškaraca i žena u zadovoljstvu procesom regrutiranja u poduzeću Typeqast.

H2.2. Postoji razlika između muškaraca i žena što se tiče zadovoljstva provedenom selekcijom u poduzeću Typeqast.

Ovo istraživanje provodi se s obzirom da postoje razlike u razmišljanjima i zadovoljstvu poslom između muškaraca i žena, osobito u IT svijetu, koje su pojašnjenje u uvodnom dijelu

ovog rada. Pri analizi ove hipoteze istražuje se postoji li razlika između muškaraca i žena što se tiče procesa selekcije u poduzeću Typeqast.

Tablica 18: Razlika između muškaraca i žena u zadovoljstvu provedenom selekcijom

		1	2	3	4	5	Total
1. Va š spol?	muški,	1	1	2	17	17	38
	ženski.	0	0	0	2	13	15
Total		1	1	2	19	30	53

Izvor: Izrada autora, 2019.

Može se zaključiti da su muškarci ocijenili proces selekcije u poduzeću Typeqast razinom zadovoljstva 5 (44,74%) te isti broj njih je proces selekcije ocijenilo razinom zadovoljstva 5 (44,74%). Čak 86,67% žena ocijenilo je proces selekcije u poduzeću Typeqast razinom zadovoljstva 5.

Mann-Whitney U testom donijet će se odluka o prihvaćanju ili odbijanju postavljene hipoteze.

Tablica 19: Razlika između muškaraca i žena u zadovoljstvu provedenom selekcijom

Test Statistics[a]

	11. Zadovoljan/zadovoljna sam provedenim postupkom/postupcima selekcije prilikom zapošljavanja.
Mann-Whitney U	61,500
Wilcoxon W	292,500
Z	-1,727
Asymp. Sig. (2-tailed)	,084
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,137[b]

a. Grouping Variable: spol

b. Not corrected for ties.

Izvor: Izrada autora, 2019.

Empirijska p vrijednost Mann-Whitney U testa iznosi 0,084 što je veće od najmanje potrebne razine signifikantnosti 0,05. Stoga se donosi zaključak o prihvaćanju hipoteze da ne postoji razlika između muškaraca i žena procesom selekcije u poduzeću Typeqast.

U konačnici, zaključak je da postoji razlika u zadovoljstvu između muškaraca i žena procesom regrutiranja, no utvrđeno je da ne postoji razlika u zadovoljstvu između muškaraca i žena procesom selekcije. Dakle, razlika između muškaraca i žena vidljiva je u procesu regrutiranja i prema Tablici 16 zaključuje se da su žene zadovoljnije tim procesom u poduzeću Typeqast. S obzirom na istraživanja koja ukazuju da su muškarci zadovoljniji u tehničkim poslovima, odnosno IT struci, ovakav zaključak nije bio očekivan.

H3: Postoji povezanost između zadovoljstva zaposlenika provedenim postupcima regrutiranja i selekcije i zadovoljstva zaposlenika na radu u poduzeću Typeqast.

Ovom hipotezom ispitat će se jesu li uistinu zaposlenici koji su zadovoljni procesom regrutiranja i selekcije također zadovoljni i na radu. U obzir će se uzeti ukupna razina zadovoljstva koju su zaposlenici morali izabrati.

H3.1.: Postoji povezanost između zadovoljstva zaposlenika provedenim postupkom regrutiranja i zadovoljstva na radu u poduzeću Typeqast.

Regrutiranje je postupak kojim poduzeće privlači zaposlenike na slobodna radna mjesta. S obzirom da samim time počinje kontakt između poduzeća i kandidata, taj postupak ostavlja prvi dojam kandidata o poduzeću. Postoji li zaista povezanost između procesa regrutiranja i zadovoljstva na radu ispitat će se testom korelacije.

