

# Prodajni pristup prilikom traženja posla

---

Ivić, Jelena

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:377771>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-02**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**JELENA IVIĆ**

**PRODAJNI PRISTUP PRILIKOM TRAŽENJA  
POSLA**

Diplomski rad

Pula, 2022.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**JELENA IVIĆ**

**PRODAJNI PRISTUP PRILIKOM TRAŽENJA  
POSLOVA**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303074143, redoviti student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Interni marketing**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Erik Ružić**

Pula, siječanj 2023.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Jelena Ivić, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 19. siječanj 2023. godine



## IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, Jelena Ivić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom PRODAJNI PRISTUP PRILIKOM TRAŽENJA POSLA koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 19.01.2023.

Potpis

---

# Sadržaj

1. UVOD.....	1
2. OSOBNA PRODAJA .....	3
2.1. Uvod u osobnu prodaju .....	3
2.2. Osobna prezentacija .....	5
2.3. Važnost životopisa u osobnoj prodaji .....	7
2.4. Faze intervjua za posao .....	9
3. LJUDSKI RESURSI .....	12
4. OSOBNI MENADŽMENT.....	16
4.1. Rješavanje problema/Procjena opcija/Donošenje dobrih odluka .....	17
4.2. Elementi osobnog menadžmenta.....	19
4.2.1. Analiza posla - Opis posla i specifikacija posla.....	21
4.2.2. Prednosti analize posla .....	22
4.2.3. Opis poslova .....	23
4.2.4. Prednosti opisa posla .....	24
4.2.5. Prednosti specifikacije posla .....	25
4.3. Osobni menadžment u zapošljavanju.....	25
5. VJEŠTINE GOVORA.....	30
5.1. Fraze u govoru .....	34
5.2. Govorne kritike .....	36
5.2.1. Konstruktivna kritika .....	36
5.2.2. Nekonstruktivna kritika .....	37
6. VERBALNA I NEVERBALNA KOMUNIKACIJA.....	40
6.1. Pokreti tijela.....	41
6.2. Mimike lica.....	42
6.3. Modni odabir.....	46
6.4. Udovi .....	49
6.5. Ponašanje .....	50
6.5.1. Glas .....	51
6.5.2. Sjedenje.....	52
6.5.3. Stav.....	53
7. PREGOVARANJE ZA POSAO.....	54
7.1. Priprema za intervju .....	56

7.2. Tijek Sastanka.....	57
7.3. Potencijalni problemi sastanka .....	60
7.4. Pitanja za posao.....	63
8. UPRAVLJANJE STRESNIM SITUACIJAMA.....	67
9. ZAKLJUČAK .....	69
LITERATURA .....	72

# 1. UVOD

Zapošljavanje se odnosi na proces identificiranja, privlačenja, intervjuiranja, odabira, zapošljavanja i uključivanja zaposlenika. Drugim riječima, uključuje sve, od utvrđivanja kadrovske potrebe do njenog ispunjavanja.

Ovisno o veličini organizacije, zapošljavanje je odgovornost niza radnika. Veće organizacije mogu imati cijele timove regruta, dok druge imaju samo jednog regruta. U malim poduzećima, vlasnik istoga može biti odgovoran za zapošljavanje. Osim toga, mnoge organizacije angažiraju vanjske tvrtke. Tvrtke gotovo uvijek zapošljavaju kandidate za nova radna mjesta putem oglasa, oglasnih ploča, stranica društvenih medija i drugi izvora. Mnoge tvrtke koriste softver za zapošljavanje kako bi učinkovitije i jednostavnije pronašle najbolje kandidate. Bez obzira na to, regrutiranje obično radi zajedno s ljudskim resursima ili kao njihov dio.

Upravljanje ljudskim resursima, inače poznato kao HRM (engl. Human Resource Management) ili skraćeno HR, funkcija je upravljanja ljudima unutar organizacije. HR je odgovoran za olakšavanje sveukupnih ciljeva organizacije kroz učinkovito upravljanje ljudskim kapitalom — fokusirajući se na zaposlenike kao najvažniju imovinu tvrtke.

Zapošljavanje je prvi korak u izgradnji ljudskog kapitala organizacije. Na visokoj razini, ciljevi su pronaći i zaposliti najbolje kandidate, na vrijeme i u okviru proračuna. U svojoj srži, regrutiranje je prilično jednostavan koncept - obuhvaća prepoznavanje kandidata i njihovo zapošljavanje da popune otvorena radna mjesta. Međutim, učinkovito zapošljavanje spaja malo umjetnosti sa znanostima. Zahtijeva implementaciju ponovljivih procesa koji će dovesti do pouzdanih rezultata, s jedne strane. S druge strane, potrebna je sofisticiranost razmišljanja izvan okvira kako bi poduzeće pronašlo idealnog kandidata.

Kandidat putem prvog intervjua pokušava predstaviti sebe i svoje vještine. Time pokušava „prodati sebe“ i time dokazati zašto je baš on najbolji odabir za posao među



ostalim kandidatima. Osobna prodaja u ovom slučaju znači prodati svoje kvalitete, znanja, vještine i kvalitete na korist samoga sebe i korist poduzeća.

Unatoč svemu tome kandidati teže diferenciranju te stjecanju određene prednosti u odnosu na druge kandidate u čemu im dobro poznavanje komunikacije, prezentacijskih ali i prodajnih vještina može biti od velike pomoći. Prodajni pristup prilikom traženja posla je izuzetno bitan kandidatu. Osim dobro napisanog životopisa, stečenog znanja i iskustva bitno je i znati predstaviti sebe kako bi regrut utvrdio da je taj kandidat najbolji izbor za tim i poduzeće. Dobra prezentacija sebe znači prodaju svojih vještina što će u konačnici značiti i usavršavanje i unaprjeđenje istih. Često se u poslovanju, kao i u životu susrećemo s dva tipa ljudi – ekstrovertima i introvertima. Ekstrovertna osoba će prije ući u komunikaciju i biti će brže primijećena od strane poslodavca dok će za jednog introverta to biti teže i tako će se manje istaknuti u prvom selekcijskom razgovoru. Zbog toga je dobar životopis bitan. Životopis će dati uvid u prijašnje radno iskustvo, obrazovanje kandidata te neke interese i hobije koji mogu biti od značaja poduzeću. Za dobar razgovor za posao potrebno se pripremiti i time smanjiti potencijalne greške i nestručnost na prvom razgovoru koji je ključan za zapošljavanje.

## 2. OSOBNA PRODAJA

Glavna karakteristika osobne prodaje jest da je ona po svojoj prirodi direktna, naime ista predstavlja direktan kontakt svakog pojedinca s nekim sugovornikom s kojim želimo ostvariti neku konverzaciju koja nam je potrebna. Za osobnu prodaju važno je posjedovati karakteristike poput kreativnosti i snalažljivosti kako bi ostavili dobar dojam kod sugovornika. Važnost osobne prodaje također je osposobljavanje i usavršavanje u nekom segmentu za koji smatramo da pridonosi kvaliteti rada, a samim time i života. Osim faktora koji mogu utjecati na osobnu prodaju postoje i osobne karakteristike pojedinca koje jednako tako utječu na istu. Karakter pojedinca svakako je temelj svake osobne prodaje. Od velike je važnosti poznavati materiju o kojoj pojedinac govori kako bi uspješno prezentirao ponudu i time ostvario prodaju. Temelj svake uspješne prodaje je upravo poznavanje svog proizvoda i usluge, a to znanje možemo steći velikim iskustvom i usavršavanjem.

Nakon završetka školovanja normalni životni ciklus dovodi pojedinac pred odabir onoga čime se želi baviti. Osoba odabire vrstu posla shodno tome što zapravo želi od svog života. Te odluke najčešće su popraćene financijskim/ materijalnim dobrima ili zanimanjem za neki posao. Bilo koji odabir pojedinca dovodi do razgovora za posao gdje treba obaviti osobnu prodaju kako bi dokazao poduzeću zašto je baš on dobar kandidat za taj posao.

