

# Razgovor za posao kao element procjene kandidata

---

**Radnić, Barbara**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:371878>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-14**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Barbara Radnić

**RAZGOVOR ZA POSAO KAO ELEMENT PROCJENE  
KANDIDATA**

Završni rad

Osijek, 2024

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij Ekonomija i poslovna ekonomija

Barbara Radnić

**RAZGOVOR ZA POSAO KAO ELEMENT PROCJENE  
KANDIDATA**

Završni rad

**Kolegij: Vještine javnog nastupa**

JMBAG: 0113149200

e-mail: bradnic@efos.hr

Mentor: izv. prof. dr. sc. Ljerka Sedlan König

Osijek, 2024

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University undergraduate study of Business Economics and Economics


Barbara Radnić

**Job interview as an element of candidate assessment**

Final paper

Osijek, 2024

**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni (navesti vrstu rada: završni/diplomski/specijalistički/doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na vlastitim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna trajnom pohranjivanju i objavljivanju mog rada u Institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, Repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom Repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. Izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan s dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Barbara Radnić

**JMBAG:** 0113149200

**OIB:** 78180409063

**e-mail za kontakt:** barbara.radnic0@gmail.com

**Naziv studija:** Ekonomija i poslovna ekonomija

**Naslov rada:** Razgovor za posao kao element procjene kandidata

**Mentor/mentorica rada:** izv. prof. dr. sc. Ljerka Sedlan König

U Osijeku, \_\_\_\_\_ 2024. \_\_\_\_\_ godine

Potpis Barbara Radnić

## SAŽETAK

Tema ovog završnog rada jest razgovor za posao kao element procjene kandidata. Cilj rada je istražiti zakonitosti razgovora za posao kroz 30 stranica i 5 poglavlja oblikovanih u jednu cjelinu. Istražene su različite vrste razgovora za posao prema strukturi, broju sudionika, strategiji i načinu provođenja. Primjerice, za ocjenu kandidata putem strukturiranog razgovora za posao koriste se unaprijed definirana pitanja, dok nestrukturirani razgovor za posao omogućuje veću slobodu i prilagodbu pitanja tijekom razgovora, pružajući priliku za spontanije i prirodnije odgovore. Istraživani su i drugi oblici razgovora za posao, kao što su sekvencijalni, panel i grupni razgovori. Prema strategijama provođenja, opisana je razlika između tradicionalnog, bihevioralnog, situacijskog, multimodalnog, empirijskog, iskustvenog i stresnog razgovora za posao. Također su objašnjeni i moderni načini provođenja razgovora. Rad obuhvaća i faze razgovora za posao, savjete za izbjegavanje čestih pogrešaka te etička pitanja koja se mogu pojaviti prilikom razgovora za posao. Kandidati se također suočavaju s brojnim izazovima, od pripreme do same izvedbe razgovora. Pravilna priprema uključuje prikupljanje informacija o poslodavcu, dok izbjegavanje uobičajenih pogrešaka, poslovni bonton i kontrola neverbalne komunikacije mogu značajno utjecati na ishod razgovora. Empirijski dio ovog rada provodio se u dvije privatne organizacije, jednoj državnoj i studentskim radnim iskustvom autorice. Istraživanje je pokazalo značajan utjecaj neverbalne komunikacije na ishod razgovora za posao, te je također utvrdilo kako primjena različitih strategija, struktura i metoda provođenja razgovora varira ovisno o vrsti posla i razini stručnosti kandidata.

**Ključne riječi:** razgovor za posao, ispitivač, kandidati, vrste razgovora za posao, strategije

## **ABSTRACT**

This final thesis is based on the job interview as an element of candidate evaluation. The thesis aims to familiarize future candidates with the job interview through 30 pages and 5 chapters formed into a single unit. Various types of job interviews were explored according to structure, number of participants, strategy, and method of conduct. For example, to evaluate candidates through a structured job interview, predefined questions are used. In contrast, an unstructured job interview allows for greater freedom and adaptation of questions during the interview, providing an opportunity for more spontaneous and natural responses. Other forms of job interviews were also researched, such as sequential, panel and group interviews. According to the conduct strategies, the differences between traditional, behavioral, situational, multimodal, empirical, experiential, and stress interviews were described. Modern methods of conducting interviews were also explained. The thesis encompasses the phases of a job interview, advice for avoiding common mistakes, and ethical issues that may arise during the interview. Candidates also face numerous challenges, from preparation to the execution of the interview itself. Proper preparation includes gathering information about the employer while avoiding common mistakes, business etiquette, and controlling non-verbal communication can significantly impact the interview outcome. The empirical section of the thesis, conducted in two private organizations, one public organization, and through the author's student work experience, confirmed the significant impact of non-verbal communication on interview outcomes and demonstrated how the application of various strategies, structures, and methods of conducting interviews varies depending on the type of job and the level of candidate expertise.

**Keywords:** Job interview, evaluation, strategies

## SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
2. Vrste razgovora za posao.....	1
2.1. Vrste razgovora za posao prema strukturi.....	1
2.2. Vrste razgovora za posao prema broju sudionika.....	3
2.3. Vrste razgovora za posao prema strategiji.....	4
2.4. Vrste razgovora za posao prema načinu provođenja.....	5
3. Provedba razgovora za posao.....	6
3.1. Faze razgovora za posao.....	7
3.2. Pogreške i etička pitanja.....	8
3.3. Poslovni bonton pri razgovoru za posao.....	9
3.4. Neverbalna komunikacija.....	10
4. Proces sudjelovanja u razgovoru za posao kao kandidat.....	11
4.1. Priprema za razgovor.....	11
4.2. Pogreške na razgovoru za posao od strane kandidata.....	12
4.3. Ostavljanje prvog dojma.....	13
5. Razgovor za posao u praksi.....	14
5.1. Razgovor za studentski posao.....	14
5.2. Razgovor za posao u poduzeću X.....	16
5.3. Razgovor za posao u poduzeću Y.....	17
5.4. Razgovor za posao u poduzeću Z.....	18
6. Rasprava o rezultatima.....	18
7. Zaključak.....	20
8. Literatura	
9. Prilozi	



## **1. Uvod**

Razgovor za posao naziv je za susret između poslodavca i kandidata vezan uz određeno radno mjesto. Ključan je element u procesu zapošljavanja jer omogućava poslodavcu procjenu ne samo kvalifikacija kandidata, već i njihove sposobnosti da se uklope u radno okruženje te odgovore na specifične zahtjeve posla. Kroz razgovor, poslodavci mogu procijeniti komunikacijske vještine, kritičko razmišljanje, prilagodljivost i motivaciju kandidata, što često nije moguće postići samo pregledom životopisa ili drugih pisanih dokumenata. Razgovor za posao jedan je od najstarijih oblika procjenjivanja kandidata. Tijekom vremena, razvio se iz neformalnih razgovora u složene susrete te predstavlja priliku za međusobnu procjenu kandidata i poslodavca. Poslodavci primjenjuju različite tehnike i strategije kako bi odabrali kandidate koji najbolje odgovaraju specifičnim potrebama i ciljevima organizacije.

Cilj ovog rada je detaljno istražiti različite vrste razgovora za posao, uključujući njihovu strukturu, broj sudionika, strategije i načine provođenja. Pored toga, fokusira se na pripremu kandidata, važnost neverbalne komunikacije i poslovnog bontona. Kroz analizu teorijskih okvira i prakse, rad nastoji pružiti smjernice za uspješnu provedbu razgovora za posao te istaknuti ključne faktore koji utječu na njegov ishod. Rad je organiziran u devet poglavlja koja obuhvaćaju uvod, vrste razgovora za posao, provedbu razgovora, proces sudjelovanja u razgovoru kao kandidat, razgovore za posao u praksi, raspravu o rezultatima, zaključak, priloge i literaturu. Istraživanje je provedeno kroz intervjue s direktorima i kandidatima, koristeći set od 28 pitanja povezanih s teorijom, te kroz osobna iskustva autorice s razgovorima za studentske poslove.