Tablica 20: Određivanje jačine korelacije prema stupnju korelacije

r	Jačina korelacije
0	nema korelacije
0 – 0,5	slaba korelacija
0,5 – 0,8	srednje jaka korelacija
0,8 - 1	jaka korelacija
1	potpuna korelacija

Izvor:
https://www.veleri.hr/files/datotekep/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/Kvantitativne_za_poduzetnike_Pr2_Izv.pdf

Tablica 21: Povezanost između zadovoljstva procesom regrutiranja i zadovoljstva na radu

Correlations

			10. Zadovoljan/zadovoljna sam provedenim postupkom regrutiranja prilikom zapošljavanja.	21. Ocijenite 1-5 ukupno zadovoljstvo na radu.
Spearman's rho	10. Zadovoljan/zadovoljna sam provedenim postupkom regrutiranja prilikom zapošljavanja.	Correlation Coefficient	1,000	,205
		Sig. (2-tailed)	.	,140
		N	53	53
	21. Ocijenite 1-5 ukupno zadovoljstvo na radu.	Correlation Coefficient	,205	1,000
		Sig. (2-tailed)	,140	.
		N	53	53

Izvor: Izrada autora, 2019.

Jačina korelacije određuje se prema stupnju korelacije. Ljestvica određivanja jačine korelacije nalazi se u Tablici 20. Povezanost između zadovoljstva na radu i procesa regrutiranja nije statistički značajna. Signifikantnost iznosi 0,14 što je manje od najmanje potrebne razine signifikantnosti 0,05. Može se zaključiti da se ova hipoteza ne može prihvatiti.

H3.2.: Postoji povezanost između zadovoljstva zaposlenika provedenim postupkom selekcije i zadovoljstva na radu u poduzeću Typeqast.

Selekcija predstavlja postupak u kojem određeni tim ljudi odabire pravog kandidata za pravo radno mjesto. U tom postupku kandidat iz razgovora i sudjelovanja u psihologijskim testovima stječe dojam o poduzeću i stvara određenu sliku koja može značajno djelovati na zadovoljstvo radom. Postoji li zaista ta povezanost, ispitat će se Spearmanovim testom korelacije.

Tablica 22: Povezanost između zadovoljstva procesom selekcije i zadovoljstva na radu

Correlations

			21. Ocijenite 1-5 ukupno zadovoljstvo na radu.	11. Zadovoljan/zadovoljna sam provedenim postupkom/postupcima selekcije prilikom zapošljavanja.
Spearman's rho	21. Ocijenite 1-5 ukupno zadovoljstvo na radu.	Correlation Coefficient	1,000	,432**
		Sig. (2-tailed)	.	,001
		N	53	53
	11. Zadovoljan/zadovoljna sam provedenim postupkom/postupcima selekcije prilikom zapošljavanja.	Correlation Coefficient	,432**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	.
		N	53	53

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Izvor: izrada autora, 2019.

Koeficijent signifikantnost iznosi 0,001 te se donosi zaključak o prihvaćanju ove hipoteze. Dakle, stupanj jakosti korelacije manji od 0,5 smatra se slabom korelacijom. Detaljnije se može vidjeti u Tablici 20. Na temelju koeficijenta korelacije 0,432 može se donijeti zaključak da postoji slaba povezanost između zadovoljstva procesom selekcije i zadovoljstva zaposlenika na radu u poduzeću Typeqast.

Donosi se zaključak da zadovoljstvo procesom regrutiranja nije povezano sa cjelokupnim zadovoljstvom ispitanika na radu. Nadalje, zadovoljstvo provedenim procesom selekcije je

povezano s cjelokupnim zadovoljstvom ispitanika na radu. Dokazano je kako su žene zadovoljnije procesom regrutiranja, no ne može se potvrditi da su žene zadovoljnije i na radu jer je istraživanjem dokazano kako proces regrutiranja i ukupno zadovoljstvo na radu nisu povezani. Zadovoljstvo procesom selekcije i ukupno zadovoljstvo na radu su povezani, ali nije utvrđena razlika između muškaraca i žena što se tiče procesa selekcije.