### 2.1. Uvod u osobnu prodaju

Na pitanje koje osobine treba imati dobar kandidat za posao, teško je ponuditi konkretan odgovor. Takvog popisa ili liste osobina koje bi nedvosmisleno opisali uspješnog kandidata, nema. Postoji razlika u onome što kandidat nudi i ono što bi poslodavac mogao potraživati. Za uspješnog kandidata često kažemo da je reprezentativan i komunikativan, međutim nekim ljudi će upravo to smatrati nametljivim jer žele kandidata koji se neće isticati u poslu koji obavlja. U osobnoj prodaji također će nekima odgovarati da je osoba formalna dok će za neke biti bolje da je osoba srdačna i topla. Ono što bi svakako trebalo navesti kao karakteristiku uspješnog

kandidata je poznavanje poduzeća, komunikacijske vještine, pamćenje i inteligencija, etičnost ponašanja, orijentiranost na sam razgovor te emocionalnu stabilnost.

On ima mogućnost prilagoditi poruku svakom pojedinom kupcu, pratiti njegove reakcije te se korištenjem povratnih informacija trenutno prilagoditi njegovim zahtjevima, a upravo se to smatra kao glavna prednost osobne prodaje pred ostalim promocijskim aktivnostima.

Da bi se bolje razumjela uloga koju osobna prodaja danas zauzima u suvremenoj poslovnoj praksi potrebno je osvrnuti se na različite uloge koje su joj pripadale tijekom povijesti. Različitost poimanja osobne prodaje i prodajnog posla očituje se i u definicijama osobne prodaje koje su bile popularne u pojedinim vremenskim razdobljima. Osim opće suglasnosti da je prodaja jedno od najstarijih zanimanja kojim se čovjek bavio tijekom svojeg društveno-gospodarskog razvoja, postoje brojne definicije koje odražavaju duh pojedinih razdoblja i faza u razvoju osobne prodaje.

Dok se u prošlosti osobna prodaja uvijek odvijala osobno, sada, s porastom modernih komunikacijskih kanala, možete prodavati i putem e-pošte, telefona ili video poziva. 68% kupaca izgubljeno je zbog ravnodušnosti ili percipirane apatije, a ne zbog grešaka u prodaji. Osobna prodaja usmjerena je na kupca, a ne na prodavatelja ili proizvod. Omogućuje da u proces prodaje unesete osjećaj ljudskosti tako što će se prodavatelj osobno povezati sa svojim izgledima i izgraditi odnose s njima. Isto vrijedi i za kandidate. Osobna prodaja je jedini promidžbeni instrument koji uključuje osobnu komunikaciju između kandidata i regruta.

Ovo su prednosti osobne prodaje:<sup>1</sup>

Fleksibilna je. Kandidati mogu u hodu prilagoditi svoju prodajnu ponudu na temelju reakcija regruta kako bi postigli međusobno razumijevanje i zadovoljili potrebe očekivanja regruta pred kojima se predstavlja .

---

<sup>1</sup> Open stax, <https://openstax.org/books/introduction-business/pages/12-7-the-importance-of-personal-selling>, pristupljeno: 19.11.2022.

Omogućuje izgradnju odnosa. Budući da je osobna prodaja interaktivna prodajna strategija, ona pomaže u stjecanju povjerenja regruta brže od bilo kojeg drugog pristupa.

Neophodna je za neke proizvode/usluge. Na primjer, tehnički prezentacija proizvoda treba osobnu prodaju jer regruti možda žele na licu mjesta vidjeti snalaženje kandidata na poslu i pristupu istom.

Povećava šanse za sklapanje posla. Osobna prodaja pretpostavlja preciznije ciljanje i uspostavljanje bližeg kontakta s publikom, pri čemu se kandidat dublje fokusira na zaključenje prodaje.

Ciljevi osobne prodaje su:<sup>2</sup>

- pronalaženje potencijalnog posla,
- uvjeravanje na zaposlenje
- zadovoljavanje želja i potreba poduzeća

Uspješna osobna prodaja se će tako na vrijeme otkriti želje i potrebe potencijalnih poslodavaca, ali i eventualne probleme te rješenja istih s ciljem ostvarenja gore navedenih ciljeva i zaštite kandidata i poduzeća.

## 2.2. Osobna prezentacija

Osobna prezentacija je način na koji prodavatelj/ kandidat sebe prikazuje i predstavlja drugim ljudima. To uključuje kako izgleda, što govori i što radi. Bit same prezentacije je upoznati se sa temom razgovora. Tako će se dakle kandidat najbolje predstaviti ako istraži poduzeće i opis radnog mjesta za koje se prijavljuje.

Ono što drugi vide i čuju od njega/ nje utjecat će na mišljenje kupca/ poslodavaca o poduzeću. Dobra osobna prezentacija znači uvijek pokazati sebe u najboljem mogućem svjetlu.

---

<sup>2</sup> Chron, <https://smallbusiness.chron.com/personal-selling-objectives-47758.html>, 16.11.2022.

Svi znamo da kandidat ima samo jednu priliku ostaviti prvi dojam. Većina je vjerojatno također svjesna da je potrebno dosta vremena da se poništi taj prvi dojam - i da ako je negativan, možda nikada neće dobiti priliku za to.

Osobna prezentacija govori o kandidatu i načinu na koji se predstavlja drugima. To uključuje i u svakodnevnim situacijama i pod pritiskom, na primjer, na razgovorima za posao. Najbolje je smatrati oblikom komunikacije, jer uvijek uključuje najmanje dvije osobe - osobu koja se predstavlja (kandidat) i osobu koja vas vidi i čuje (poslodavac).

Osobna prezentacija pokriva ono što drugi ljudi vide i čuju. To uključuje kako kandidat izgleda, što govori i što radi. Stoga zahtijeva širok raspon vještina, od poboljšanja osobnog izgleda do komunikacijskih vještina.

Međutim, svi ovi aspekti počinju s jednog mjesta: od kandidata. Kod osobne prezentacije kandidat se treba predstaviti kao netko tko je sposoban doprinijeti razvoju tvrtke. Osobna prezentacija prvi je korak ka uvjeravanje druge osobe da je osoba sposobna riješiti problem s kojim se susretne. Ukoliko osoba da do znanja sugovorniku da su njegovi interesi usmjereni ka tvrtki, dat će dojam da je ozbiljna i odgovorna osoba. Ono što će se kasnije očitovati to je li osoba poštena i spremna ispuniti zadana obećanja također može koristiti kao pozitivna smjernica za daljnje napredovanje u poslu kako za zaposlenika tako i za tvrtku. Ukoliko osoba ostavi dojam ne povjerljivosti odnosno loš dojam, zasigurno će odmah na početku izgubiti interes tvrtke i tako će sastanak i završiti.

Kako bi razgovor prošao dobro osoba se mora predstaviti na realan način. To znači da nikako ne treba preuveličavati svoje sposobnosti. Bez obzira što je možda na prošlom poslu bio/ bila vrlo uspješan/na ne znači nužno da će se snaći i na ovom. Takva osobna prezentacija dovodi do, ukoliko se pretjerano nahvali, a ne snađe i tako ne ispuni očekivanja do nezadovoljstva poslodavca koji će sigurno odbiti produžiti ugovor.

Jedna od strategija uspješne osobe prodaje je korištenje metafore kako bi se sugovorniku jasnije prikazala slika o onome što osoba želi reći. Osim metafore osoba

može napraviti usporedbu sa opće poznatom situacijom ili proizvodom kako bi što slikovitije objasnila sugovorniku o čemu je točno riječ.

U osobnoj prodaji kandidat mora biti vrlo jasan i uvjerljiv kako bi uvjerio poslodavca, da je upravo on/ ona ta osoba koja će doprinijeti razvoju poduzeća.

### 2.3. Važnost životopisa u osobnoj prodaji

Prije svake uspješne prodaje za kandidata je ključan dobar životopis. Velik broj poduzeća prijave gleda isključivo na temelju dobrog životopisa i često je to prvi selekcijski proces mnogih regruta. Životopis je dokument koji se koristi prilikom prijave za posao. Omogućuje kandidatu da sažmete svoje obrazovanje, vještine i iskustvo što omogućuje da uspješno proda svoje sposobnosti potencijalnim poslodavcima. Uz životopis poslodavci obično traže i propratno pismo.

Ne postoji predviđena veličina za životopis. Jedna veličina ne odgovara svima. Na primjer, osoba koja je završila školu ili je nedavno diplomirala s minimalnim iskustvom možda će morati koristiti samo jednu stranu A4. Iako se ne koristi tako često, životopis od tri stranice mogao bi biti potreban osobama na visokim položajima ili ljudima koji su stekli mnogo iskustva ili radili na više poslova u posljednjih pet do deset godina. Na primjer, neki medicinski ili akademski životopisi mogu biti dulji ovisno o iskustvu. Iako je važno da životopis bude sažet, treba izbjegavati ukratko prodavati svoje iskustvo. U životopis bi se trebalo uključiti samo glavne točke svog obrazovanja i iskustva. Također bi se kandidat trebao držati relevantnih informacija i ne ponavljati ono što je rekao/la u propratnom pismu.