## **2. Vrste razgovora za posao**

Razgovori za posao značajno variraju prema načinu provedbe i ciljevima koji se nastoje postići intervjuiranjem. Ovisno o vrsti posla i principima organizacije, osim direktora, mogu ga provoditi i službenici u kadrovskom odjelu, rukovoditelji ili stručno osposobljeni pojedinci. U ovome radu podjela će biti prema strukturi, broju sudionika, strategiji i načinu provođenja.

### **2.1. Vrste razgovora za posao prema strukturi**

Strukturirani razgovori za posao obuhvaćaju već određeni oblik i sadržaj pitanja koja se postavljaju ispitaniku. Detaljan sustav ocjenjivanja temeljen je na kompetencijama što ih čini

visoko pouzdanim i valjanim (Cook i Cripps, 2009.). Ispitivanje se provodi postavljanjem identičnih pitanja svim kandidatima i praćenjem verbalnih i neverbalnih odgovora kako bi se omogućila statistička obrada rezultata, a budući da su svakome kandidatu postavljena identična pitanja, usporedba odgovora je jednostavna. Na ovaj način prate se kompetencije, znanja i sposobnosti svakog pojedinca. Nedostatak je sličnost svakog razgovora što dovodi do manjka fokusiranosti ispitivača. Ispitivači su često previše fokusirani na postavljanje idućeg pitanja iz dokumenta i time gube mogućnost prikupljanja vrijednih informacija koje im je kandidat mogao dodatno dati. (Alexander Hamilton Institute, 1999.)

Tablica 1: Primjer pitanja za razgovor za posao

VRSTA RAZGOVORA	PRIMJER PITANJA	OPIS
Strukturirani	"Možete li navesti tri ključne vještine koje kako ste ih koristili u prethodnim posjedujete i objasniti poslovima?"	Pitanja su standardizirana i imaju specifične odgovore. Kandidati daju konkretne informacije o vještinama.
Polustrukturirani	"Možete li nam reći o nekom izazovu s kojim ste se susreli u prethodnom poslu i kako ste ga riješili?"	Pitanja su otvorenija i omogućuju kandidatu da detaljnije objasni svoja iskustva. Razgovor se može prilagoditi.
Nestrukturirani	"Kako se vidite u ovoj ulozi za pet godina?"	Pitanja su vrlo otvorena i omogućuju kandidatu da izrazi svoje dugoročne ciljeve i motivaciju. Razgovor može voditi u različitim smjerovima.

Izvor: Izrada autorice prema Cook i Crippsu, 2009.

Polustrukturirani razgovori za posao kombinacija su strukturiranih i nestrukturiranih. Kao i strukturirani, također sadržavaju unaprijed određena pitanja, ali ona služe kao podsjetnik i ispitivač se ne mora koristiti samo njima, već mu je dozvoljeno i postavljanje slobodnih pitanja. Prednosti polustrukturiranih razgovora su fleksibilnost, pouzdanost i bolja procjena vještina kandidata. Razlog tomu je što svi kandidati prolaze kroz isti set pitanja, ali im se ostavlja

moćnost improvizacije i snalaženja prilikom komunikacije. Nedostatak polustrukturiranih razgovora je upitna sposobnost i znanje ispitivača, budući da ovakva vrsta razgovora zahtjeva sposobnosti procjene odgovarajućih otvorenih pitanja.

„Nestrukturirani razgovori za posao omogućuju potpunu slobodu ispitivanja, ne sadržavaju unaprijed određena pitanja niti formu i redoslijed postavljanja. Ispitivač postavlja pitanja s ciljem koji želi postići i slobodno usmjerava razgovor na teme i područja koja su mu zanimljiva kako bi dobio željenu informaciju.“ (Obradović i suradnici, str. 103.) Pitanja su većinom jednostavna, zatvorene forme te uključuju odgovore da ili ne. Ovakva vrsta ispitivanja veže se na društvenu interakciju ispitivača i kandidata. Nemaju određen teorijski okvir, a ispitivač je u ulozi vođe razgovora i oblikuje pitanja prema kandidatu. Time se lakše razumije perspektiva kandidata. S druge strane, kandidati se susreću s potpuno različitim pitanjima što otežava usporedbu odgovora. Također postoji mogućnost da ispitivač bude više sklon prema jednom kandidatu radi njegovog izgleda ili stila komuniciranja.

## **2.2. Vrste razgovora za posao s obzirom na broj sudionika**

S obzirom na broj sudionika razlikujemo individualni, sekvencijalni, panel i grupni razgovor za posao. Najčešće korišteni oblik razgovora za posao jest upravo individualni. Individualni razgovor za posao se sastoji od jednostavnog ispitivanja koji ne iziskuje puno pripreme ispitivača kao što je to slučaj kod ostalih vrsta razgovora za posao. Loša strana individualnog ispitivanja jest utjecaj educiranosti ispitivača na kvalitetu razgovora. (Dessler, 2015.)

Sekvencijalni razgovor za posao obuhvaća dva ili više razgovora u slijedu, a u njemu uz kandidata sudjeluju i nekoliko različitih ispitivača u različitom vremenskom okviru. Prvenstveno se kandidati eliminiraju od strane nižeg djelatnika u poduzeću, koji nakon pregleda životopisa odlučuje hoće li prenijeti molbu nadređenima. Prednost je objektivnost radi više ispitivača, dok se odluka donosi kao rezultat ocjene svakog ispitivača. Razlikujemo strukturirani i nestrukturirani sekvencijalni razgovor. Nestrukturirani razlikujemo po tome što svaki ispitivač postavlja nasumična pitanja, dok u strukturiranom ispitivači rangiraju kandidate prema standardnom obrascu i to korištenjem standardiziranih pitanja. (Dessler, 2015.)

Panel ili razgovor pred vijećem, naziv je za ispitivanje različitih znanja, sposobnosti i vještina kandidata u kojem sudjeluje više ispitivača iz različitih sektora poduzeća. Pozitivna strana jest ušteda vremena i efikasnost. Ono što ga čini karakterističnim jest postavljanje popratnih pitanja,

isto kao što novinari postavljaju pitanja na konferencijama za medije. Nedostaci panel razgovora su potencijalna neslaganja u procjeni kandidata budući da se provodi od strane više ispitivača. Također, kandidatima je razgovor pred više ljudi stresniji od tradicionalnog lice-u-lice. (Dessler, 2015.)

Grupni razgovor za posao sastoji se od više kandidata i tek jednog ili dva ispitivača. Provodi se postavljanjem neplaniranih, spontanih pitanja. Ovakav način pridonosi odluci o zapošljavanju osoba čiji posao uključuje timske radove i interakciju s drugim ljudima, a također smanjuje utrošak vremena ispitivača. Negativna strana ovakvog tipa ispitivanja jest uznemirenost pojedinih kandidata koja dovodi i do loših dojmova. Jedan od načina ublažavanja uznemirenosti je informiranje kandidata unaprijed tko su potencijalni ispitivači. (Dessler, 2015.)

### **2.3. Vrste razgovora za posao prema strategiji**

Najčešća strategija jest tradicionalni razgovor koji se još naziva lice-u-lice. U ovoj vrsti razgovora ispitivač koristi opća pitanja direktno vezana uz posao te biografska pitanja o samom kandidatu. Međutim, ovaj način ispitivanja ima određene nedostatke. Često mu je valjanost niska i nepouzdana radi slobode koju kandidat ima prilikom davanja odgovora, ali i potencijalno neprikladnih pitanja od strane ispitivača.