6. ZAKLJUČAK

Regrutiranje i selekcija predstavljaju vrlo značajna područja upravljanja ljudskim resursima iz razloga što osiguravaju poduzećima najvažniji resurs – ljude. Kako bi se došlo do kvalitetnog radnog kadra, potrebno je usavršiti procese regrutiranja i selekcije u poduzeću. Poduzeća kao što je Typeqast imaju cilj zaposliti što kvalitetniji radni kadar, jer o tome ovisi njihova moć na tržištu. Dakle, veća im je moć ako isporučuju što kvalitetnije softvere klijentima. S druge strane, kako bi se zaposlenici zadržali u poduzeću, bitno je da budu zadovoljni.

Na konkretnom primjeru poduzeća Typeqast, čije poslovanje se temelji na radu na projektima za klijente, može se dokazati koliko je uistinu bitno zadovoljstvo na radu. Na zadovoljstvo na radu utječu mnogi faktori kao što su: radna atmosfera, kolege, plaća, zadovoljstvo nadređenima itd. Osim toga, u ovom Diplomskom radu dokazano je kako je i proces regrutiranja povezan s ukupnim zadovoljstvom na radu. Na primjeru poduzeća Typeqast, to bi značilo kako su zaposlenici, zadovoljni metodama regrutiranja koje svaki kandidat prolazi u prvom kontaktu s „poduzećem“. Istraživanje je pokazalo kako su žene zadovoljnije tim procesom od muškaraca. Nadalje, ne može se utvrditi da su žene zadovoljnije i na radu. Utvrđeno je samo kako su žene zadovoljnije procesom regrutiranja, a taj proces nije povezan sa zadovoljstvom na radu u poduzeću Typeqast. Što se tiče procesa selekcije, ne postoji razlika u zadovoljstvu između muškaraca i žena. Zaključak je logičan s obzirom da se ne smije izostaviti kako odnos prema kandidatima ovisi i o individualnom pristupu intervjuera.

Iako je provedenim istraživanjem dokazano da su zaposlenici u poduzeću Typeqast zadovoljni procesom regrutiranja te da su isto tako zadovoljni na radu, ta činjenica nije dovoljna za dokazivanje postojanja povezanosti između te dvije relacije. Ovakav ishod istraživanja nije bio očekivan obzirom da je proces regrutiranja prvi kontakt kandidata s „poduzećem“, a obično prvi dojam ostaje zapamćen i mnogo utječe na stvaranje daljnje slike o poduzeću te je zbog toga očekivano da postoji povezanost između procesa regrutiranja i zadovoljstva na radu. Zadovoljstvo procesom selekcije povezano je s ukupnim zadovoljstvom na radu što je očekivano s obzirom da se procesom selekcije još „dublje“ zalazi u poduzeće i logično je da će proces selekcije, za razliku od procesa regrutiranja, imati utjecaj na ukupno zadovoljstvo na radu.

Kao što je rečeno na početku Diplomskog rada, rezultati ankete i analize triju hipoteza bit će predstavljeni menadžmentu poduzeća Typeqast. Iako su zaposlenici u poduzeću Typeqast uglavnom zadovoljni, uvijek postoje stvari koje bi se mogle i trebale mijenjati. Rezultati ovog

Diplomskog rada bit će na pomoć da menadžment poduzeća Typeqast utvrdi koji bi to promjene trebale biti.

Naposljetku, zadovoljstvo procesima regrutiranja i selekcije te ukupno zadovoljstvo zaposlenika na radu samo su korisni inputi za postizanje profita, koji je krajnji cilj poslovanja, a samim tim i dobre konkurentnosti na tržištu što je u današnjem svijetu sve teže postići.