Što uključiti u Curriculum vitae?<sup>3</sup>

- Podaci o kontaktu – puno ime, kućnu adresu, broj mobitela i adresu e-pošte, datum rođenja te osobna fotografija
- Profil – CV profil je sažeta izjava koja ističe ključne atribute i pomaže da se istakne iz gomile. Obično se nalazi na početku životopisa i izdvaja nekoliko relevantnih postignuća i vještina, izražavajući pritom ciljeve u karijeri. Dobar CV

---

<sup>3</sup> Propects, <https://www.prospects.ac.uk/careers-advice/cvs-and-cover-letters/how-to-write-a-cv>, pristupljeno: 18.01.2023.

profil fokusiran je na sektor za koji se prijavljuje, jer će prpratno pismo biti specifično za posao. Osobni životopisi neka budu kratki i brzi - 100 riječi je savršena duljina.

- Obrazovanje - navesti datum svih prethodnih obrazovanja, uključujući profesionalne kvalifikacije. Najprije bi trebalo staviti najnovije. Uključiti vrstu/razrede kvalifikacije i datume. Navesti određene module samo tamo gdje je to relevantno.
- Radno iskustvo - Navesti svoje radno iskustvo obrnutim redoslijedom datuma, pazeći da je sve što se spominje relevantno za posao za koji se prijavljuje. Uključiti radno mjesto, naziv tvrtke, radni vijek u organizaciji i ključne odgovornosti.
- Vještine i postignuća – ovdje se misli na strane jezike koje kandidat govori i IT paketima koje može kompetentno koristiti. Ključne vještine koje navodi trebale bi biti relevantne za posao. Kandidat ne bi trebao preuveličavati svoje sposobnosti, jer će morati potkrijepiti svoje tvrdnje na razgovoru.
- Interesi – 'Druženje', 'odlazak u kino' i 'čitanje' neće privući pozornost regruta. Međutim, relevantni interesi mogu dati potpuniju sliku o tome tko je kandidat, kao i dati nešto o čemu možete razgovarati na intervjuu. Primjeri uključuju pisanje vlastitog bloga ili biltena.
- Reference - Najbolje bi bilo reći 'reference dostupne na zahtjev', ili staviti odmah sve reference koje kandidat ima kao prilog životopisu.

Životopis bi trebao biti napisan fontom i stilom koji je lagan za čitanje. Naslov bi trebao biti ime i prezime kao i sam naziv dokumenta. Ukoliko kandidat nije siguran sam izabrati podlogu životopisa na internetskim stranicama postoje brojni stručni i besplatni prijedlozi koji će mu pomoći napraviti idealan životopis.

## 2.4. Faze intervjuja za posao

Prodajni proces je dvosmjerna komunikacija između poslodavca i kandidata za posao u cilju razmjene potrebnih informacija tj. uvjeta i detalja rada, npr. radni sati, plaća i naknade.

Postoji nekoliko faza koje poslovni sastanak mora sadržavati, a to su: <sup>4</sup>

- priprema kandidata,
- otkrivanje potreba poduzeća,
- prezentacija,
- postavljanje uvjeta rada
- zaključivanje sastanka.

U prvoj fazi ovog procesa kandidat se mora upoznati sa djelatnošću poduzeća, poduzeću i njegovim poslovanjem i konkurencijom. Tako dakle, kandidat mora poznavati problematiku ponašanja poduzeća te ovladati tehnikom. U selekciji poslodavac će htjeti vidjeti kako i na koji način bi kandidat riješio osnovnu problematiku u situaciji u kojoj se nalazi.

Što je kandidat više upoznat s granom djelatnosti u kojoj se tvrtka nalazi i trendovima na tom području to je mogućnost bolje započeti prvu fazu prodajnog sastanka.

Poznavanje tvrtke, tko ju je kada i kako osnovao, njezine financijske snage, tržišne pozicije, reputacije, od velike je važnosti za kandidata poznavati ove informacije jer on ne predstavlja samo svoje znanje nego i zainteresiranost i spremnost dokazivanja poslodavcu. Nužno je poslodavcu prikazati se kao stručna i kvalitetna osoba. Dobro poznavanje dostupnih informacija omogućuje kandidatu da odgovori na bilo koje pitanja poslodavca. Poslodavci će takve osobe doživljavati kao povjerljive osobe kojima se može vjerovati i na koje se mogu osloniti.

Druga faza je izuzetno značajna za poslodavca jer predstavlja identificiranje i procjenu potencijalnog kandidata. Procjena radnika mora biti odlično odrađena jer je ključan za obavljanje posla koji će odrađivati.

---

<sup>4</sup> Meeting booster, <https://www.meetingbooster.com/special/business-meeting-agenda>, 19.11.2022.



Poduzeća često imaju duži rok odabira radnika i time mogu imati vremena za dodatnu procjenu kandidata. Osim klasičnih metoda odabira radnika kao npr. objava natječaja, objava oglasa postoje i druge metode kojima se današnji poslodavci koriste kako bi našli savršenog radnika koji im odgovara.

Jedna od metoda s kojom se koriste poduzeća je preporuka. Preporuka je primjer kako se kandidat odnosio na prošlim poslovima te kakav je dojam ostavio na prošle poslodavce. To je od velike, ali ne i ključne važnosti jer postoji mogućnost u kojemu se kandidat snašao izvrsno u poslu, ali ne i u kolektivu. Preporuke mogu biti usmene i pismene. U društvu u kojemu se mi zapošljavamo češće su usmene preporuke, npr. preporuka profesora studenta koji se izvrsno snalazio na kolegijima, uzoran student i spreman na rješavanje problematike. Poduzeća često nude i nagrade zaposlenicima koji će preporučiti određenog kandidata. Ukoliko zadovolji kriterije radnog mjesta i ostane određen vremenski period zaposlenik će primiti novčanu naknadu u određenom iznosu. U razvijenim europskim Zemljama ova metoda je zastupljenija nego kod nas. Osim preporuke, jedan od načina je i promatranje pojedinca. Poslodavac gleda radnike u sličnim ili identičnim sektorima te stavlja ponudu pred potencijalnog radnika te time može doći do onoga što je tražio. Ova metoda često bude uspješna za obje strane, a ključ je davanje boljih uvjeta za rad kako bi kandidat pristao na promjenu.

Trenutno najzastupljenija metoda je metoda visoke tehnologije traženja radnika. To je suvremena metoda koja potencijalne radnike trži preko video brošure, oglasa na društvenim mrežama, sponzoriranim oglasima i sl. Osim toga, poslodavac ima priliku vidjeti o kakvoj je osobi riječ preko profila kandidata. To može biti vrlo dobar način jer poslodavac onda može zaključiti kako pristupiti radniku. Kojom metodom se služiti ukoliko je osoba introvertna ili ekstrovertna i kako započeti razgovor. Dakle, puno je lakše pristupiti osobi i započeti razgovor ukoliko znate njeno zanimanje, interese, hobije i sl. Također, ukoliko on unaprijed zna takve podatke o kandidatu može predvidjeti moguće probleme.

Svakako je najbolje prije svega pripremiti kako pristupiti kandidatu, koji komunikacijski stil koristiti i kako iz kandidata izvući ono što bi najviše zanimalo poslodavca. Ova metoda može biti vrlo efikasna u daljnjem procesu procjene kandidata.

Poslodavac će u slučaju završne selekcije moći lakše napraviti analizu prikupljenih informacija te zaključiti potencijalni dogovor oko posla.

S obzirom da je velika pandemija utjecala na brojne poslovne situacije tako je jedan od načina obavljanja intervjua postao i virtualni razgovor gdje se intervju za posao može obaviti s bilo koje lokacije svijeta gdje je Internet dostupan. Tako se dakle, poslodavci sve više oslanjaju na ovu metodu jer prije svega štedi vrijeme. Prednost ove metode nije samo brzina obavljanja razgovora s kandidatom nego je i jeftinije ugovoriti takvu vrstu sastanka, dok je glavni nedostatak takve vrste komunikacije odsutnost neverbalne komunikacije koja je katkad ključna za procjenu.

