

1. Upravljanje odabirom zaposlenika za ukupnu kvalitetu

UVOD

U sjećanju mnogih organizacija, 1990-e godine ostat će kao njihovo desetljeće; mnoge druge neće ih se uopće sjećati jer neće više postojati. Događaji iz 1990-ih će postaviti na organizacije takve zahtjeve za promjenom da će mnoge propasti. Glavni razlog zbog kojeg će se to dogoditi jest da neće uspjeti zaposliti i zadržati ljude koji im trebaju pomoći da se promijene. Ljudi čine mjesto i ljudi određuju korak.

(Herriot, 1989., str. 1).

Predviđanje Petera Herriota je bilo pravodobno i točno. Za vrijeme ranih 1990-ih mnoge su organizacije bile, i još jesu, prisiljene na promjene, zbog natjecanja na svjetskoj razini, otvorenih tržišta, povećanih očekivanja korisnika i demografskih promjena. Kombinacija tih čimbenika se stekla u pritisku na mnoge da optimiziraju svoju osnovicu konkurentnih troškova putem vrednovanja organizacijske imovine i sredstava. Nakon što su provedene te revizije, mnoga poduzeća u javnom i privatnom sektoru dala su potporu Herriotovom pogledu da prednosti za natjecanje počivaju u kvalitetnim ljudima, prije nego u drugim pojavama. Na primjer, novotarije u proizvodima daju samo kratkoročne prednosti jer ih konkurenti nastoje brzo usvojiti i pretvoriti u njihov vlastiti proizvod. Slično, zbog toga što je slika korporacije pod utjecajem iskustava korisnika, nije komercijalno isplativo osloniti se samo na prethodni ugled. Trajno preživljavanje i razvoj organizacije,

dakle, ovisi o privlačenju i zadržavanju visokovrijednih ljudi te motiviranju tih ljudi da svoje sposobnosti primijene na korist organizacije.

Ponuda i potražnja rada jest, međutim, izložena utjecaju mnogih čimbenika, među kojima je važna i dostupnost primjereno kvalificiranih zaposlenika. Udruge poslodavaca predvidjele su ozbiljne nestašice u tom smislu od sredine do kraja 1990-ih. Na primjer, procjenjuje se da će broj osoba koje završavaju školovanje pasti za 1,3 milijuna kroz ovo desetljeće, posljedica čega će biti jako natjecanje u pridobivanju ljudi između tradicionalnog javnog sektora (npr. policija, zdravstvo, vojska itd.) i privatnog sektora. Slično, zapošljavanje osoba s diplomom bit će pod utjecajem natjecanja između diplomiranih žena, zrelijih osoba, etničkih manjina i invalidnih osoba s tradicionalnim diplomiranim muškarcem, bijelcem, srednje klase, starim 21 godinu. Osim toga, trenutačne i predviđene nestašice stručnjaka učinit će čitavu situaciju još složenijom kako se ponuda pravih ljudi s pravim znanjima bude smanjivala. Ako organizacije ne žele zaostati ili propasti, neizbježno će morati prilagoditi politiku pridobivanja i postupke odabira tako da služe promjenjivoj prirodi radne snage.