LITERATURA

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb
2. Bakotić, D. (2009): Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika znanja i organizacijskih performansi, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Split
3. Bohlander, G., Snell, S. i Sherman, A.: (2001.) Managing Human Resources, USA, South-Western College Publishing
4. Boudreau, J. W., Rynes, S. L., Role of recruitment in staffing utility analysis, Journal of applied psychology, 1985.
5. Buble, M. (2000.): Menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
6. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb
7. Džubur, S. (2003.): Uloga ljudskih resursa u suvremenom poslovanju, Naše more
8. Đokić, T., Pepur, M., Arnerić, J. (2015): Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga
9. Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D. , Management ljudskih resursa, nastavni materijali, Regrutiranje, Ekonomski fakultet u Splitu, Split (preuzeto s moodle.efst.hr)
10. Goić, S., Tadić, I., Bakotić, D.: Management ljudskih resursa, nastavni materijali, Selekcija, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
11. Hull, C. (1980.): Psychology of work behaviour , The Dorsey press
12. Ibidem
13. Jambrek, I. , Penić, I. (2008): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, Zbornik Pravnog sveučilišta u Rijeci, Rijeka
14. Kuka, E.: Stručni rad: Menadžment ljudskih resursa
15. Marušić, S., (2006): Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb
16. Mathis, R. L., Jackson, J.H.: (2008.) Human Resource Management, USA: Thomson South-West
17. Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž., (2009.): Menadžment: priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
18. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006.): Menadžment ljudskih potencijala, Mate d.o.o., Zagreb
19. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., (2006): Menadžment ljudskih potencijala (Postizanje konkurentske prednosti), MATE, Zagreb

20. Sherman, W. A. Jr., Bohlander, W. G. , Chruden, J. H. , (1988.): Managing Human Resources, EightEdition, SouthWesternPublishingCo. , Cincinati, Ohio
21. Sikavica, P. (2011.) : Dizajniranje organizacije, Novi informator, Zagreb
22. Štimac, A. (2017.): Završni rad: Proces planiranja, regrutiranja i selekcije zaposlenika Centra za vozila Hrvatske, Ekonomski fakultet, Split
23. Weihrich, H., Koontz, H. (1998): Menadžment, MATE, Zagreb
24. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka
25. https://hrmpractice.com/employee-selection/ (06.05.2019.)
26. https://harver.com/blog/successful-employee-selection-process/ (06.05.2019.)
27. https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/ (07.04.2019.)
28. https://www.custominsight.com/employee-engagement-survey/what-is-employee-satisfaction.asp (06.05.2019.)
29. https://typeqast.com/who-we-are/ (06.05.2019.)
30. http://www.istrazime.com/organizacijska-psihologija/razlike-u-karijerama-muskaraca-i-zena/ (13.05.2019.)
31. https://www.posao.hr/clanci/savjeti/kako-do-posla/popis-agencija-za-zaposljavanje-u-hrvatskoj/4552/ (17.07.2019.)
32. https://www.thebalancecareers.com/employee-satisfaction-1918014 (11.07.2019.)
33. https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/4394-job-satisfaction.html (11.07.2019.)

POPIS SLIKA

Slika 1: Koraci u postupku selekcije kandidata 28
Slika 2: Primjer testa inteligencije 31
Slika 3: Primjer testa specifičnih sposobnosti 31
Slika 4: Primjer testa mehaničkih sposobnosti 32
Slika 5: Primjer objektivnog testa 32
Slika 6: Primjer projektivnog testa 33
Slika 7: Podjela intervjua prema različitim vrstama 34
Slika 8: Pitanja koja se često postavljaju na intervjuu 36