Poslodavac često odmah nakon razgovora može selektirati kandidata kao primljenog ili ne, ali postoje situacije u kojima može procijeniti kako kandidat odgovara nekom drugom radnom mjestu, zadržati njegove podatke i ukoliko je otvorena ili se u budućnosti otvori radna pozicija da kontaktira kandidata za određeno radno mjesto.

Često su to baze podataka koje se koriste radi čuvanja upravo takvih informacija kako bi poslodavcu kasnije olakšali pretragu. U toj se kartici moraju nalaziti osnovni podaci kandidata kao npr. Ime i prezime, datum rođenja, mjesto boravka, broj telefona i sl. također kartica mora sadržavati podatke o djelatnosti koju obavlja ili je obavljao kandidat, opis radnih mjesta te period rada, dodatna znanja kao što su npr. strani jezici, hobiji, interesi i sl.

Takvi programi ne moraju biti nužno napravljeni od strane stručnjaka jer postoje brojne baze koje se besplatno koriste na različitim internetskim stranicama.

### 3. LJUDSKI RESURSI

Tijekom 1970-ih, američke tvrtke počele su se suočavati s izazovima zbog znatnog povećanja konkurentskih pritisaka. Kompanije su iskusile globalizaciju, deregulaciju i brze tehnološke promjene koje su natjerale velike kompanije da poboljšaju svoje strateško planiranje – proces predviđanja budućih promjena u određenom okruženju i fokusiranje na načine promicanja organizacijske učinkovitosti. To je rezultiralo razvojem više poslova i prilika za ljude da pokažu svoje vještine koje su bile usmjerene na učinkovito korištenje zaposlenika prema ispunjenju individualnih, grupnih i organizacijskih ciljeva. Mnogo godina kasnije glavni/sporedni smjer upravljanja ljudskim resursima stvoren je na sveučilištima i koledžima također poznat kao poslovna administracija. Sastoji se od svih aktivnosti koje su tvrtke koristile kako bi osigurale učinkovitije korištenje zaposlenika.

Sada se ljudski resursi usredotočuju na ljudsku stranu upravljanja. Postoje dvije prave definicije HRM-a (Upravljanje ljudskim resursima); jedan je da je to proces upravljanja ljudima u organizacijama na strukturiran i temeljit način. To znači da pokriva zapošljavanje, otpuštanje, plaće i povlastice te upravljanje učinkom. Ova prva definicija je moderna i tradicionalna verzija koja više nalikuje onome što bi kadrovski menadžer radio 1920-ih. Druga definicija je da HRM kruži idejama upravljanja ljudima u organizacijama iz perspektive makromenadžmenta poput kupaca i konkurenata na tržištu. To uključuje usredotočenost na to da "radni odnos" bude ispunjen i za upravu i za zaposlenike.

Neka su istraživanja pokazala da zaposlenici mogu raditi s mnogo višom stopom produktivnosti kada im nadređeni i menadžeri posvete više pažnje. Majo je bio prva osoba koja je istaknula važnost komunikacije, suradnje i uključenosti zaposlenika<sup>5</sup>. Njegove studije su zaključile da su ponekad ljudski čimbenici važniji od fizičkih čimbenika, poput kvalitete osvjetljenja i fizičkih uvjeta na radnom mjestu. Kao rezultat toga, pojedinci često više cijene ono kako se osjećaju. Na primjer, učinkovito

---

<sup>5</sup>Universal class, <https://www.universalclass.com/articles/business/the-history-of-human-resources.htm>, pristupljeno: 23.11.2022.

primijenjen sustav nagrađivanja u upravljanju ljudskim resursima može dodatno potaknuti zaposlenike da postignu najbolje rezultate.

Druga definicija je da su ljudski resursi skup ljudi koji čine radnu snagu organizacije, poslovnog sektora, industrije ili gospodarstva. Uži koncept je ljudski kapital, znanje i vještine kojima pojedinci raspolažu. Slični pojmovi uključuju radnu snagu, radnu snagu, osoblje, suradnike ili jednostavno: ljude.

Odjel za ljudske resurse (HR odjel) organizacije obavlja upravljanje ljudskim resursima, nadzirući različite aspekte zapošljavanja, kao što su poštivanje zakona o radu i standarda zapošljavanja, intervjuiranje i selekcija, upravljanje učinkom, administracija naknada za zaposlenike, organiziranje dosjea zaposlenika s potrebne dokumente za buduće potrebe i neke aspekte regrutacije (također poznate kao stjecanje talenata) i otpuštanja zaposlenika. Oni služe kao veza između menadžmenta organizacije i njezinih zaposlenika.

Dužnosti uključuju planiranje, proces zapošljavanja i selekcije, objavljivanje oglasa za posao, ocjenjivanje učinka zaposlenika, organiziranje životopisa i prijava za posao, zakazivanje intervjua i pomoć u procesu te osiguravanje provjere prošlosti. Drugi posao je administracija obračuna plaća i beneficija koja se bavi osiguranjem obračuna godišnjih odmora i bolovanja, pregledom platnog spiska i sudjelovanjem u zadacima beneficija, kao što su rješavanje zahtjeva, usklađivanje izjava o beneficijama i odobravanje faktura za plaćanje. HR također koordinira aktivnosti i programe odnosa sa zaposlenicima uključujući, ali ne ograničavajući se na, savjetovanje zaposlenika. Posljednji posao je redovito održavanje, ovaj posao osigurava da su trenutne HR datoteke i baze podataka ažurni, održavajući beneficije zaposlenika i status zaposlenja te obavljajući usklađivanja plaća/beneficija.

Ekonomist John R. Commons spomenuo je "ljudske resurse" u svojoj knjizi *The Distribution of Wealth* iz 1893. godine, ali nije to razradio.<sup>6</sup> Izraz je korišten tijekom 1910-ih do 1930-ih za promicanje ideje da su ljudska bića vrijedna (kao što je ljudsko dostojanstvo); do ranih 1950-ih, to je značilo ljude kao sredstvo za postizanje cilja (za

---

<sup>6</sup> What is human resource, <https://www.whatishumanresource.com/the-historical-background-of-human-resource-management>, pristupljeno: 25.11.2022.

poslodavce). Među znanstvenicima prva upotreba izraza u tom smislu bila je u izvješću ekonomista E. Wighta Bakkea iz 1958. godine.<sup>7</sup>

S obzirom na to kako pojedinci reagiraju na promjene na tržištu rada, treba razumjeti sljedeće:<sup>8</sup>

- Vještine i kvalifikacije - kako industrije prelaze iz fizičkih u više menadžerske profesije, tako raste i potreba za više kvalificiranog osoblja. Ako je tržište "tjesno" (tj. nema dovoljno osoblja za radna mjesta), poslodavci se moraju natjecati za zaposlenike nudeći financijske nagrade, ulaganja u zajednicu itd.
- Geografska rasprostranjenost - koliko je posao udaljen od pojedinca? Udaljenost do posla trebala bi biti u skladu s plaćom, a prijevoz i infrastruktura područja također utječu na to tko se prijavljuje za radno mjesto.
- Struktura zanimanja - norme i vrijednosti različitih karijera unutar organizacije.

Ljudska bića nisu "roba" ili "resursi", već su kreativna i društvena bića u produktivnom poduzeću. Nasuprot tome, revizija ISO 9001 iz 2000. zahtijeva identificiranje procesa, njihov redoslijed i interakciju, te definiranje i komuniciranje odgovornosti i ovlasti. Općenito, snažno sindikalne nacije poput Francuske i Njemačke usvojile su i poticale takve pristupe. Također, 2001. godine Međunarodna organizacija rada odlučila je ponovno pregledati i revidirati svoju Preporuku 150 o razvoju ljudskih potencijala iz 1975., što je rezultiralo njezinim načelom "Rad nije roba".<sup>9</sup> Jedno stajalište o tim trendovima je da snažan društveni konsenzus o političkoj ekonomiji i dobar sustav socijalne skrbi olakšavaju mobilnost radne snage i imaju tendenciju učiniti cjelokupno gospodarstvo produktivnijim, budući da radna snaga može razviti vještine i iskustvo na različite načine te se preseliti iz jednog poduzeća u drugi s malo kontroverzi ili poteškoća u prilagodbi.