Situacijski razgovor vrsta je strukturiranog razgovora, a prvi put ga je koristio Gary Latham. Njime se ne ocjenjuju opće osobine kandidata, već je usmjeren na stvarne zahtjeve posla, tj. na potencijalno ponašanje kandidata u očekivanim situacijama na poslu. Sastoji se od pitanja koja su oblikovana kao događaji, a time se procjenjuje učinkovito ili neučinkovito ponašanje na poslu. „Vaš(a) suprug(a) i dvoje djece tinejdžera leže u krevetu prehladjeni. Nemate prijatelja ili rođaka koji bi se mogli za njih brinuti. Vaša smjena počinje u tri sata. Što ćete učiniti u ovoj situaciji?“ Ovakvom vrstom pitanja oblikuju se kriteriji za dobre, prosječne i slabe radnike. Na ovaj način osigurava se da pitanja imaju veze s poslom, što razgovor čini učinkovitim. (Cook i Cripps, 2009., str. 233)

Bihevioralni razgovor, za razliku od situacijskog, usmjeren je na opisivanje kandidata što su napravili u nekoj situaciji koja im se dogodila u prošlosti. Uzmimo za primjer događaj koji se odvio u Citizen's Banking Corporation iz Flinta u Michiganu. U jednoj godini, 31 djelatnik je dao otkaz i nakon toga voditeljica centra se odlučila koristiti bihevioralnim modelom što je rezultiralo s odlaskom samo četiri djelatnika u godinu dana. Dakle, umjesto situacijskih pitanja

postavljala im je pitanja usmjerena na prošlost što je djelatnike otvaralo i motiviralo na razgovor. Primjer bihevioralnih pitanja jest „ Možete li se sjetiti situacije kad ste... Što ste učinili?“ Radi bolje reakcije već zaposlenih i budućih kandidata sve više se koristi bihevioralna vrsta razgovora. (Dessler, 2015.)

Heinz Schuler (1995.) razvio je multimodalni intervju u Njemačkoj 1979. godine za odabir bankara. Sastoji se od osam dijelova, a uključuje neformalan razgovor, samopredstavljanje od maksimalno pet minuta od strane kandidata, standardiziranih pitanja i pitanja o prošlom iskustvu, realističniji pogled posla, situacijskih pitanja te pitanja kandidata. Za razliku od situacijskog, multimodalni razgovor za posao je usmjeren na prošlost.( Cook i Cripps, 2009.)

U iskustvenom razgovoru, kao i u bihevioralnom, ispitivači se ne baziraju na hipotetske ili stvarne situacije, već se baziraju na pitanja o prethodnim iskustvima. Ono što razlikuje iskustveni razgovor od bihevioralnog jest usmjerenost na cjelokupno radno iskustvo, dok je bihevioralni više usmjeren prema konkretnim situacijama. Dakle, ispitivač kandidatu postavlja pitanja koja se odnose na njegovu karijeru i uspjeh koji je do sada ostvario. Cilj je izvući zaključke o tome koje sposobnosti, iskustva i vještine kandidat posjeduje. (Dessler., 2015.)

Stresni razgovor je tehnika ispitivanja u kojem ispitivači namjerno stvaraju pritisak i stresne uvjete kako bi procijenili koji kandidati se bolje snalaze u takvim uvjetima. Cilj ovakvog ispitivanje jest eliminiranje kandidata koji loše reagiraju na stres i onih koji su osjetljivi. Ovakva vrsta razgovora je rjeđe upotrebljavana, a koristi se na mjestima koja zahtijevaju visoku razinu samokontrole, emocionalne stabilnosti i donošenja odluka pod pritiskom. Nedostaci stresnih razgovora su prerano eliminiranje kvalificiranih kandidata, a također ostavlja i negativan dojam na poslodavca. (Dessler, 2015.)

#### **2.4. Vrste razgovora za posao prema načinu provedbe**

Osim tradicionalnih metoda, razgovori za posao se danas provode i putem telefona, video poziva i računala. Za metodu preliminarne selekcije često se upotrebljavaju telefonski razgovori. Brzi su, efikasni, štede vrijeme i novac. Prema Dessleru (2015.) telefonski razgovori za posao imaju brojne koristi, kao što su provjeravanje informacija iz životopisa, prosuđivanje savjesnosti, inteligencije i međuljudskih vještina kandidata. Također, stavlja se veći fokus na odgovore kandidata jer nema fizičkog izgleda koji može ometati razgovor.

Video poziv kao oblik razgovora za posao postaje sve češće upotrebljavan radi svoje efikasnosti i brzine. Kako bi video razgovor za posao prošao što bolje za kandidate, Laker i dr. (2021.) nude nekoliko korisnih savjeta. Preporučuje da se kandidati potrudite da izgledaju uzorno i profesionalno. Također, važno je da očistite prostoriju kako bi ispitivač izbjegao vidjeti nered u pozadini. Preporučuje se i da obave probu razgovora za posao, uključujući pokrete ruku i provjeru svog položaja na videu, kao i provjeru opreme (računala, kamere, mikrofona) koju će koristiti. Najvažnije je da se opuste; trebaju se smijati, izgledati samouvjereno i entuzijastično, ostvariti kontakt očima te govoriti razgovijetno bez vikanja (Laker i dr., 2021.).

Razgovor za posao putem računala odvija se na način da se kandidatima postavljaju pitanja vezana uz posao za koji su se prijavili, iskustvo i prošlost i to u obliku višestrukog izbora. Pitanja dolaze brzo i traže koncentraciju kandidata, a također mjere i vrijeme odgovora. Uglavnom se odvija preko platforme Zoom, Microsoft Teams ili Skype-a.

### **3. Provedba razgovora za posao**

Sama provedba razgovora za posao sastoji se od više etapa koje uključuju pripreme za razgovor i klijenta i poslodavca, odabira vrste razgovora prema strukturi, praćenja neverbalne komunikacije itd. Postoje dva pokazatelja za procjenu svakog provedenog razgovora za posao-pouzdanost i valjanost. Ove stavke ne idu jedna bez druge. Ukoliko su odgovori nepouzdati, nema smisla postavljati prava, valjana pitanja. Prema Alexander Hamilton Institutu, postoje četiri glavna problema koja smanjuju pouzdanost. Problemi koji utječu na odgovore kandidate su stav ispitivača, redoslijed i način postavljanja pitanja, dok na pouzdanost ispitivača utječu pojedinci direktno- primjerice, ukoliko nakon izrazito lošeg kandidata dođe sretan i vrlo raspoložen kandidat, pouzdanost ispitivanja se smanjuje. Osim problema koji utječu na pouzdanost, navodi i četiri problema koja utječu na valjanost:

1. „Osobe koje provode intervju, prevelik naglasak stavljaju na nepovoljne informacije i potpuno isključuju kandidata.“
2. „Osoba koja intervjuira svoju odluku donosi već na početku intervjuja. Ovo ponekad proizlazi iz prvog utiska. Također, može biti reakcija na neko od prvih pitanja.“
3. „Osobe koje provode intervju reagiraju na stereotipe. Ta bi osoba mogla imati već unaprijed određenu sliku osobe koju bi trebalo zaposliti.“

4. „Osobe koje provode intervju prečesto reagiraju na govor tijela. Utjecaj osobnog izgleda kandidata može imati pozitivan ili negativan utjecaj na ocjenu.“ (Alexander Hamilton Institute, 1999., str. 34.)

### **3.1. Faze razgovora za posao**

Prva faza razgovora za posao odnosi se na uvod i uspostavljanje odnosa, a započinje rukovanjem i kontaktom očima. Potrebno je stvoriti atmosferu u kojoj će se kandidat osjećati ugodno i prihvaćeno. Kako bi se smanjila razina nervoze kandidata, poželjno je svaki razgovor za posao započeti s temama koje nisu vezane uz određeni posao. Primjerice, kratak razgovor može biti o vremenu, sportu, aktualnim temama. Za vrijeme prve faze već se stvorio međusobni prvi dojam između ispitivača i kandidata, što na kraju i utječe na odluku o zapošljavanju. (Wiersma, 2016.)

Neverbalna komunikacija najviše dolazi do izražaja u drugoj fazi. Iz tog razloga javlja se mogućnost pogrešaka kod ispitivača-preuranjena procjena, halo efekt, pogreška kontrasta itd. Ispitivači bi trebali ostati suzdržani sve do kraja ispitivanja, polako graditi odnos s kandidatima dok ne dođu do faze 4.