POPIS TABLICA

Tablica 1: Prednosti i nedostaci unutarnjih i vanjskih izvora kandidata 20
Tablica 2: Struktura ispitanika prema spolu 47
Tablica 3: Struktura ispitanika prema dobi 48
Tablica 4: Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja 49
Tablica 5: Struktura ispitanika prema radnom stažu u poduzeću Typeqast 50
Tablica 6: Struktura ispitanika prema njihovom ukupnom radnom stažu 51
Tablica 7: Struktura ispitanika prema primijenjenom izvoru regrutiranja 52
Tablica 8: Struktura ispitanika prema primijenjenoj metodi selekcije 54
Tablica 9: Struktura ispitanika prema zadovoljstvu na radu 55
Tablica 10: Struktura ispitanika prema zadovoljstvu na radu 56
Tablica 11: Struktura ispitanika prema ukupnom zadovoljstvu na radu 57
Tablica 12: Zadovoljstvo ispitanika procesom regrutiranja 58
Tablica 13: Zadovoljstvo procesom regrutiranja 59
Tablica 14: Zadovoljstvo procesom selekcije 60
Tablica 15: Zadovoljstvo procesom selekcije 60
Tablica 16: Razlika između muškaraca i žena u zadovoljstvu provedenim regrutiranjem 61
Tablica 17: Razlika između muškaraca i žena u zadovoljstvu provedenim regrutiranjem 62
Tablica 18: Razlika između muškaraca i žena u zadovoljstvu provedenom selekcijom 63
Tablica 19: Razlika između muškaraca i žena u zadovoljstvu provedenom selekcijom 63
Tablica 20: Određivanje jačine korelacije prema stupnju korelacije 65
Tablica 21: Povezanost između zadovoljstva procesom regrutiranja i zadovoljstva na radu 65
Tablica 22: Povezanost između zadovoljstva procesom selekcije i zadovoljstva na radu 67

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Spolna struktura ispitanika 47
Grafikon 2: Dobna struktura ispitanika 48
Grafikon 3: Struktura ispitanika prema stupnju obrazovanja 49
Grafikon 4: Struktura ispitanika prema radnom stažu u poduzeću Typeqast 50
Grafikon 5: Struktura ispitanika prema njihovom ukupnom radnom stažu 51
Grafikon 6: Struktura ispitanika prema ukupnom zadovoljstvu na radu 57

SAŽETAK

Ljudi predstavljaju najbitniji resurs poduzeća Stoga je menadžment ljudskih resursa jako bitan kako bi osigurao pribavljanje kvalitetnog radnog kadra koji će poduzeću osiguravati profit. S druge strane, jako je bitno da taj radni kadar bude zadovoljan uvjetima rada. Radni kadar u poduzeću, osim što proizvodi i/ili isporučuje svoje usluge, doprinosi poduzeću na način da se kroz broj zaposlenika gleda veličina zaposlenika te na taj način omogućava moć, prestiž i na neki način referencu poduzeća na tržištu. Regrutiranje i selekcija ključni su elementi menadžmenta ljudskih resursa koji se trude pribaviti, ali naposljetku i zadržati najkvalitetniji radni kadar.

U teorijskom dijelu ovog Diplomskog rada obrađuju se pojmovi menadžmenta ljudskih resursa, regrutiranja, selekcije i zadovoljstva na radu. Dakle, objašnjeni su izvori regrutiranja, metode selekcije, zadovoljstvo zaposlenika na radu te je „dotaknuta“ poveznica između zadovoljstva procesom regrutiranja i selekcije i zadovoljstva zaposlenika na radu.

U empirijskom dijelu ovog Diplomskog rada analiziralo se zadovoljstvo zaposlenika procesima regrutiranja i selekcije te se pokušao utvrditi postoji li utjecaj zadovoljstva regrutiranjem i selekcijom na zadovoljstvo zaposlenika na radu. Također, ispitalo se postoji li razlika između muškaraca i žena u zadovoljstvu procesima regrutiranja i selekcije.

Ovo istraživanje provedeno je na 53 zaposlenika. Dokazano je da su zaposlenici u poduzeću Typeqast zadovoljni procesima regrutiranja i selekcije. Nadalje,dokazano je kako postoji razlika između muškaraca i žena u procesu regrutiranja i da su žene zadovoljnije tim procesom. U procesu selekcije nema razlike između muškaraca i žena što se tiče zadovoljstva tim procesom. Što se tiče procesa regrutiranja, ne postoji povezanost zadovoljstva tim procesom s ukupnim zadovoljstvo na radu. Za proces selekcije se može reći da postoji povezanost s ukupnim zadovoljstvom na radu.