Druga važna kontroverza odnosi se na mobilnost radne snage i šire filozofsko pitanje s upotrebom izraza "ljudski resursi". Vlade zemalja u razvoju često smatraju da razvijene nacije koje potiču imigraciju ili "gostujuće radnike" prisvajaju ljudski kapital

---

<sup>7</sup> loc. Cit.

<sup>8</sup> Kaufman, Bruce E. (2008). *Managing the Human Factor*, stranica 312.

<sup>9</sup> *Industrial Law Journal*, Issue 3 1997, Pages 225-234

koji je s punim pravom dio nacije u razvoju i potreban za daljnji njezin gospodarski rast. Tijekom vremena, Ujedinjeni narodi počeli su općenitije podržavati gledište zemalja u razvoju i zatražili značajne kompenzacijske doprinose "strane pomoći" tako da nacija u razvoju koja gubi ljudski kapital ne gubi sposobnost da nastavi osposobiti nove ljude zanatima, profesijama i umjetnosti.<sup>10</sup>

Neke tvrtke i tvrtke odlučuju preimenovati ovaj odjel koristeći druge izraze, kao što su "ljudske operacije" ili "odjel za kulturu", kako bi izbrisale ovu stigmju. Ljudske resursne tvrtke igraju važnu ulogu u razvoju i stvaranju tvrtke ili organizacije na početku ili postizanju uspjeha na kraju, zahvaljujući radu zaposlenika. Ljudski resursi imaju za cilj pokazati kako ostvariti bolje odnose u zapošljavanju radne snage. Također, istaknuti najbolju radnu etiku zaposlenika i stoga napraviti pomak u bolje radno okruženje.

Ljudski resursi također se bave bitnim motivatorima na radnom mjestu kao što su obračun plaća, beneficije, moral tima i uznemiravanje na radnom mjestu.

Planiranje, administracija i operacije nekada su bile dva područja uloge HR-a. Komponenta strateškog planiranja ušla je u igru kao rezultat toga što su tvrtke prepoznale potrebu za razmatranjem potreba ljudskih resursa u ciljevima i strategijama. Direktori ljudskih resursa obično sjede u izvršnim timovima tvrtki zbog funkcije planiranja ljudskih resursa. Broj i vrste zaposlenika te razvoj sustava naknada među elementima su u ulozi planiranja. Različiti čimbenici koji utječu na ljudske resurse: planiranje organizacijske strukture, rast, lokacija poslovanja, demografske promjene, neizvjesnosti okoline, širenje itd. Dodatno, ovo područje obuhvaća područje upravljanja talentima.

---

<sup>10</sup> loc. cit.

## 4. OSOBNI MENADŽMENT

Osobni menadžment je menadžerska funkcija koja se bavi ljudima i njihovim odnosima unutar organizacije. Zadovoljna radna snaga može dovesti tvrtku do neslućenih visina i zato poslovni subjekt stvara poseban odjel upravljanja ljudskih resursa.

Osobni menadžerski tim odabire i zapošljava zaposlenike prema zahtjevima svoje tvrtke, nudi im potrebnu obuku kako bi postali bolji i razvijali svoj rad, osigurava primjerene radne uvjete i potiče skladan odnos između radne snage i uprave. Igra značajnu ulogu u poduzeću jer može planirati i organizirati svoju radnu snagu kako bi na divan način iskoristio ljudske i materijalne resurse.

Osobno upravljanje nudi učinkovite poticaje za motiviranje i poticanje pune suradnje. Potiče rad svoje radne snage kako bi se povećala kompetencija i potencijal. Funkcije osobnog upravljanja mogu se smatrati savjetodavnom prirodom jer preporučuju nekoliko aktivnosti za dobrobit svoje radne snage.

Vještine osobnog upravljanja ili samoupravljanja uključuju sposobnost da kandidat kontrolira svoje osjećaje, misli i postupke. S ovom vještinom može postaviti neovisne ciljeve i poduzeti mjere da ih kandidat ostvari. Dugoročno, vještine osobnog upravljanja pomažu u usmjeravanju putanje karijere kandidata.

U upravljačkim knjigama zadatak menadžera tradicionalno se izražava kao 'maksimiziranje korištenja resursa za postizanje ciljeva organizacije u svjetlu (konkurentnog) okruženja u kojem djeluje.

Detaljniji tradicionalni udžbenički pogled na menadžere i posao koji obavljaju vjerojatno bi glasilo otprilike ovako:<sup>11</sup>

Menadžer je osoba odgovorna za planiranje i usmjeravanje rada grupe pojedinaca, praćenje njihovog rada i poduzimanje korektivnih radnji kada je to potrebno. Menadžeri mogu izravno usmjeravati radnike ili mogu usmjeravati nekoliko drugih menadžera i/ili nadzornika koji usmjeravaju radnike. Voditelj mora biti upoznat s radom svih grupa koje nadgleda, ali ne mora biti najbolji u nekom ili svim područjima. Voditelju je važnije

---

<sup>11</sup> Health knowledge, <https://www.healthknowledge.org.uk/public-health-textbook/organisation-management/5a-understanding-itd/personal-management-skills>, pristupljeno: 17.11.2022.

znati upravljati radnicima nego znati dobro obavljati njihov posao. Ali nedavna tranzicija prema visokoučinkovitim radnim timovima koji su usredotočeni na klijenta/potrošača/pacijenta i uvođenje partnerstva između više agencija rezultira značajnim promjenama u ulozi menadžera. Današnji menadžeri moraju biti sposobni prilagoditi se promjenama; pružiti viziju, načela i granične uvjete, uskladiti ljude prema svrsi; postaviti smjer i strategiju. Kako timovi i partnerski rad preuzimaju sve više i više odgovornosti, menadžerov se fokus pomiče s kontrole i rješavanja problema na motiviranje i nadahnuće.

#### 4.1. Rješavanje problema/Procjena opcija/Donošenje dobrih odluka

Rješavanje problema i procjena opcija dva su ključna zahtjeva svih javnozdravstvenih stručnjaka. Ove vještine potrebne su za svakodnevno donošenje odluka.

Simon je pokazao da se rješenje bilo kojeg 'problema odlučivanja' u poslovanju, znanosti ili umjetnosti može promatrati i rješavati u četiri koraka:<sup>12</sup>

- Percepcija potrebe ili mogućnosti odluke. Faza 'inteligencije'
- Formuliranje alternativnih smjerova djelovanja
- Procjena alternativa za njihov doprinos
- Izbor jedne ili više alternativa za provedbu

Menadžeri moraju biti u stanju razumjeti navedeni slijed i biti u stanju pratiti ga u kontekstu vlastitog posla/radnog mjesta kako bi mogli identificirati i nositi se s problemima, donositi učinkovite odluke.

Naravno, svaka je organizacija drugačija i postojat će ključne varijable koje se moraju uzeti u obzir kako bi se odredila vrsta upravljanja.

---

<sup>12</sup> Gdm colnsulting, <https://gmdconsulting.eu/nykerk/wp-content/uploads/2020/02/Herbert-Simon-on-making-decisions.pdf>, pristupljeno: 12.11.2022.



Tablica 1. Pet funkcija menadžmenta

1. PROGNOZA I PLAN	POSTAVITE JASNU VIZIJU
2. SMART CILJEVI	Specifičan, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound
3. ORGANIZIRATI	Izgradnja strukture: - podijeliti/podijeliti zadatke, uzeti u obzir resurse - ljudske, novčane, tehnološke, materijalne
4. NAREDBA	Održavanje aktivnosti među osobljem: - hijerarhija izvještavanja - kontrolirana aktivnost između menadžera i radne snage
5. KOORDINIRATI	Objedinjavanje i usklađivanje svih aktivnosti i napora: - nadzor i usklađivanje koordiniranim upravljanjem podrška - Motivacija

IZVOR: Menadžment, Gonan Božac, M.; Paulišić, M., 2014.

Kontrolirati sve što se događa u skladu s utvrđenim pravilom i naredbama menadžera tj. sve podliježe provjerama učinkovitosti svog rada.

Menadžer traži/prima informacije iz mnogih izvora kako bi procijenio rad organizacije, dobrobit i cjelokupnu situaciju. Praćenje internih operacija, vanjskih događaja, ideja, trendova, analiza i pritisaka je od vitalnog značaja. Informacije za otkrivanje promjena, problema i prilika te za izradu scenarija donošenja odluka mogu biti aktualne/povijesne, opipljive (čvrste) ili meke, dokumentirane ili nedokumentirane. Ova

uloga odnosi se na izgradnju i korištenje obavještajnog sustava. Upravitelj mora instalirati i održavati ovaj informacijski sustav; izgradnjom kontakata i obukom osoblja za dostavu "informacija".