Ironija je da usprkos tom padu učinkovitosti, povećanoj konkurenciji i nestašici znanja, u mnogim se organizacijama može pronaći rasipnički pristup odabiru. Na primjer, umjesto da se potrude osigurati da se postupkom odabira prije svega dobiju pravi ljudi, mnogi će dopustiti da vrijeme pokaže jesu li im odluke bile dobre ili loše. Često osobe koje biraju nisu u stanju ili ne žele potrošiti vrijeme u analiziranju bitnih zahtjeva posla, već samo odrede razinu kvalifikacije kako bi si pojednostavili zadatak. Međutim, takva uporaba obrazovnih kvalifikacija, kao mjerilo kojim se pokriva sposobnost, neće osigurati pridobivanje pravih ljudi. U današnje vrijeme, na primjer, nije neobično pronaći 400 ljudi s pravim kvalifikacijama koji se javljaju na jedno slobodno radno mjesto. U takvoj je situaciji postupak odabira tek nešto više od lutrije. Ponekad organizacija dobiva jer odabrana osoba može prilično sposobno obavljati posao. Vrlo često, međutim, organizacija gubi jer ili osoba ne može dobro obavljati posao ili posao ne zadovoljava očekivanja osobe pa ona uskoro odlazi. Kako se odabir zaposlenika odnosi na predviđanje budućeg ponašanja ljudi na poslu (što je uvijek težak zadatak), bitno je da se značajne sposobnosti ispravno procijene i izmjere kako bi pružile zdravi temelj za promišljeno odlučivanje. Kao što Drucker (1986.) izjavljuje: “ono što se izmjeri, to se i napravi”.

PSIHOLOGIJA I ODABIR ZAPOSLENIKA

Psiholozi su od Prvog svjetskog rata proučavali i stvarali razne metode mjerenja ljudskih osobina s ciljem predviđanja budućeg rada zaposlenika. Cilj je tih postupaka utvrditi mogućnosti i postaviti pravog pristupnika na posao. Procjenjivanjem snaga i slabosti pojedinaca doznaje se više o pristupnikovim sposobnostima i sklonostima nego što se tipično može dobiti iz podataka o obrazovnim kvalifikacijama i radnom iskustvu. Velik dio istraživačkog rada u tom području usmjeren je na točnost psihologijskih testova, intervjuja i ostalih metoda odabira u predviđanju uspješnosti na poslu te je pokušao odgovoriti na dva sljedeća temeljna pitanja:

- ☀ Kako osobe koje biraju mogu osigurati da će kandidati koje odaberu raditi bolje od odbijenih pristupnika?
- ☀ Kako mjeriti uspješnost na poslu na kako bi se mogla prosuditi točnost odluke o odabiru?

Ne iznenađuje da su rane evidencije dale nedosljedne rezultate. U nekim je ispitivanjima određena metoda odabira dobro predviđjela kasniju uspješnost na poslu. U drugim je ispitivanjima ista metoda odabira dala manje dojmrljive rezultate. Do kraja 1970-ih opći je zaključak bio da su metode djelotvorne u nekim okolnostima, ali ne i u drugima. To je značilo da se smatralo potrebnim učiniti specifično lokalno vrednovanje svaki put kad je metoda bila upotrijebljena u nekim novim okolnostima. Međutim, tijekom 1980-ih napredak u statističkim postupcima prisilio je istraživače da ponovno razmotre ovo stajalište jer se pokazalo da su se ti nedosljedni rezultati često mogli pripisati malim uzorcima ljudi koji su se tipično koristili u postupcima vrednovanja. Kad su se podaci iz svih dostupnih studija spojili kako bi se dobio puno veći uzorak, rezultati su pokazali dosljedniju sliku. Rezultati Pokazali su da su predviđanja bila prilično točna u mnogima od glavnih metoda odabira zaposlenika kad je postojalo dobro podudaranje između pobližeg opisa posla i osobe te korištenog mjernog instrumenta. Primjer toga jest građevinski odjel Trafalgar House grupe, gdje su primijenjeni psihometrijski testovi za odabir kandidata za mjesto vježbenika u menadžmentu. Utvrdili su, uspoređujući prethodne skupine vježbenika, da se značajno smanjila stopa ispadanja, a da se povećala stopa uspjeha. To znači da se dobivaju dobri rezultati kad se metode odabira sustavno izvode

tako da su usmjerene na dotični posao. Taj se zaključak može primijeniti na mnoge od glavnih metoda odabira koje su obrađene u sljedećim poglavljima ove knjige, iako postoje važne iznimke.