Ovo istraživanje ukazuje na važnost procesa regrutiranja, a osobito na važnost procesa selekcije koji slijedi nakon i na zaposlenike ima jači utjecaj. Na menadžmentu ljudskih resursa je da pronađu kvalitetan radni kadar koji će biti zadovoljan već od samog procesa regrutiranja, selekcije i dalje na radu što dakako ovisi i o ovim početnim koracima, od samog početka pribavljanja kandidata.

Ključne riječi: menadžment ljudskih resursa, regrutiranje, selekcija, zadovoljstvo na radu, Typeqast

SUMMARY

People represent the most important resource of the company Therefore, human resources management is very important in order to ensure the acquisition of quality workforce that will ensure the company profit. On the other hand, it is very important that the workforce is satisfied with the working conditions. In addition to producing and / or delivering its services, the workforce contributes to the company through the number of employees, enabling the power, prestige and in some way the reference of the company in the market. Recruitment and selection are key elements of human resource management that seek to obtain, but ultimately retain, the highest quality workforce.

The theoretical part of this Graduate work deals with the concepts of human resource management, recruitment, selection and job satisfaction. Thus, the sources of recruitment, selection methods, employee satisfaction at work are explained, the link between satisfaction with the recruitment and selection process and employee satisfaction at work was touched upon.

In the empirical part of this Graduate work, employee satisfaction was analyzed by recruiting and selection processes and an attempt was made to determine whether there was an impact of recruitment and selection satisfaction on employee satisfaction at work. It also examined if there was a difference between men and women in their satisfaction with the recruitment and selection processes.

This research was conducted on 53 employees. Typeqast employees have been proven to be satisfied with the recruitment and selection processes. Furthermore, it has been proven that there is a difference between men and women in the recruitment process and that women are more satisfied with the process. In the selection process, there is no difference between men and women in terms of satisfaction with this process. Regarding to the recruitment process, there is no correlation between satisfaction with this process and overall job satisfaction. The selection process is related to overall job satisfaction.

This research highlights the importance of the recruiting process, and especially the importance of employee selection process. It is up to the human resources management to find a quality workforce that will be satisfied from the very recruitment process, selection and with overall work, which of course depends on these initial steps from the very beginning of recruitment.

Key words: human resources management, recruitment, selection, work satisfaction, Typeqast

PRILOG 1

ANKETA

Poštovani,

studentica sam diplomskog studija Poslovne ekonomije na Ekonomskom fakultetu u Splitu.

Provodim istraživanje na temu ***„Analiza zadovoljstva zaposlenika provedenim postupkom regrutiranja i selekcije u poduzeću Typeqast d.o.o.“*** koje je potrebno za izradu Diplomskog rada.

Ova anketa u potpunosti je anonimna te će se rezultati koristiti isključivo za svrhe Diplomskog rada.

Predviđeno vrijeme za ispunjavanje ankete je tri minute. Zahvaljujem Vam na utrošenom vremenu!

Opći podaci o ispitaniku

1. Vaš spol?
    - muški,
    - ženski.

2. Vaša dob?
    - do 30 godina,
    - između 31 i 40 godina,
    - između 41 i 50 godina,
    - između 51 i 60 godina,
    - iznad 60 godina.

3. Vaš stupanj obrazovanja?

- bez kvalifikacije,
- osnovna škola,
- srednja škola,
- sveučilišni / stručni prvostupnik,
- magistar znanosti / struke,
- doktorat.

4. Vaš radni staž koji se odnosi na rad u poduzeću Typeqast d.o.o.?
    - do 3 mjeseca,
    - između 3 i 6 mjeseci,
    - između 6 i 9 mjeseci,
    - između 9 i 12 mjeseci,
    - više od 12 mjeseci.