## 4.2. Elementi osobnog menadžmenta

Upravljanje osobljem je administrativna funkcija unutar organizacije koja nadzire zapošljavanje, organizaciju i podršku pozicijama zaposlenika. Grana ljudskih resursa, upravljanje osobljem usredotočuje se na zapošljavanje pravih pojedinaca koji odgovaraju poziciji i pružanje podrške onima koji već rade u tvrtki. Ovo područje također funkcionira kao alat za evaluaciju procesa zapošljavanja i stjecanje uvida u zadovoljstvo zaposlenika. Stručnjaci za upravljanje osobljem rade kako bi osigurali resurse i alate koji su članovima osoblja potrebni kako bi svaki dan napredovali u svom radnom okruženju.

Neki od elemenata osobnog menadžmenta:<sup>13</sup>

- Organizacija - Za organizaciju se kaže da je okvir mnogih aktivnosti koje se odvijaju u svrhu ostvarenja ciljeva. Organizacija se može nazvati fizičkim okvirom različitih međusobno povezanih aktivnosti. Od planiranja radne snage do održavanja zaposlenika, sve se aktivnosti odvijaju unutar ovog okvira. Priroda organizacije ovisi o njezinu cilju. Cilj poslovanja je stvaranje profita. Klubovi, bolnice, škole itd. njihov cilj je služenje. Cilj savjetovanja je pružanje dobrih savjeta. Dakle, o organizacijskoj strukturi ovisi postizanje ciljeva poduzeća. U upravljanju osobljem, menadžer stoga mora razumjeti važnost organizacijske strukture.
- Posao - Drugi element, tj. poslovi nam govore o aktivnostima koje treba obavljati u organizaciji. Kaže se da se ciljevi poduzeća mogu postići samo kroz funkcionalni odjel u njemu. Stoga, s obzirom na veličinu današnje organizacije, priroda aktivnosti se mijenja. Uz tri osnovna odjela, novost su kadrovski i istraživački odjel.

---

<sup>13</sup> Management study guide, <https://www.managementstudyguide.com/elements-of-personnel-management.htm>, 22.11.2022.

Različite vrste dostupnih poslova su:<sup>14</sup>

- Fizički poslovi
  - Kreativni poslovi
  - Stručni poslovi
  - Intelektualni poslovi
  - Konzultantski poslovi
  - Tehnički poslovi
- Ljudi - Posljednji i najvažniji element u upravljanju osobljem su ljudi. U organizacijskoj strukturi, gdje je glavni cilj postizanje ciljeva, prisutnost radne snage postaje od velike važnosti. Stoga se, kako bi se postigli ciljevi odjela, imenuju različite vrste ljudi s različitim vještinama.
- Ljudi su najvažniji element jer:
- Organizacijska struktura je besmislena bez toga.
  - Pomaže u postizanju ciljeva poduzeća.
  - Pomaže u upravljanju funkcionalnim područjima.
  - Pomaže u postizanju funkcionalnih ciljeva odjela.
  - Oni čine poduzeće operativnim.
  - Oni daju život fizičkoj organizaciji.

Različite vrste ljudi koji su općenito potrebni poduzeću su:

- Fizički spremni ljudi
- Kreativni ljudi
- Intelektualci
- Tehnički ljudi
- Stručni i vješti ljudi

U upravljanju osobljem, menadžer osoblja mora razumjeti odnos tri elementa i njihovu važnost u organizaciji.

---

<sup>14</sup> loc. cit.

Mora razumjeti u osnovi tri odnosa:<sup>15</sup>

- Odnos organizacije i posla
- Odnos posla i ljudi
- Odnos između ljudi i organizacije.

Odnos između organizacije i posla pomaže da posao bude učinkovit i značajan. Odnos između posla i ljudi čini sam posao važnim. Odnos između ljudi i organizacije daje dužnu važnost organizacijskoj strukturi i ulozi ljudi u njoj.

#### 4.2.1. Analiza posla - Opis posla i specifikacija posla

Analiza posla je sustavan proces prikupljanja informacija o prirodi posla, kvalitetama i kvalifikacijama potrebnim za posao, fizičkim i mentalnim sposobnostima potrebnim za posao, dužnostima i odgovornostima, fizičkom i mentalnom naporu potrebnom za obavljanje posla, potrebnim vještinama. potrebne za obavljanje posla, radne uvjete i okruženje za radno mjesto, kako bi se opisao opis posla i specifikacija posla, za zapošljavanje i odabir zaposlenika, poboljšalo zadovoljstvo poslom, sigurnost zaposlenika i izgradila motivacija zaposlenika itd.

Analiza posla, sadrži jednostavan izraz koji se zove "analiza", što znači detaljno proučavanje ili ispitivanje nečega (posla) kako bi se o tome (poslu) razumjelo više. Stoga je analiza posla razumjeti više o određenom poslu kako bi ga radnici optimizirali. Analiza posla sustavan je proces prikupljanja cjelovitih informacija koje se odnose na posao. Analizu poslova radi analitičar poslova koji je za to osposobljen službenik.

Analiza posla je postupak kroz koji utvrđujete dužnosti i odgovornosti, prirodu poslova i na kraju odlučuje o kvalifikacijama, vještinama i znanjima koja su potrebna zaposleniku za obavljanje određenog posla. Također pomaže razumjeti koji su zadaci važni i kako se izvršavaju. Analiza posla čini osnovu za kasnije HR aktivnosti kao što su razvoj učinkovitog programa obuke, selekcija zaposlenika, postavljanje standarda učinka i procjena zaposlenika (ocjenjivanje učinka) te sustav nagrađivanja zaposlenika ili plan kompenzacije.

---

<sup>15</sup> loc.cit.

Analiza posla primarni je alat u upravljanju kadrovima. Ovom metodom kadrovski menadžer pokušava prikupiti i implementirati dostupne informacije o radnoj snazi. Kadrovski menadžer mora provesti analizu posla kako bi postavio pravog čovjeka na pravi posao.

Dva su ishoda analize posla:<sup>16</sup>

- Opis posla
- Specifikacija posla

#### 4.2.2. Prednosti analize posla

Analiza posla daje izravne i detaljne informacije o poslu i pravilnom načinu obavljanja dužnosti. Proces analize posla pruža vrijedne podatke vezane uz posao koji pomažu menadžerima i analitičarima posla u vezi s dužnostima i odgovornostima određenog posla, rizicima i opasnostima koji su u njega uključeni, vještinama i sposobnostima potrebnim za obavljanje posla i drugim povezanim informacijama.

Rizici i poteškoće povezani s poslom također se razumiju, a potrebna stručnost i znanje su također poznati kroz analizu posla. Stoga proces odabira postaje puno lakši nakon analize posla.

Analiza posla pomaže im da razumiju koja bi vrsta zaposlenika bila prikladna za uspješno obavljanje određenog posla. Dakle, radnika prikladnog i prilagođenog za posao treba zaposliti nakon što upravitelj ili nadređeni ispita njegove vještine, znanja i druge zahtjeve.

Analiza posla pomaže kadrovskom menadžeru u trenutku regrutacije i odabira pravog čovjeka na pravom poslu. Pomaže mu razumjeti opseg i opseg obuke potrebne u tom području. Pomaže u procjeni posla u kojem se mora procijeniti vrijednost posla. U onim slučajevima kada je potrebna odgovarajuća radna snaga. Kada mora izbjeći preklapanje odnosa ovlasti i odgovornosti kako ne bi došlo do poremećaja u lancu naređivanja.

---

<sup>16</sup> AIHR, <https://www.aihr.com/blog/job-analysis/>, 22.11.2022.

Također pomaže u kreiranju planova naknada za zaposlenike i kadrovskom menadžeru da učinkovito provede ocjenu učinka u poduzeću.

#### 4.2.3. Opis poslova

Analiza posla pomaže u analizi resursa i uspostavljanju strategija za postizanje poslovnih i strateških ciljeva. Učinkovito razvijeni, opisi poslova zaposlenika komunikacijski su alati koji su značajni za uspjeh organizacije.