Zajedno s ovim događajima, noviji napreci u analizi korisnosti pokazali su kako se mogu donekle točno procijeniti mogući financijski dobici od dobrog odabira zaposlenika. Na primjer, analiza korisnosti pokazala je, u usporedbi s tradicionalnim sustavom procjene koji je ranije korišten, kako je policija ostvarila neto zaradu od 800 000 funti zato što su koristili assessment centres kako bi odabrali više policijske dužnosnike koji će pohađati tečaj za više zapovjednike. Takav razvoj događaja omogućio je stručnjacima za kadrove da se natječu za sredstva organizacije ravnopravno s ostalim službama uprave kao što su marketing, financije, proizvodne operacije i računovodstvo. Na nesreću, ponovljena anketna ispitivanja o korištenim metodama odabira pokazuju da se većina poduzeća oslanja na klasični trio – obrasci za prijavu, *ad hoc* intervjui i provjera preporuka – koji su među najmanje pouzdanim i valjanim metodama odabira. Iako ankete također otkrivaju jasne pomake većih poduzeća prema uporabi assessment centres i psihometrijskog testiranja, izgleda da je u mnogim poduzećima izbor metode odabira prije u funkciji korisnosti nego tehničke primjerenosti. Tako postoji zamjetna razlika između rezultata istraživanja i praktične primjene, čak iako je moguće kupiti psihologijske testove ili sklopiti ugovor s ovlaštenim psiholozima u području rada kako bi pomogli u postupcima odabira u poduzeću.

Iako je prednost uporabe metoda odabira zaposlenika jasna, neka su se novija istraživanja usmjerila na moguće nepovoljne učinke postupaka odabira na psihološku dobrobit pojedinca. Postalo je jasno da će kandidati izraziti sklonost postupcima odabira koji su jasno povezani s poslom za koji se biraju. Može se očekivati da će iz razmatranja ovog pitanja proizaći prilična korist za organizaciju. Na primjer, postupci koji uključuju testove s radnim zadacima ne samo da pružaju kandidatima priliku za samoprocjenu, što obično kasnije smanjuje stopu napuštanja posla, već i ohrabruju visokomotivirane ljude da budu uspješni, umanjujući pritom mogućnost nepovoljnog učinka na manjinske grupe. Suprotno, postupci odabira koje kandidati ne smatraju usko povezanim s poslom obično nisu dobro prihvaćeni i percipirani su kao nepravedni. Slično, ako se ne vodi računa o postupcima procjene korištenima za unutarnja promaknuća, različite reakcije uspješnih i odbijenih kandidata mogu prilično utjecati na učinkovitost kasnijih razvojnih programa i na namjeru ljudi da napuste posao ili karijeru. Moguće je da ti problemi dovedu do gubitka vrlo sposobnih ljudi koji će

otići konkurenciji jer će sami odabrati da se povuku iz procesa odabira ili iz organizacije.

Srodan pristup psihologijskih istraživanja od izravne važnosti za promjenjivu prirodu radne snage jest percipirana pravednost postupaka odabira. Poduzeća koja koriste postupke odabira koji diskriminiraju manjinske skupine ili diskriminiraju prema spolu, vjerojatno će se suočiti sa sudskom tužbom *od strane* neuspješnih pristupnika. Ako ne postoje jasni dokazi da je postupak odabira pravedan i visokopovezan s uspješnim obavljanjem posla, poduzeće će izgubiti parnicu. Posljedice toga mogu biti vrlo ozbiljne. Naknade i sudski troškovi, narušena slika poduzeća te oklijevanje ljudi da se prijave na buduća upražnjena mjesta, ozbiljno će oslabiti konkurentnost poduzeća. Štoviše, na kraju će “uvredljivi” postupci odabira morati biti ispravljeni; to, možda i više od bilo kojeg drugog razloga, podcrtava potrebu da organizacija to “učini kako treba prvi put”.