Prema Wiersmi (2016.) treća faza je ono što svi smatraju razgovorom za posao. U njoj se prikupljaju podaci o kandidatima, njihovom radnom iskustvu, obrazovanju te se procjenjuju njihove vještine i sposobnosti. U ovoj fazi bitan je odabir strukture (strukturirani, polustrukturirani, nestrukturirani) i strategije (tradicionalni, situacijski, bihevioralni, multimodalni, emprijski, iskustveni, stresni) ispitivanja. Radi lakšeg ocjenjivanja Wiersmi predlaže koristiti strukturirani način ispitivanja, budući da na taj način svi kandidati imaju jednaka pitanja.

U četvrtoj fazi ispitivači daju priliku kandidatima za postavljanje pitanja. Prema Wiersmi (2016.) kandidati koji iskoriste priliku za postavljanje pitanja imaju veće šanse za dobivanje željenog posla, pogotovo ukoliko ih postavljaju u prvom licu. Primjerice, ukoliko kandidat postavi pitanje „ Koje bi bile moje odgovornosti“ umjesto pitanja „Koje su odgovornosti pozicije“ ostaviti će pozitivan dojam na ispitivača.

### 3.2. Pogreške i etička pitanja

Tablica 1: Učestale pogreške pri odabiru zaposlenika

Pogreška prvog dojma	Skлонost davanja veće težine onome što se vidi i čuje u prvim minutama intervjua.
Pogreška kontrasta	Skлонost da na dojam o pristupniku utječu prosudbe prethodnih kandidata.
Pogreška sličnosti	Skлонost da se precjenjuju kandidati koji su podrijetlom, pojavom, stavovima i ponašanjem slični ispitivaču.
Negativna pristranost	Skлонost da se negativnim osobinama kandidata pridaje veća težina nego pozitivnim.
Podložnost stereotipima	Skлонost prosuđivanja pod utjecajem neutemeljenih sudova o prikladnim izvršiteljima posla (npr. Žena nije za vozača autobusa).
Halo efekt	Skлонost da se jedan opći dojam o pojedincu proširi na procjenu drugih, često nepovezanih osobina istog pojedinca.

Izvor: Izrada autorice prema Šverku, 2012.

Kako bi se smanjila vjerojatnost pogreške pri odabiru zaposlenika, Camp i dr. (2007.) donijeli su nekoliko strategija. Prva od njih jest prikupljanje odgovarajuće informacije za podržavanje ili negiranje dobrih osjećaja. Oni govore kako ispitivači moraju biti vrlo oprezni u oslanjanju na svoje „dobre osjećaje“ jer su mnogi od njih rezultati razlika u komunikacijskim stilovima. Ispitivači bi se trebali usmjeriti na prikupljanje informacija vezanih uz posao da bi predvidjeli poslovnu uspješnost kandidata. U drugoj strategiji Camp i dr. (2007.) savjetuju korištenje strukturiranog pristupa (određeni oblik i sadržaj pitanja koja se postavljaju kandidatima) pri dokumentiranju procesa odlučivanja o zapošljavanju i to pismeno zbog lakšeg formalnog bodovanja i dokumentiranja. Neke od učestalih pogrešaka pri odabiru zaposlenika su objašnjene u tablici 1.



Treća strategija jest provjera postupka odlučivanja i rezultata. Razlog za korištenje ove strategije je smanjenje mogućnosti diskriminacije. Rezultate ne bi trebao provjeravati supervizor već povjerenstvo treniranih pojedinaca. Zadnja strategija zagovara što veće korištenje timskih razgovora radi dojmova koje su stekli svi članovi ispitivanja. Potrebno je naglasiti da ispitivači teže smanjenju utjecaja dominantnog člana tima na ostale članove na način da se koriste anonimni glasovi ili uključenjem nezavisne osobe koja bi osigurala ravnopravni doprinosi svakog pojedinca u timu.

Prema Bakiću i Čubraniću (2006.) postavljanje etičkih pitanja ključno je za procjenu moralnih vrijednosti i integriteta kandidata. Ona ukazuju kako kandidat reagira na određena moralna pitanja, koju odluku bi donio u određenim situacijama te koliko su njegovi osobni principi usklađeni s etičkim normama organizacije. Neka od tih pitanja su pitanja o vjeri, pitanja o bračnom statusu te pitanja o djeci.

Pravljenje razlike među ljudima, tj. diskriminacija u zapošljavanju sve je češća tema među medijima. Postoje dva tipa diskriminacije: tretman u raskoraku i nepovoljan utjecaj. Tretman u raskoraku još ima naziv nejednak tretman, a odnosi se na različito tretiranje osoba zbog „zaštićenih karakteristika“. Zaštićene karakteristike su boja kože, spol, vjera, nacionalno podrijetlo, dob i invaliditet. Ovo tip diskriminacije često ima etiketu namjernog diskriminiranja, što ne mora biti točno. Kako bi se ovakva situacija izbjegla, poslodavci trebaju pažljivo postavljati pitanja kako bi zaštitili i sebe i tvrtku, budući da se određena pitanja mogu krivo protumačiti od strane kandidata.

Drugi tip diskriminacije jest utjecaj u raskoraku ili nepovoljan utjecaj. „Praksa zapošljavanja koja nesrazmjerno diskriminira skupinu osoba a temelji se na zaštićenim karakteristikama. Praksa zapošljavanja obično izgleda neutralno i rezultirajuća diskriminacija može biti namjerna ili nenamjerna“ (Klinvex i dr. 1999., str. 18). U suštini, nejednak tretman se odnosi na direktnu diskriminaciju, dok je nepovoljan utjecaj oblik indirektna diskriminacije koja proizlazi iz naizgled neutralnih praksi koje imaju nerazmjern negativan utjecaj na određene skupine ljudi.

### **3.3. Poslovni bonton pri razgovoru za posao**

Poslovni bonton je skup općeprihvaćenih pravila ponašanja koja se temelje na društvenim normama i važan je segment poslovne kulture svake radne sredine. Razlike s obzirom na dob i spol manifestiraju se u pravilima kao što su: starija osoba prva pruža ruku mlađoj, žena prva

pruža ruku muškarcu, muškarac prvi pozdravlja ženu riječima, a ako muškarac sjedi prilikom predstavljanja ženi, mora ustati. Razlike u statusu i hijerarhiji također su značajne. Osoba koja ulazi u prostoriju prva pozdravlja prisutne, dok osoba nižeg ranga prva pozdravlja osobu višeg ranga. Ova pravila imaju veliku ulogu u ostavljanju prvog dojma kandidata.

Potrebno je obratiti pozornost i na odijevanje. Iako se odabir boje odjeće čini banalan, važno je prilagoditi boje prigodama u kojima se nalazite. Poslovne boje kod muškaraca su plava, siva i smeđa, dok su kod žena prihvatljive i pastelne boje. Muškarci bi se trebali odijevati jednostavno, nenametljivo, čistih cipela, uredne i čiste kose i brade. Žene bi se također trebale odijevati jednostavno, nenametljivo, elegantno, ne bi trebale otkrivati previše i pretjerivati sa šminkom i nakitom, a kosa bi im trebala biti čista i uredna. Uzrečica „bolje duže nego kraće“ uvelike je korisna prilikom odabira suknje i haljine, a preduboki izrezi, goli trbuh i ramena, vrlo visoke pete i preuska odjeća smatraju se nametljivim i neprofesionalnim. Osim izgleda, bitno je doći na vrijeme jer kašnjenje daje negativnu poruku poslodavcu. Veliku ulogu ima i način ponašanja. Pozitivan, veseo stav privlači ljude dok negativan, hladan odbija. (Qiottschau, Tabernig, 2015.)