Glavna svrha provođenja analize poslova je priprema opisa poslova i specifikacije poslova koji bi pomogli u zapošljavanju kvalificirane radne snage. Opis posla je izjava informacija o dužnostima i odgovornostima određenog posla. Specifikacija poslova su informacije o kvalifikacijama, posebnim kvalitetama, vještinama i znanjima potrebnim da bi zaposlenik bio sposoban za posao. Stoga analiza posla omogućuje regrutu/poslodavcu duboki uvid u posao, čime regrut može lako pratiti kandidate koji imaju potrebne kvalifikacije i kvalitete za obavljanje posla.

Organiziran činjenični prikaz sadržaja poslova u obliku poslova i odgovornosti određenog posla. Priprema opisa posla vrlo je važna prije nego što se slobodno radno mjesto objavi. Ukratko govori o prirodi i vrsti posla. Ova vrsta dokumenta je opisne prirode i sadrži sve one činjenice koje su povezane s poslom kao što su:<sup>17</sup>

- Zvanje/ Oznaka radnog mjesta i mjesto u poduzeću
- Priroda dužnosti i operacija koje treba obavljati na tom poslu
- Priroda odnosa ovlasti i odgovornosti
- Neophodne kvalifikacije koje su potrebne za posao
- Odnos tog posla s drugim poslovima u poduzeću
- Osiguranje fizičkih i radnih uvjeta ili radne okoline potrebne za obavljanje tog posla.

---

<sup>17</sup> loc. cit.

#### 4.2.4. Prednosti opisa posla

Jedna od funkcija opisa poslova je sažimanje zadataka i odgovornosti radnog mjesta. Stoga su opisi poslova savršen predložak za izradu oglasa za posao. To pomaže pri filtriranju kandidata. Angažirani kandidati znaju za što se prijavljuju i veća je vjerojatnost da će ostati unutar uloge nakon što počnu. Opis posla ne samo da ubrzava pisanje oglasa za posao nego i pronalaženje boljih kandidata:<sup>18</sup>

- Pomaže nadređenima u dodjeljivanju posla podređenima kako bi on mogao usmjeravati i nadzirati njihovu izvedbu,
- pomaže u postupcima zapošljavanja i selekcije,
- pomaže u planiranju radne snage, također je od pomoći u ocjenjivanju učinka
- Pomaže u procjeni posla kako bi se odlučilo o visini naknade za određeni posao,
- također pomaže u kreiranju programa obuke i razvoja.

Specifikacija posla je izjava koja nam govori o minimalnim prihvatljivim ljudskim kvalitetama koje pomažu u obavljanju posla. Specifikacija posla prevodi opis posla u ljudske kvalifikacije kako bi se posao mogao obavljati na bolji način. Specifikacija posla pomaže u zapošljavanju odgovarajuće osobe za odgovarajuće radno mjesto.

Sadržaji su:

- Naziv radnog mjesta i oznaka
- Obrazovna sprema za to zvanje
- Fizički i drugi srodni atributi
- Tjelesno i mentalno zdravlje
- Posebne osobine i sposobnosti
- Zrelost i pouzdanost
- Odnos tog posla s drugim poslovima u poduzeću.

---

<sup>18</sup> loc. cit.

#### 4.2.5. Prednosti specifikacije posla

Znati što se očekuje na poziciji nije od pomoći samo novim kandidatima. Također je vrijedan za ljude koji već imaju položaj. Dobro napisani opisi poslova pomažu zaposlenicima da razumiju što se od njih očekuje. Njihovim će menadžerima biti lakše formulirati ciljeve koji odgovaraju stvarnosti zaposlenika i mjeriti uspjeh u postizanju tih ciljeva. I menadžer i zaposlenik znaju o čemu će govoriti u pregledu učinka. Potrebno je održavati opise poslova ažurnima, ali korist je očito veća od ulaganja. Svjesnost onoga što se očekuje od posla omogućit će zaposlenicima da bolje usmjere svoje napore u učenju i razvoju. Prednosti specifikacije posla su:<sup>19</sup>

- Pomaže u preliminarnoj provjeri u selekcijskom postupku.
- Pomaže u davanju odgovarajućeg opravdanja za svaki posao.
- Pomaže u osmišljavanju programa obuke i razvoja.
- Pomaže nadređenima u savjetovanju i praćenju učinka zaposlenika.
- Pomaže u procjeni posla.
- Pomaže menadžmentu u donošenju odluka o napredovanju, premještanjima i davanju dodatnih pogodnosti zaposlenicima.

Iz gore navedenih prednosti možemo opravdati važnost analize posla i s njom povezanih proizvoda.

Za menadžera osoblja u funkciji upravljanja osobljem važni su i opis posla kao i specifikacija posla. Stoga se analiza posla smatra primarnim alatom upravljanja kadrovima.

#### 4.3. Osobni menadžment u zapošljavanju

Interno zapošljavanje je proces zapošljavanja koji uključuje napredovanja putem internih oglasa za posao, kroz transfere i putem ponovnog zapošljavanja zaposlenika koji su nekada bili dio tvrtke.

---

<sup>19</sup> loc. cit



Vanjsko zapošljavanje - kao što ime sugerira, izvor vanjskog zapošljavanja očito je izvan organizacije i uključuje zapošljavanje na razini poduzeća.

Moguće je objavljivanjem slobodnih radnih mjesta na oglasnim pločama ispred ulaza nekog poduzeća, ali trenutno zatupljenija oglašavanja za posao su:<sup>20</sup>

- Oglas - Novine, poslovni časopisi i odabrane društvene stranice jedan su od istaknutih izvora vanjskog procesa zapošljavanja.
- Agencije za zapošljavanje - strukovne organizacije osnivaju se s isključivom svrhom pružanja poslova prema kvalifikacijama zaposlenika ili potrebama poslovnog subjekta. Ove agencije za zapošljavanje koje opskrbljuju potrebnu radnu snagu postale su jedan od glavnih izvora vanjskog procesa zapošljavanja.
- Burza zapošljavanja - državne burze zapošljavanja pomažu u procesu zapošljavanja u vladinim tvrtkama
- Zapošljavanje preko student servisa - brojne obrazovne ustanove postavile su odjel za zapošljavanje koji nudi priliku za zapošljavanje studenata
- Preporuke - preporuke putem poznatih ili visoko pozicioniranih izvora također pomažu u procesu eksternog zapošljavanja u tvrtki.

Odabir pravog kandidata za posao važna je funkcija osobnog upravljanja.

Proces se odvija na uredan način koji uključuje sljedeće korake:<sup>21</sup>

- Preliminarni razgovor - preliminarni razgovori manje su formalni od završnih razgovora i općenito se provode kako bi se ušao u uži izbor kandidata prema kriterijima prihvatljivosti koje je postavila tvrtka. Vještine, kompetencije

---

<sup>20</sup> loc.cit.

<sup>21</sup> loc.cit.

znanja i kvalifikacije ispituju se tijekom ovog razgovora kako bi kandidati koji odgovaraju profilu mogli prijeći na sljedeću fazu.

- Selekcija- Uključuje pojedinosti o kvalifikacijama, dobi, iskustvu i razlogu napuštanja posljednjeg posla, a moraju ga ispuniti kandidati koji su prošli preliminarne razgovore.
- Pismeni testovi - Procedura odabira zaposlenika uključuje pisane testove poput testa osobnosti, testa inteligencije i testa sposobnosti za procjenu potencijala kandidata.
- Razgovor za zapošljavanje - Proces razgovora za zapošljavanje uključuje osobni sastanak na bazi jedan-na-jedan između potencijalnog zaposlenika i uprave. Provodi se kako bi se utvrdila podobnost kandidata za potencijalno radno mjesto
- Liječnički pregled - Medicinski testovi postali su dio procesa odabira zaposlenika i provode se posvuda kako bi se utvrdilo je li kandidat sposoban za posao ili ne.

Ciljevi osobnog upravljanja su sljedeći:<sup>22</sup>

- Poboľšanjem radnih uvjeta postići optimalnu iskorištenost ljudskih resursa
- Uspostaviti blizak radni odnos između svakog zaposlenika u organizaciji
- Pružanje mogućnosti za rast i napredovanje zaposlenika kroz daljnje obrazovanje i usavršavanje
- Povećanje razine predanosti, lojalnosti i uključenosti među zaposlenicima
- Definiranje odgovornosti i odgovornosti svakog radnog mjesta

---

<sup>22</sup> Your article library <https://www.yourarticlelibrary.com/management/personal-management-its-meaning-definition-and-characteristics-explained/25945>, 23.11.2022.