UPRAVLJANJE UKUPNOM KVALITETOM I ODABIR ZAPOSLENIKA

Mnoge organizacije odgovaraju na stalno rastuće pritiske konkurencije aktivnim prihvaćanjem tehnika cjelovitog upravljanja kvalitetom. U biti, one povezuju proizvod i kvalitetu usluge s korisnikovim zadovoljstvom putem ustanovljavanja trajnog poboljšanja kvalitete, rezultat čega je bolja dugoročna poslovna uspješnost i profitabilnost. Drugim riječima, tamo gdje su primijenjene inicijative cjelovitog upravljanja kvalitetom, događa se stalna pozitivna promjena korporacijske “kulture”, čiji je glavni cilj pružanje kvalitetnih proizvoda i usluga korisnicima. Godine 1991., Stephen Hill iz *London School of Economics* podijelio je pojam kvalitete na dva povezana vida koji su izravno važni za odabir zaposlenika. Poseban je naglasak stavio na učinkovitost proizvoda ili usluga u zadovoljavanju potreba korisnika, a ne proizvođača, definiranjem kvalitete kao “prilagođavanje zahtjevima korisnika”, istovremeno priznavajući da se postizanje ciljeva kvalitete može ostvariti samo kad je učinkovitost operacija u nekoj organizaciji takva da optimizira izvedbu. Unutar tog okvira, služba ljudskih resursa ima kritičnu ulogu u postizanju ciljeva kvalitete pomoću osiguravanja najveće učinkovitosti postupaka odabira u organizaciji kako bi se dobavilo najbolje dostupne kandidate koji udovoljavaju zahtjevima korisnika. U konačnim analizama, kvaliteta tih kandidata neće se odraziti samo na završeni proizvod ili uslugu

koju pruža organizacija, već će se odraziti i na kvalitetu i učinkovitost procesa odabira u organizaciji.

Neuspjeh u zadovoljavanju korisnikovih potreba i očekivanja ili neuspjeh da se “stvari prvi put učine kako treba” skupo je koštao mnoga poduzeća. Procjene spominju troškove negdje između 10% i 30% prihoda od prodaje. Kad su shvatila da troškovi kontrole kvalitete mogu učiniti značajan doprinos profitabilnosti, mnoga su poduzeća priznala da je potrebno odrediti “okvir za akciju” kojim bi se vodila stalna poboljšanja. U većini pokušaja cjelovitog upravljanja kvalitetom, ovaj okvir obično uključuje pristup koji:

- ☀ utvrđuje potrebe i očekivanja korisnika;
- ☀ postavlja standarde kvalitete koji su u skladu sa zahtjevima korisnika;
- ☀ kontrolira i unapređuje mogućnosti operacijskih procesa;
- ☀ određuje odgovornost uprave u postavljanju ciljeva kvalitete, vođenju i osiguravanju potrebnih sredstava;
- ☀ uključuje i omogućuje svim zaposlenicima da odrede poboljšanja kvalitete.

Ovaj “okvir za akciju” obično dovodi do promjene kulture organizacije kao cjeline. Vrlo je često, međutim, potrebno prilagoditi ovaj tip okvira posebnim potrebama svakog funkcionalnog odjela kako bi se pomoglo u razvoju operacionih postupaka koji osiguravaju da će kvaliteta proizvoda ili usluga biti postignuta “od prve” uz najmanji trošak.