### **3.4. Neverbalna komunikacija**

Osim verbalne komunikacije, veliki utjecaj na ishod razgovora za posao ima i neverbalna komunikacija. Kao što Bakić i Čubranić ističu, procjena kandidata započinje još prije nego što se pruži prvi odgovor; već prilikom prvog pozdrava ispitivača, može se formirati početno mišljenje o kandidatu (Bakić i Čubranić, 2006). Neverbalni signali mogu značajno oblikovati prvi dojam i ukupnu percepciju kandidata tijekom intervjua.

Prema Navarru (2010.), neverbalna komunikacija uključuje različite elemente kao što su položaj tijela, ekspresije lica, kontakt očima i kontrola nervoze. Položaj tijela, na primjer, igra ključnu ulogu u oblikovanju dojmova. U razgovoru za posao, početak svakog razgovora započinje s rukovanjem, koje ostavlja snažan prvi dojam. Mlaki ili prečvrsti stisak ruke može sugerirati na nesigurnost, dok čvrsti stisak ukazuje na samopouzdanje i profesionalizam. Prema savjetu Bakića i Čubranića, osobama koje u stresnim situacijama primijete da im ruke postaju hladne, preporučuje se da ih neposredno prije odlaska na sastanak operu u toploj vodi ili jednostavno protrljaju dlanove jedan o drugi. Ove sitnice imaju veliki utjecaj na prvi dojam. Također, održavanje mirnog i stabilnog položaja tijela tijekom cijelog razgovora doprinosi percepciji samopouzdanja.

Nakon što ispitivač ponudi da kandidat sjedne, važno je obratiti pozornost na način sjedenja. Sjedenje uspravno, ali prirodno, ostavlja dojam entuzijazma i angažiranosti. Ruke bi trebale biti opuštene kraj tijela ili u krilu; prekrižene ruke mogu sugerirati obrambeni stav. Kako bi se pokazalo aktivno slušanje, potrebno se lagano nagnuti prema sudioniku, ali bez prelaska nevidljive granice koja može stvoriti osjećaj nelagode ili ugroženosti, što još nazivamo osobni prostor.

Kontakt očima je ključan za izražavanje iskrenosti i povjerenja. Prekomjerni kontakt očima, duži od pet sekundi, može izazvati nelagodu, dok prekomjerno izbjegavanje kontakta može sugerirati nesigurnost. U pravilu, kontakt očima bi se trebao zadržavati onoliko koliko je potrebno da se vidi boja očiju sudionika ili onoliko koliko je prirodno i usklađeno s kontekstom razgovora.

Kontrola nervoze također igra važnu ulogu u održavanju profesionalnog dojma. Igranje s olovkom, čašom, lomljenje prstiju ili tapkanje po nogama mogu ukazivati na nesigurnost i strah. Upravljanje fizičkim reakcijama i svjesno usmjeravanje neverbalnih signala prema smirenom i profesionalnom ponašanju može poboljšati ukupni dojam.

#### **4. Proces sudjelovanja u razgovoru za posao kao kandidat**

Prvi dojam koji poslodavac stvara temelji se na stavu kandidata. Na osnovu kratkog kontakta, poslodavac može procijeniti kako kandidat surađuje s drugima, koliko entuzijazma unosi u svoje zadatke, te koliko je usredotočen, samoinicijativan, komunikativan, uporan i kreativan (Bakić i Čubranić, 2006.).

##### **4.1. Priprema za razgovor**

Za ovaj najvažniji korak u zapošljavanju kandidati se mogu pripremiti na očekivana, standardna pitanja i tako osigurati zadovoljavajuću prezentaciju svojih sposobnosti, znanja, vještina i iskustva za željeni posao. Osim toga, potrebno je saznati što više informacija o organizaciji, opisu posla, poslodavcu, što on nudi, tko su mu konkurenti itd. Sve to ostvaruje dodatnu prednost u odnosu na druge prijavljene kandidate. Najbrži i najlakši izvori informacija su preko web stranica tvrtke, medija, a kod većih organizacija mogu se vidjeti i godišnji/polugodišnji financijski izvještaji. Ukoliko o organizaciji nema toliko dostupnih informacija na internetu, željene informacije moguće je pronaći u javnoj knjižnici Komisije za vrijednosne papire u

Zagrebu. Naravno, osim weba, koristan izvor informacija može biti i od trenutnih/bivših zaposlenika.

#### 4.2. Pogreške na razgovoru za posao od strane kandidata

Neke od najčešćih pogrešaka prilikom razgovora za posao su ubrzanost/usporenost, rastresenost, nametljivost/ravnodušnost, neiskrenost, neurednost, prevelika trema. Priprema za razgovor uvelike smanjuje vjerojatnost za događanje pogrešaka. U tablici br. 2 objašnjene su pogreške i dani su savjeti kako ih izbjeći.

Tablica 2 : Najčešće pogreške na razgovoru za posao od strane kandidata

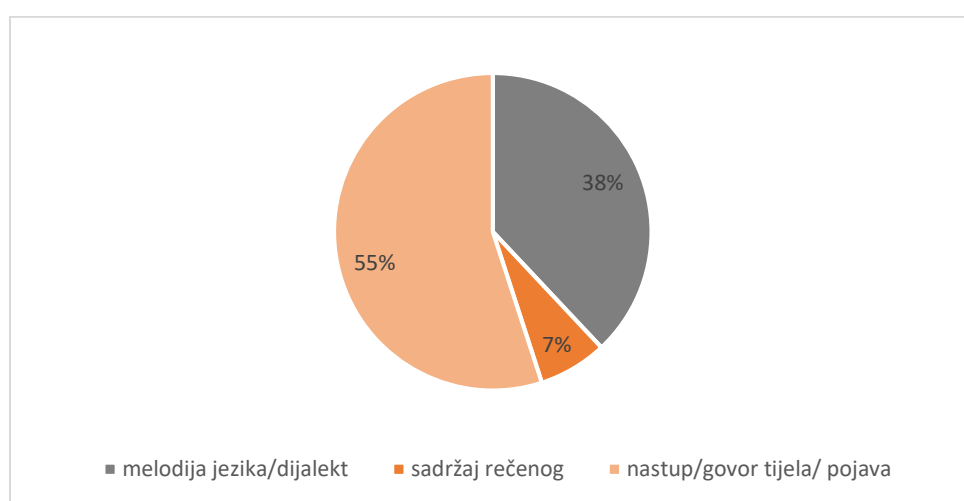
Ubrzanost ili usporenost	Ubrzanost ostavlja loš dojam jer se razgovor ne može pratiti s koncentracijom te ispitivač potencijalno neće obratiti pozornost na neke činjenice  Usporenost asocira na dosadu i time se budi nezainteresiranost za slušanjem kandidata.
Rastresenost	Ostavlja dojam nepripremljenosti. Poželjno je odvojiti 30 minuta svoga vremena i pripremiti se za razgovor.
Nametljivost ili ravnodušnost	Određena doza samopouzdanja je uvijek dobrodošla, ali pretjerivanje stvara lošu sliku o kandidatu. Također, ravnodušnost ostavlja dojam nezainteresiranosti za poziciju. Potrebno je napraviti balans.
Neiskrenost	Biti ono što jesi najmanja je pogreška. Neznanje ili manjak iskustva su uvijek više cijenjeni od laži.
Neurednost	„Odišlo ne čini čovjeka“- istina, ali na prvi dojam sigurno utječe izgled. Na razgovor za posao dolazi se uredno i čisto.
Trema	Trema ne dozvoljava predstavljanje u pravom svjetlu, zato je potrebno naučiti kontrolirati tremu. Jedan od načina kako je pobijediti jest prijavljivanje na razgovore za poslove koji nisu poželjni pojedincu, a na taj način pojedinac postaje otporniji.

Izvor: Izrada autorice prema Bakić i Čubranić, 2006.