5. Vaš ukupni radni staž?
    - manji od godinu dana,
    - između 1 i 10 godina,
    - između 10 i 20 godina,
    - između 20 i 30 godina,
    - veći od 30 godina.

Proces regrutiranja i selekcije

6. Dolazak na Vaše trenutno radno mjesto bilo je realizirano primijenjenim:
    - internim izvorom regrutiranja (na Vaše trenutno radno mjesto došli ste kao zaposlenik koji je prethodno obavljao poslove na drugom radnom mjestu u istom poduzeću),
    - eksternim izvorom regrutiranja (na Vaše trenutno radno mjesto došli ste kao novi zaposlenik u sadašnje poduzeće).

7. *Molim, odgovorite na ovo pitanje ukoliko ste na prethodnom pitanju izabrali prvi odgovor (interni izvor regrutiranja), a zanemarite ukoliko ste izabrali drugi odgovor (eksterni izvor regrutiranja).*

   Izvor internog regrutiranja za dolazak na Vaše radno mjesto bio je?

   - oglašavanje unutar poduzeća,
   - preporuke izravnih menadžera,
   - prijedlozi odjela ljudskih resursa.

8. *Molim, odgovorite na ovo pitanje ukoliko ste na prethodnom pitanju izabrali drugi odgovor (eksterni izvor regrutiranja), a zanemarite ukoliko ste izabrali prvi odgovor (interni izvor regrutiranja).*

   Koji eksterni izvor regrutiranja je primijenjen prilikom dolaska na Vaše trenutno radno mjesto?

   - oglašavanje izvan poduzeća (novinski oglas, radio oglas, brošura poduzeća…)
   - posredovanje agencije,
   - ugovor poduzeća s obrazovnom institucijom,
   - elektronsko regrutiranje.

9. Koje ste metode selekcije prošli prilikom zapošljavanja na trenutno radno mjesto? *(Moguće je odabrati više odgovora.)*

   - prijava na natječaj,
   - životopis,
   - psihologijski testovi (testovi sposobnosti, testovi ličnosti, testovi interesa i znanja),
   - intervju.

Na sljedeća pitanja odgovorite temeljem ljestvice od 1 do 5 gdje je: 1 – uopće se ne slažem, 2 – uglavnom se ne slažem, 3 – niti se slažem niti ne slažem, 4 – uglavnom se slažem i 5 – u potpunosti se slažem.

10. Zadovoljan/zadovoljna sam provedenim postupkom regrutiranja prilikom zapošljavanja.	1 2 3 4 5
11. Zadovoljan/zadovoljna sam provedenim postupkom/postupcima selekcije prilikom zapošljavanja.	1 2 3 4 5
12. Zadovoljan/zadovoljna sam radnim uvjetima.	1 2 3 4 5
13. Zadovoljan/zadovoljna sam svojim radnim mjestom.	1 2 3 4 5
14. Zadovoljan/zadovoljna sam svojim kolegama.	1 2 3 4 5
15. Zadovoljan/zadovoljna sam radnom atmosferom.	1 2 3 4 5
16. Zadovoljan/zadovoljna sam svojim nadređenima.	1 2 3 4 5
17. Zadovoljan/zadovoljna sam svojom plaćom.	1 2 3 4 5
18. Zadovoljan/zadovoljna sam mogućnostima napredovanja.	1 2 3 4 5
19. Zadovoljan/zadovoljna sam sigurnošću zaposlenja.	1 2 3 4 5

20. Ocijenite svoje sveukupno zadovoljstvo na radu.
    - u potpunosti sam zadovoljan/zadovoljna,
    - uglavnom sam zadovoljan/zadovoljna,
    - niti sam zadovoljan/zadovoljna, niti sam nezadovoljan/nezadovoljna,
    - uglavnom sam nezadovoljan/nezadovoljna,
    - u potpunosti sam nezadovoljan/nezadovoljna.