Pridobivanje pravih ljudi od prve može dodati znatnu vrijednost organizaciji koja ih zapošljava. Prema nekim procjenama, ekonomska je dobit jednaka kao 6 - 20% postojeće razine proizvodnje. U nekim slučajevima, osobito u malim organizacijama, dobar odabir zaposlenika može činiti razliku između stvaranja profita i stvaranja gubitka. Ostale se organizacijske prednosti mogu postići zbog smanjene odsutnosti s posla i promjene zaposlenika, koji su zadovoljniji poslom i odaniji su organizaciji zbog boljeg odabira odgovarajuće osobe za posao. Ipak, biranje prave osobe za određeni posao može biti težak zadatak zato što nisu svi ljudi ni svi poslovi isti. Ljudi se razlikuju po stasu, inteligenciji, sposobnosti, ličnosti i svojim razmjernim prednostima i slabostima dok se poslovi razlikuju u tjelesnim i umnim opterećenjima koja zahtijevaju od ljudi. Ove bitne razlike često

dovode do nesigurno donesenih odluka o odabiru. Prema tome, ima puno komercijalnog smisla razviti poseban “okvir za akciju” postavljanjem pristupa kojim će se osigurati dobro združivanje snaga, vještina i sposobnosti osobe sa zahtjevima posla koji treba raditi. Okvir za sustavni odabir trebao bi odrediti potrebu da se:

- ☀ osigura da osobe koje odabiru donekle razumiju kako se ljudi razlikuju u različitim situacijama;
- ☀ odrede potrebe i očekivanja korisnika pomoću analize posla;
- ☀ postave standardi za udovoljavanje zahtjevima korisnika;
- ☀ uspostave standardi vrednovanja kojima se mogu procijeniti korištene metode odabira;
- ☀ postave standardi vrednovanja za procjenu učinkovitosti postupaka odabira;
- ☀ utvrde najprimjerenije metode odabira za dani posao;
- ☀ postave standardi donošenja odluka;
- ☀ razviju daljnje zamisli za trajno poboljšanje.

Koristi koje se mogu dobiti iz ovog okvira počivaju u sustavnoj procjeni i pridruživanju pojedinih kandidata posebnim zahtjevima posla, dok istovremeno pružaju sredstvo za nadziranje i procjenu sustava odabira kao takvog. Unutar konteksta ovog okvira, “korisnik” je obično unutar organizacije, na primjer, čelnik funkcionalnog odjela ili projektnog tima. U nekim slučajevima, osobito u manjim organizacijama, prihvaća se da vlasnik ili direktor može istovremeno biti i “korisnik” i “dobavljač” tako što sam provodi postupke pozivanja i odabira. Ipak, kroz ostatak knjige, pozivamo se na “korisnike” kao osobe, odjele ili organizacije koje su pokrenule zahtjev za novim kandidatima.

Spomenuti “okvir za akciju” predstavlja središte ove knjige, počevši od drugog poglavlja koje se usredotočuje na individualne razlike. Kako nije neobično da u odabir ljudi budu uključeni operativni rukovoditelji ili drugi stručnjaci koji nisu iz područja ljudskih resursa, osobito je važno da oni znaju uvažavati ljudske čimbenike. Tako je cilj tog poglavlja da omogući razumijevanje načina na koji ljudski čimbenici i zahtjevi situacije uzajamno djeluju i utječu na ponašanje ljudi na poslu. Na primjer, uspješnost prodavača bit će pod utjecajem njihove ličnosti i sposobnosti kao i zemljopisnog područja u kojem moraju raditi. Procjena čimbenika osoba i posla unutar konteksta rasvjetljuje, usmjerava i optimizira cjelokupni proces utvrđivanja

potreba korisnika kao i smjernice za izbor primjerene metode odabira te konačno samih kandidata.

Treće poglavlje usredotočuje se na metodologije utvrđivanja potreba korisnika i postavljanja potrebnih standarda. Čest je slučaj, na primjer, da rukovoditelj odjela traži da se popuni ispražnjeno radno mjesto u očekivanju da kadrovska služba već zna što se očekuje od tog posla i osobe koja ga obavlja. U nekim je slučajevima to točno, ali obično nije jer se zahtjevi posla često s vremenom mijenjaju. Prema tome, kao što mnoge inicijative na radnom mjestu zahtijevaju pažljivo promišljanje i pripremu ako se žele izbjeći pogreške i prepreke, tako ima smisla da se sustavno utvrde bitne značajke posla i osobna obilježja koja treba imati osoba koja radi posao. Analiza posla je opći pojam kojim se opisuju metodologije koje omogućuju kadrovskim stručnjacima da postave potrebne standarde točnim otkrivanjem od čega se posao sastoji te koje su vještine i sposobnosti potrebne za uspješno obavljanje posla. Prema tome, analiza posla istovremeno zadovoljava tri cilja:

- ☀ utvrđuje posebne značajke ljudi koji su najsposobniji da udovolje zahtjevima posla;
- ☀ utvrđuje mjerila prema kojima će se procijeniti radna uspješnost kandidata;
- ☀ postavlja primjerene standarde vrednovanja.

Nakon što je završena analiza posla, kadrovski stručnjak bi trebao biti u stanju jasno sastaviti popis obilježja osoblja i opis posla koji popisuje najmanje potrebne standarde. Nemoguće je provesti sustavni odabir bez bilo kojega od ovih formalnih dokumenata. Ti su standardi temelj za procjenu bilo kojih sljedećih procesa od kojih se sastoji postupak odabira.

Četvrto se poglavlje bavi uspostavljanjem potrebnih standarda samih metoda odabira kako bi se osigurala najbolja osnova za donošenje odluka. Ako se žele postići standardi kvalitete, mjerenje obilježja kvalitete kojima se dobiva povratna informacija o uspješnosti bitan je iako ponešto tegoban vid sustava kvalitetnog upravljanja. Isto tako, ako budući kandidati moraju udovoljiti standardima izvučenima iz analize posla, teška, ali bitna značajka sustava odabira zaposlenika jest mjerenje psiholoških obilježja i ponašanja na poslu. U oba slučaja, izazov leži u potrebi da sustavi mjerenja budu:

- ☀ pouzdani;
- ☀ točni;

- ☀ objašnjeni;
- ☀ praktični.

Svako od ova četiri obilježja predstavlja standard vrednovanja prema kojem bi se trebao procjenjivati sustav mjerenja. Propust u bilo kojem od njih dovest će do pogrešnog mjerenja i lošeg odlučivanja što može izazvati značajan porast troškova.

Peto se poglavlje usmjerava na standarde vrednovanja pomoću kojih se procjenjuje cijeli postupak odabira kako bi se mogle otkriti i procijeniti greške u nacrtu i primjeni. Kako su sustavi cjelovitog upravljanja kvalitetom razrađeni i primjenjuju se prema uspostavljenim pisanim standardima, tako da se mogu prepoznati i ispraviti odstupanja, isto se mora primijeniti i na postupke odabira ako želimo osigurati da budu kvalitetni. Opisana je tehnika kružnog nacrtu kojom se optimizira povrat ulaganja kroz sustavni okvir unutar kojega se mogu raditi procjene kvalitete sustava. Glavni standardi koji se primjenjuju jesu učinkovitost, djelotvornost i pravednost, koji se tim redom procjenjuju prema prilivu informacija, omjeru prihoda i troškova te nepovoljnim učincima. Propust u otkrivanju greški u bilo kojem od ovih područja može dovesti do odabira neprimjerenih kandidata uz velike troškove te do sudske tužbe protiv organizacije zbog diskriminiranja manjinskih skupina.

Poglavlja šest do devet usmjerena su na široki raspon metoda odabira koje su trenutačno dostupne kako bi ljudi koji odabiru bili bolje obaviješteni o njihovoj korisnosti. To bi im trebalo pomoći da odaberu najprimjerenije metode u skladu s posebnim okolnostima. Unutar svakog od ovih poglavlja raspravlja se i o standardima vrednovanja raznih metoda odabira. Šesto se poglavlje bavi samo različitim oblicima intervjuiranja pri odabiru, s obzirom na to da je to često jedino sredstvo korišteno za odabir ljudi. Sedmo se poglavlje bavi raznim metodama odabira utemeljenim na uzorcima i uključuje razne vrste testova uzorka rada i vježbi koje se obično koriste u assessment centres. Osmo poglavlje usmjereno je na korištenje psihometrijskih instrumenata za mjerenje individualnih razlika i pokriva testiranje kognitivnih sposobnosti i ličnosti, biografskih podataka i testiranje iskrenosti. Deveto je poglavlje usmjereno na druge raspoložive metode odabira od kojih su neke korisnije od drugih; uključuje preporuke, obrazovne kvalifikacije, samoprocjene i procjene od strane kolega, grafologiju i astrologiju.