### 4.3. Ostavljanje prvog dojma

Prema Makovičić (2021.) , prvi dojam formira unutar prvih 3 do 7 sekundi razgovora i to na temelju svjesnih i nesvjesnih signala. Svjesni signali uključuju odjeću, frizuru, boju, dodatke odjeći, mimiku, držanje tijela i način govora. Nesvjesni signali obuhvaćaju miris i svojstva kože. Na početku razgovora za posao važno je predstaviti se svim članovima koji sudjeluju u razgovoru. Također, bitno je upamtiti imena i voditi računa o "osobnom prostoru"( Makovičić, 2021.). Na grafu 1 prikazano je što čini prvi dojam.

Grafikon 1 : Ostavljanje prvog dojma



Izvor: Izrada autorice prema Quittschau i Tabernig, 2015.

Ovaj graf prikazuje tri glavna faktora koji utječu na prvi dojam tijekom razgovora za posao. Prema podacima, ključnu ulogu u stvaranju prvog dojma ima neverbalna komunikacija, uključujući govor tijela i izgled, s udjelom od 55%. To govori da poslodavci već pri prvom kontaktu s kandidatom obraćaju veliku pažnju na njihov fizički izgled i ponašanje. Način na koji kandidat stoji, sjedi, gleda ispitivača i koristi gestikulaciju može značajno oblikovati percepciju o njegovom profesionalizmu, povjerenju i sposobnosti za suradnju. Osim toga, adekvatno oblačenje igra ključnu ulogu u stvaranju pozitivnog dojma. Odjeća koja odgovara poslovnom okruženju i kulturi tvrtke pokazuje kandidatovu pažnju prema detaljima i poštovanje prema procesu zapošljavanja.

Sljedeći važan faktor su ton i boja glasa, koji čine 38% utjecaja na prvi dojam. Ovaj podatak ukazuje na to da način na koji kandidat izgovara riječi, uključujući intonaciju i glasnoću, gotovo

jednako utječe na percepciju kao i neverbalna komunikacija. Ton glasa može reflektirati samopouzdanje, strast i profesionalnost, dok monotoni ili nejasni tonovi mogu smanjiti utjecaj poruka koje kandidat pokušava prenijeti.

Sadržaj onoga što se govori ima najmanji utjecaj na prvi dojam, s udjelom od samo 7%. Ovaj podatak sugerira da, iako je važno imati relevantne informacije i jasne odgovore, ono što se govori ima manji značaj u usporedbi s time kako kandidat izgleda i kako komunicira. Stoga, iako je sadržaj odgovora važan za procjenu kompetencija i znanja kandidata, neverbalna komunikacija i način izražavanja igraju presudnu ulogu u oblikovanju prvog dojma kandidata. (Makovčić, 2021.)

## **5. Razgovor za posao u praksi**

Empirijski dio ovog završnog rada podijeljen je u četiri primjera: razgovori za studentske poslove, razgovor za posao u poduzeću koje zapošljava osobe s nižom stručnom spremom, razgovor za posao u poduzeću koje zapošljava osobe s visokom stručnom spremom i razgovor za posao u državnoj službi. Razlog uzimanja ove četiri vrste razgovora je drugačiji pristup i pogled poslodavaca u svakoj od situacija. Podaci su prikupljeni iz osobnog iskustva autorice, dva intervjua s direktorima te iz iskustva poznanice. Pitanja korištena za prikupljanje podataka nalaze se u Prilogu 1.

### **5.1. Razgovor za studentski posao**

Prvi koraci na tržištu rada, pogotovo kroz studentske poslove, često su izazovni, ali i iznimno važni za stjecanje prvih profesionalnih iskustava. Svako radno mjesto, neovisno bilo u stuci ili ne, stvara mogućnosti za razvijanje različitih vještina. Tijekom studija autorica ovog završnog rada imala je priliku sudjelovati u nekoliko razgovora za posao.

Prvi razgovor za studentski posao odvio se putem telefonskog poziva, a radilo se o poziciji promotora prehrambenih proizvoda u određenim trgovinama. Telefonski poziv trajao je maksimalno 5 minuta i bio je nestrukturiran, s obzirom da je sadržavao osnovne informacije o kandidatu i organizaciji te potvrdu interesa za posao. Od velike važnosti je bilo navesti lokacije na kojima se posao može odrađivati, a to su u ovom slučaju Osijek i Đakovo. Razgovor je bio kratak i informativan, nije sadržavao dubinska pitanja, a naglasak se stavljao na dostupnost i

fleksibilnost rada. Pogreška prilikom ovog razgovora za posao od strane autorice (kandidata) bila je ubrzanost, što je moglo ostaviti dojam nedostatka pažnje prema detaljima i manjak samopouzdanja. Iako su telefonski razgovori za posao efikasni i brzi, manjak neverbalne komunikacije veliki je nedostatak. Ispitivač ne može ocijeniti govor tijela, izraze lica i druge neverbalne znakove koji su ključni za procjenu kandidata. Nakon poziva, sva komunikacija se odvijala putem e-maila. Dakle, sve detaljne informacije o poslu, radne smjene, proizvodi koji se promoviraju i način izvještavanja nakon posla odvijao se isključivo e-mailom. Ovakav proces razgovora za posao ukazuje na važnost praćenja uputa te precizne i jasne komunikacije.

Drugi razgovor za studentski posao odvijao se lice-u -lice, što je autorici pružilo priliku za prvi susret izravne interakcije s poslodavcem. Razgovor je bio duži od prethodnog, trajao je od 10 do 15 minuta, a time je omogućio detaljniji uvid u očekivanja vezana uz radno mjesto u trgovini. Na početku razgovora, autorica je imala priliku ukratko se predstaviti i pričati o dosadašnjem iskustvu i vještinama koje posjeduje. Razgovor je bio nestrukturiran i spontan, s jednostavnim pitanjima, bez strogo definiranog okvira. Nakon kratkog uvoda u razgovor, poslodavac je objašnjavao poziciju radnog mjesta, uvjete rada i ponudio je dogovor oko smjena. Neverbalna komunikacija imala je značajnu ulogu u ovom razgovoru. Izraz lica, položaj tijela te melodija jezika doprinijeli su ostavljanju dojma samouvjerenosti. Cjelokupno iskustvo ovog razgovora pokazalo je koliko je važna priprema za razgovor lice-u -lice uz samouvjerenost u izlaganju svojih vještina.

Treći razgovor za posao odvio se preko Zooma za jednu telekomunikacijsku organizaciju. Razgovor je prvenstveno bio grupni, s ukupno 10 kandidata i 2 ispitivača. Trajao je 30 minuta, a sastojao se od 2 kruga ispitivanja. U prvom krugu svi su kandidati morali reći nešto o sebi, svome iskustvu i vještinama koje posjeduju. Nakon toga je slijedila prezentacija o organizaciji, načinu rada i uvjetima rada. U drugome krugu svaki kandidat je morao otvoriti poseban link u kojem su se nalazili jedan ispitivač i jedan predstavnik ljudskih resursa. Ovaj krug ispitivanja bio je strukturiran i fokusiran na situacijska pitanja. Ispitivač je postavljao pitanja poput:

„Ukoliko prodaješ stolicu za masažu, a osoba je ne želi kupiti, koje ćeš argumente koristiti kako bi ju uvjerila da joj je ta stolica potrebna“

„Kako bi prodala lonce osobi koja ne kuha? Koje argumente bi koristila?“

Svaki kandidat imao je 5 minuta da prezentira svoju prodaju. Ovakva vrsta razgovora za posao pokazala je koliko je važno obuzdati stres, paniku i strah koji se javlja zbog prezentacije pred skupinom ljudi. Također, korištenje situacijske strategije razgovora za posao pokazalo je koliko

razinu snalažljivosti svaki kandidat posjeduje te kako će se snaći u budućim poslovnim situacijama.

## **5.2. Razgovor za posao u poduzeću X**

Poduzeće X malo je staklarsko poduzeće s 25 godina iskustva i 13 zaposlenika u Đakovu. Za potrebe pisanja ovog rada autorica je razgovarala s direktorom. Proces zapošljavanja u promatranom poduzeću većinom se provodi putem preporuka, što se pokazalo kao najučinkovitiji pristup s obzirom na izazovnu prirodu posla sa staklom. Proces zapošljavanja obično se sastoji od jedne faze, koja započinje kontaktiranjem kandidata i dogovorom o terminu za razgovor.

Razgovor započinje pitanjima o osobnim podacima kandidata, mjestu prebivališta i radnom iskustvu. Nakon toga, postavljaju se pitanja specifična za ovaj posao, poput: "Kako biste opisali sebe na radnom mjestu, jeste li više timski igrač ili više volite raditi samostalno?", "Kako se nosite s pritiskom kada je potrebno isporučiti veliki broj staklenih proizvoda u kratkom roku?", "Jeste li ikada radili na poziciji koja je zahtijevala odlazak na teren?", i "Kako biste opisali svoj pristup radu kada je u pitanju preciznost i pažnja na detalje?".

Poduzeće koristi polustrukturirani oblik razgovora jer ovaj pristup omogućuje prilagodbu razgovora svakom kandidatu pojedinačno uz postavljanje pitanja koja se postavljaju svim kandidatima. Koriste se tradicionalnom strategijom razgovora za posao jer ovakva vrsta posla ne zahtjeva korištenje bihevioralne ili situacijske strategije. Za poduzeće je važno da je osoba odgovorna, vrijedna i da je timski igrač. Iz tog razloga se više baziraju na biografska pitanja i pitanja direktno vezana uz posao.

U procesu zapošljavanja sudjeluju direktor i poslovođa, a konačna odluka o zapošljavanju donosi se nakon zajedničke diskusije. Kriteriji za ocjenjivanje kandidata uključuju točnost dolaska na razgovor, prethodno iskustvo, sposobnost timskog rada te praktične vještine (rad s alatima i strojevima). Neverbalna komunikacija također igra značajnu ulogu u procjeni kandidata, pri čemu se najviše pažnje posvećuje kontaktu očima, načinu sjedenja i položaju ruku.



Etnička pitanja izbjegavaju se fokusiranjem isključivo na pitanja vezana uz posao, čime se smanjuje mogućnost pojave neugodnih situacija. Najčešće pogreške kandidata uključuju kašnjenje i manjak komunikacije, tj. davanje kratkih odgovora te nezainteresiranost, dok je ključna pogreška ispitivača pogreška prvog dojma. Nakon razgovora, direktor i poslovođa raspravljaju o kandidatima, a konačnu odluku donosi direktor.

### **5.3. Razgovor za posao u poduzeću Y**

Poduzeće Y srednje je poduzeće koje se bavi proizvodnjom i isporukom kartonskih vrećica, a broji 60 zaposlenika. Ovo promatranje odnosi se na razgovor za posao u administraciji. Proces zapošljavanja obično se odvija u nekoliko faza, uključujući telefonski poziv, razgovor za posao i test znanja.

Prva faza razgovora za posao započinje telefonskim pozivom, koji se koristi radi svoje efikasnosti i brzine. U ovom koraku kandidatu se postavljaju osnovna pitanja o njegovom životopisu i iskustvu, kao i dogovora oko termina za razgovor. Razgovor za posao započinje upoznavanjem i pitanjima o osobnim podacima, a zatim započinje korištenje polustrukturiranih pitanja. Primjeri nekih od pitanja su: „Što vas je motiviralo da se prijavite na ovu poziciju?“, „Koje vještine, znanja i kompetencije posjedujete za koje smatrate da će pozitivno utjecati na rezultate naše organizacije?“, „Gdje se vidite za 5 godina?“

Poduzeće Y koristi polustrukturirani oblik razgovora kako bi lakše procijenili komunikacijske vještine pojedinca, dok i dalje postavljaju relativno slična pitanja svakom od kandidata. Pitanja koja se postavljaju su situacijska, s ciljem procjene kako bi kandidati reagirali u različitim radnim situacijama. Na primjer, postavljaju se pitanja poput: "Ako otkrijete grešku u važnom dokumentu koji je već poslan klijentima, kako biste ispravili situaciju i spriječili slične greške u budućnosti?", te "Kako upravljate stresom kada radite na projektima s kratkim rokovima i visokim razinama stresa?".

U razgovoru za posao sudjeluje panel od tri člana uprave koji zajedno ocjenjuju kandidate. Ova praksa omogućava sveobuhvatan uvid u sposobnosti kandidata i smanjuje pristranost, budući da svi članovi panela daju svoje procjene i zajednički donose odluku. Kriteriji za ocjenjivanje uključuju radno iskustvo u administrativnim poslovima, sposobnost organizacije i upravljanja vremenom, te komunikacijske vještine.

Neverbalna komunikacija također igra značajnu ulogu u procjeni kandidata; kontakt očima, način odijevanja, te položaj tijela i ruku mogu značajno utjecati na ishod razgovora. U okviru selekcijskog procesa, koriste se testovi sposobnosti, koji uključuju provjeru općeg znanja iz računovodstva, kako bi se dodatno procijenile vještine kandidata. U konačnici, odluka o zapošljavanju temelji se na zbroju bodova iz testova znanja i bodova iz polustrukturiranog razgovora, a konačnu odluku donose sva 3 člana uprave.

### **5.3. Razgovor za posao u poduzeću Z**

Ovaj razgovor za posao odnosi se na posao u državnoj službi, točnije odvjetništvu. Autorica je ispitala D.M. koja je prije 3 mjeseca dobila posao u državnom odvjetništvu. Općeniti proces zapošljavanja odvija se putem javnog natječaja i sastoji se od 3 faze: testiranja teorije, testiranja praktičnog djela i intervjua. Dakle, prije samog razgovora, kandidati moraju proći kroz dvije faze selekcije, koje uključuju teorijsko testiranje i praktični zadatak izrade optužnice, a tek nakon uspješno završenih testova slijedi razgovor s komisijom. Samo je jedna faza razgovora uključena u cjelokupni proces, a razgovor teče spontano, opušteno i nije previše formalno. Komisija se sastoji od 4 osobe, a to su ravnateljica državnoodvjetničke uprave, zamjenica županijske državne odvjetnice koja je ujedno i voditeljica kaznenog odjela i 2 više državnoodvjetničke savjetnice. Razgovor se najviše usmjerava prema temama vezanim u za motivaciju prijave na natječaj. Neka od postavljenih pitanja su:

Što vas je motiviralo da se prijavite na ovu poziciju u državnom odvjetništvu?

Što vas najviše motivira u svakodnevnom radu i kako to planirate primijeniti na ovoj poziciji?

Kako se vaš dosadašnji rad ili iskustvo pripremilo za ovu ulogu i što vas posebno motivira da preuzmete tu odgovornost?

Svi članovi komisije imaju konačnu riječ u procesu donošenja odluke odabira kandidata. Kroz ova postavljena pitanja i tvrdnje da je razgovor tekao spontano, opušteno, može se zaključiti da se polustrukturirani razgovori za posao često koriste u državnim službama.

## **6. RASPRAVA O REZULTATIMA**

Analizom rezultata iz empirijskog istraživanja razgovora za posao, uspoređujemo stvarne razgovore za posao s teorijom. Ova rasprava povezuje teoriju s praktičnim iskustvima radi boljeg razumijevanja različitih pristupa razgovora i utjecaja razgovora na kandidate. Teorijski dio ovog rada govori kako postoje različite strukture i strategije koje se primjenjuju tijekom razgovora za posao, a njihova upotreba ovisi o vrsti posla i razini stručnosti kandidata. Empirijska istraživanja provedena u ovom radu potvrđuju teoriju i dodatno razrađuju kako se različite metode koriste u stvarnim situacijama.