Deseto poglavlje bavi se postavljanjem standarda odlučivanja kako bi se osiguralo da se odaberu najbolji kandidati. Općenito, postoje dvije vrste odlučivanja: statističko i prosudbeno. Većina raznih pokušaja cjelo-

vitog upravljanja kvalitetom u svrhu kontroliranja operacijskih procesa slijedi statističku metodu s tehnikama kao što su Pareto analiza, statistička kontrola procesa (SPC), grafički prikaz toka procesa, dijagram raspršenja itd. Donošenje odluke o odabiru zaposlenika, međutim, gotovo se uvijek temelji na prosudbi osobe koja odabire. Kao što bi se moglo očekivati, brojni dokazi pokazuju da su statističke metode bolje od prosudbi osoba. Dostupne su različite statističke metode koje mogu pomoći u donošenju odluka osobama koje odabiru, a više su u skladu sa zahtjevima kvalitetnog postupka odabira zaposlenika. Prednosti statističkog pristupa počivaju ne samo u činjenici da će vjerojatnije biti odabrani bolji pristupnici, već i u višegodišnjem popunjavanju baze podataka koja može pomoći u vrednovanju metoda i postupaka odabira organizacije. Moguće je nadzirati kvalitetu pristupnika svake godine i moguće je otkriti područja rada s velikim promjenama zaposlenika, što može ukazati na kritična područja rada. Može se nadzirati etnički i spolni sastav pristupnika što može pomoći da se izbjegne bilo kakva nenamjerna nepravedna diskriminacija. Statističke metode prikazane u desetom poglavlju pomažu u dobivanju niza povratnih informacija za kadrovski odjel koje će biti korisne u optimiziranju postupaka odabira u organizaciji i za povrat ulaganja.

Jedanaesto poglavlje prikazuje nove trendove, probleme i izazove u području odabira zaposlenika te uključuje upotrebu kompjuterskih procjena, etička i istraživačka pitanja.

SAŽETAK

U današnjem izrazito natjecateljskom ozračju opstanak i razvoj organizacije ovisi o privlačenju, pridobivanju i zadržavanju kvalitetnih ljudi. S obzirom na to da stručnjaci u odabiru nadziru ključne organizacijske procese kao što su odabir, ocjenjivanje, obučavanje i nagrađivanje, koji povezuju politiku poduzeća s akcijama, oni prilično utječu na ishode pokušaja upravljanja kvalitetom. Na primjer, ako su zaposleni neprikladni ljudi, neizbježno će patiti kvaliteta proizvoda i usluga organizacije. To može izazvati daljnje gubitke povezane s kvalitetom, produktivnošću, pouzdanošću i slikom poduzeća. To, zauzvrat, može dovesti do opadanja broja korisnika što, naposljetku, može uzrokovati propadanje organizacije. Zbog promjenjive prirode radne snage i sve većeg pomanjkanja obrazovanih ljudi, ključno je da

kadrovski stručnjaci primijene načela kvalitete na svoje postupke kako bi osigurali da od prve postupe kako treba. Ova knjiga nudi “okvir za akciju” unutar kojega kadrovska služba i rukovoditelji mogu primijeniti načela cjelovitog upravljanja kvalitetom na odabir zaposlenika kako bi pomogli u optimiziranju postupaka odabira u organizaciji.