Rezultati pokazuju kako su studentski poslovi uglavnom puno kraći i manje formalni u odnosu na razgovore za „pravi“ posao. Većinom se odvijaju putem telefona ili maila što potvrđuje efikasnost i brzinu koja je navedena kao pozitivna strana telefonskih razgovora za posao. S druge strane, razgovor lice-u-lice pokazuje koliko je bitna priprema i sposobnost kandidata za prezentiranje vlastitih vještina. Grupni razgovori putem Zooma testiraju kandidatove sposobnosti upravljanja stresom i komunikacije. Teorija govori koliko su situacijska pitanja i zadaci važni za procjenu kandidata, a rezultati to potvrđuju budući da su prednost ostvarili oni kandidati koji su se uspješno nosili sa stresom i smišljanjem zadovoljavajućih odgovora na situacijska pitanja.

Rezultati istraživanja kod malih poduzeća ukazali su na pozitivne strane korištenja polustrukturiranih razgovora. Oni omogućuju fleksibilnost u ocjenjivanju kandidata na temelju specifičnih potreba posla, što je u skladu s teorijskim pretpostavkama. Osim toga, korištenje tradicionalnog pristupa naglašava prilagodbu procesa razini stručnosti kandidata.

Proces zaposlenja u državnim službama većinom se sastoji od nekoliko faza, a upravo razgovor čini posljednju fazu. Stvaranjem opuštene atmosfere i korištenjem pitanja s mogućnošću improvizacije ukazuju na korištenje polustrukturiranog tipa razgovora, dok komisija ocjenjuje motiviranost i pripremljenost kandidata.

Zaključno, rezultati empirijskog istraživanja potvrđuju teorijske pretpostavke o različitim metodama razgovora za posao i njihovom utjecaju na procjenu kandidata. Svaka vrsta razgovora ima svoje karakteristike i metode koje se ovisno o potrebi prilagođavaju i upotrebljavaju. U Hrvatskoj se i dalje više koriste razgovori uživo nego putem aplikacija ili videopoziva.

## 7. ZAKLJUČAK

Ovo istraživanje pružilo je uvid u različite vrste (strukturirani, polustrukturirani, nestrukturirani), strategije (situacijski, bihevioralni, multimodalni...) i načine provođenja (lice-u-lice, telefonski, videopoziv) razgovora za posao. U empirijskom dijelu rada povezana je teorija i praksa. Pokazano je da se za studentske poslove preferira jednostavan i direktan proces, dok se za pozicije koje zahtijevaju višu stručnu spremu koriste složeniji postupci selekcije. U državnim službama i manjim poduzećima, postupci zapošljavanja odražavaju potrebu za specifičnim kompetencijama i prilagodljivost pristupa prema karakteristikama kandidata.

Teorijski okvir omogućio je bolje razumijevanje načina korištenja različitih pristupa, naglašavajući važnost neverbalne komunikacije prilikom razgovora za posao. Isto tako, važno je voditi računa o etičkim pitanjima i potencijalnoj diskriminaciji kandidata.

Iako istraživanje pruža vrijedne uvide, ograničeno je na specifične primjere. Buduća istraživanja mogla bi se usredotočiti na širi spektar industrija i ispitivati veći broj ljudi kako bi rezultati bili što točniji. Unatoč ograničenjima, ovo istraživanje doprinosi boljem razumijevanju kako različiti pristupi u razgovorima za posao utječu na kandidate i poslodavce.

## Literatura

1. Alexander Hamilton Institute (1999). *Uspješno intervjuiranje u poduzeću; Kako uspješno voditi razgovor s podređenim*. Zagreb: Potecon d.o.o.
2. Bakić, N., Čubranić, V. (2006). *Karijere*. Zagreb: Tao on-line
3. Camp, R., Vielhaber, M.E., Simonetti, J.L. (2007). *Strateško vođenje intervjua*. Zagreb: Mate d.o.o.
4. Cook M., Cripps B. (2009). *Psihološko procjenjivanje na radnome mjestu*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
5. Dessler G. (2015). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: Mate d.o.o.
6. Klinvex, C. K., O'Connel S. M., Klinvex, P. C. (2014). *Zapošljavanje sjajnih ljudi*. Zagreb: Mate d.o.o.
7. Makovičić, J. (2021). *Komunikacijski umjetnik: izvedbene tehnike u javnom nastupu*. Zagreb: Ambrozija d.o.o.
8. Navarro, J. (2010.) *Što nam tijelo gotovi?* Zagreb: Mozaik knjiga d.o.o.
9. Obradović V., Samardžija J., Jandrić J. (2015.) *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Zagreb, Plejada d.o.o.
10. Schuler, H., Moser, K. (1995.) *Die validitat des multimodalen nterviews*, Zeitschrift für Arbeits- und Organisationpsychologie, 39, 2-12
11. Šverko, B. (2012). *Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada
12. Quittschau A., Tabernig C. (2015). *Poslovni bonton: Sto najvažnijih pravila ponašanja*. Zagreb: Medicinska naklada

Web stranice:

13. Laker, B., Godley, W., Kudret, S., Trehan, R. (2021.) *4 Tips to Nail a Virtual Job Intervju*. Dostupno na: <https://hbr.org/2021/03/4-tips-to-nail-a-virtual-job-interview> [pristupljeno 28. kolovoza 2024.]
14. Wiersma, U.J. (2016.), *The four stages of the employment intervju: Helping interviewers put two and two together* Evidence-based HRM a Global Forum for Empirical Scholarship 4(3):232-239. Dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/310626890\\_The\\_Four\\_Stages\\_of\\_the\\_Job\\_I](https://www.researchgate.net/publication/310626890_The_Four_Stages_of_the_Job_I)

[nterview Helping Interviewers Put Two and Two Together](#) [pristupljeno 28. kolovoza 2024.]

### **Popis tablica**

Tablica 1. Primjer pitanja za razgovor za posao.....	2
Tablica 2. Učestale pogreške od strane poslodavca prilikom razgovora.....	8
Tablica 3. Učestale pogreške od strane kandidata.....	12

### **Popis grafikona**

Grafikon 1. Ostavljanje prvog dojma.....	14
--	----

## **PRILOG 1.**

Možete li opisati općeniti proces zapošljavanja u vašem poduzeću?

Koliko faza obično uključuje vaš proces zapošljavanja?

Kako izgleda prva faza razgovora za posao u vašem poduzeću?

Provodi li se inicijalna selekcija putem telefonskog ili video razgovora?

Koje vrste pitanja postavljate u prvoj fazi razgovora?

Koliko je faza razgovora uključeno u proces?

Koristite li strukturirane, polustrukturirane ili nestrukturirane razgovore?

Zašto ste se odlučili za taj pristup?

Koje strategije preferirate (bihevioralni, situacijski, tradicionalni)?

Možete li objasniti kako i zašto koristite te strategije?

Tko sve sudjeluje u procesu razgovora za posao (npr. HR stručnjaci, linijski menadžeri, direktori)?

Kako osiguravate objektivnost prilikom ocjenjivanja kandidata?

Koje kriterije koristite za ocjenjivanje kandidata?

Kako rangirate kompetencije, znanja i vještine kandidata?

Koristite li neke posebne alate ili metode za ocjenjivanje kandidata?

Koliko je važna neverbalna komunikacija prilikom procjene kandidata?

Koristite li panel ili grupne intervjuje?

Ako da, kako oni utječu na proces donošenja odluke?

Koristite li psihološke testove ili testove sposobnosti kao dio selekcijskog procesa?

Kako se nosite s potencijalnim etičkim pitanjima tijekom razgovora za posao?

Koje mjere poduzimate kako bi izbjegli diskriminaciju?

Koje su najčešće pogreške koje kandidati čine tijekom razgovora za posao?

Koje su najčešće pogreške koje ispitivači čine tijekom provođenja razgovora za posao?

Kako se donosi konačna odluka o zapošljavanju kandidata?

Tko ima konačnu riječ u procesu donošenja odluke?

Koliko je važna kultura poduzeća prilikom konačne selekcije kandidata?

Jeste li u posljednje vrijeme uvodili neke promjene ili inovacije u vaš proces zapošljavanja?

Kako se vaša organizacija prilagodila trendovima kao što su rad na daljinu ili virtualni intervjui?