- Zadovoljavanje grupnih i individualnih potreba osiguravanjem mentalnog zadovoljstva. Važno je osigurati da zaposlenik ima sigurnost radnog mjesta kako bi mogao raditi bez nepotrebnog pritiska
- Pružanje socijalne i ekonomske sigurnosti u obliku novčane naknade protiv čimbenika poput bolesti, smrti i starosti
- Minimiziranje nesuglasica između zaposlenika, ali i između uprave i zaposlenika

Po čemu se osobno upravljanje razlikuje od upravljanja ljudskim resursima? Osobno upravljanje ima ograničen opseg u usporedbi s odgovornostima odjela ljudskih potencijala. Osobni menadžment prvenstveno se bavi održavanjem odgovarajućih uvjeta zapošljavanja, dok se ljudski resursi bave i osobnim funkcijama kao i drugim aktivnostima za povećanje produktivnosti i učinkovitosti organizacije i njezine radne snage.

Tablica 2. Naziv: Razlike između osobnog menadžmenta i ljudskih resursa:

OSOBNI MENADŽMENT:

LJUDSKI RESURSI:

Osobni menadžment smatra se tradicionalnim pristupom upravljanju zaposlenicima u poslovnom subjektu.	Upravljanje ljudskim resursima smatra se modernim pristupom upravljanju radnom snagom u poduzeću.
U procesu osobnog upravljanja komunikacija je često neizravna.	U sustavu upravljanja ljudskim resursima komunikacija je izravna.
Zaposlenici se smatraju inputom za postizanje željenog učinka.	Ljudi se tretiraju kao vrijedan resurs za postizanje željenog rezultata.
Fokusira se na radni odnos i dobrobit zaposlenika i osobne administracije u poduzeću.	Svoj teret stavlja na održavanje, motivaciju, razvoj i stjecanje ljudskih potencijala.
Projektiranje poslova u procesu osobnog upravljanja odvija se na temelju podjele rada.	Projektiranje poslova provodi se na temelju timskog rada u procesu upravljanja ljudskim resursima.

Zadovoljstvo zaposlenika sastavni je dio osobnog upravljanja	Postizanje ciljeva ono je što se tiče upravljanja ljudskim resursima.
Mogućnosti za razvoj i obuku manje su u sustavu osobnog upravljanja.	Zaposlenicima se nudi više mogućnosti za usavršavanje kako bi unaprijedili svoje vještine i znanja.
Odluke donose najviši dužnosnici uprave u skladu s propisanim pravilima i propisima tvrtke.	Odluke kolektivno donosi upravljački tim nakon razmatranja čimbenika poput sudjelovanja zaposlenika i konkurentskog okruženja.
Osobno upravljanje temelji se na zadovoljstvu svojih zaposlenika i povećanju produktivnosti.	Upravljanje ljudskim resursima odnosi se na sudjelovanje zaposlenika, produktivnost i učinkovitost.
Osobni menadžment se tiče samo osobnog menadžera.	Upravljanje ljudskim resursima bavi se svim menadžerima od vrha do dna.
Osobni menadžment smatra se rutinskom i manje važnom pomoćnom funkcijom.	Upravljanje ljudskim potencijalima je funkcija strateškog upravljanja.
Rad se u sustavu osobnog upravljanja tretira kao alat koji se smatra zamjenjivim i potrošnim.	Ljudi su imovina koja će tvrtki ponuditi brojne koristi
Opseg je uzak i usredotočen je na upravljanje ljudima	Opseg je cjelovit i naglašava stvaranje dinamične kulture.

Izvor: Health knowledge, <https://www.healthknowledge.org.uk/public-health-textbook/organisation-management/5a-understanding-itd/personal-management-skills>, pristupljeno: 15.11.2022.

U razvoju ljudskih potencijala menadžment ima dvije skupine zadaća i one koje se odnose na razvoj ljudskih potencijala kako menadžersku funkciju i one koje se odnose na usmjeravanje i vođenje razvoja ljudskih potencijala kao poslove funkcije organizacije.

## 5. VJEŠTINE GOVORA

Što je potrebno za uspješno poslovanje? Neki ljudi kažu da je to umijeće prepoznavanja i iskorištavanja prilike - spoj pripreme i sreće. Neki kažu da priprema i obrazovanje najbolje pripremaju ljude za surovosti poslovnog svijeta.

Postoji jedan glavni element koji je bitan: učinkovita komunikacija. Doista, snažna komunikacija, više nego bilo koji drugi čimbenik, može biti vodeći pokazatelj poslovnog uspjeha. Na ovaj ili onaj način, komunikacija pridonosi svim tim drugim čimbenicima. Komunikacija nam pomaže da naučimo o novim mogućnostima, upravljamo svojim obrazovanjem i naposljetku održavamo i njegujemo važne veze. Ali također pomaže unutar posla; sa zaposlenicima, kupcima i dioničarima; i u gotovo svakom drugom aspektu poslovanja.

Ključni koraci za dobru komunikaciju: <sup>23</sup>

- „Dajte ljudima ono što žele“ - Ovdje se ne radi o tome da se ljudima kaže ono što žele čuti, iako je to dio uspješne prodaje. Zapravo, radi se o tome kako znati razgovarati s ljudima. Drugim riječima, treba organizirati komunikaciju tako da se kandidatima prvo otkrije informacije koje su najvažnije.

Prirodno talentirani govornici to čine automatski. Ima smisla organizirati popis s najvažnijim informacijama na početku, gdje je najveća vjerojatnost da će biti zapažene ili obrnuta piramida - ključne informacije su na vrhu (što slučaj čini jačim), a prateće informacije raspoređene su ispod. Političari u predizbornoj kampanji redovito se suočavaju s ovim izazovom. Nikada ne znaju tko će doći na javna događanja ili kakva će improvizirana pitanja dobiti od građana i novinara. Potrebno je kandidata zamisliti kao kritičkog izvjestitelja: potrebno je da sva komunikacija naglašava ono do čega im je najviše stalo.

---

<sup>23</sup> Skills you need, <https://www.skillsyouneed.com/ips/communication-skills.html>, 25.11.2022.

- Strategije brzog rješavanja problema - rješavanje problema neizostavan je dio poslovanja.

Ovi fiksni koraci daju strukturu bilo kojem procesu i izuzetno su važni kada poslodavac komunicira kako se nositi s problemima u slučaju da nadređeni nisu tu da to učinite osobno:<sup>24</sup>

- Identificiranje problema
- Identificiranje uzrok
- Smisliti rješenje problema
- Pratiti napredak
- Postaviti sustav za rješavanje problema ako se ponavlja

Ovi se koraci mogu činiti nevažnima sve dok se ne naiđe na problem koji poslodavac ne zna kako odmah riješiti. S uspostavljenim protokolom rješavanja problema, postoji okvir za reagiranje na nove probleme. Čak i ako je problem potpuno nepoznat, može se osmisliti određeni redoslijed operacija kako bi se brzo izolirao. Protokol pomaže da ostane aktivan i osigura manje zastoja, čak i kada se suoči s posebno teškim problemom.

- Korištenje manira - ljudi su odgajani na različite načine i osjećaju se ugodno i neugodno s različitim stvarima. Unatoč razlikama, kandidat bi trebali imati dobre manire. Postoji razlog za manire i uljudnost, a to nije samo biti ljubazan. Svrha ponašanja je da nam daju praktičnu strukturu za ophođenje jedni prema drugima. To je ljepilo civilizacije i utilitarni putokaz za ophođenje u svakodnevnom poslovanju.

Društveni pokazatelji civiliziranog ponašanja je neophodan u interakcijama licem u lice i e-poštom. Sada se također primjenjuju na odnose s klijentima na društvenim medijima, gdje je zbog povećane vidljivosti još važnije brzo i pristojno odgovoriti na brige kupaca. Posjedovanje dobrih manira čini svaku interakciju, poslovnu ili drugu, lakšom.

---

<sup>24</sup> loc. cit.

- Vježbanje emocionalne inteligencije - emocionalna inteligencija znači biti u skladu s osjećajima i emocijama drugih. Može biti jednostavno kao primijetiti i obratiti dodatnu pažnju kada netko ima težak tjedan ili složeno poput razumijevanja povijesnih ili društvenih pitanja koja mogu osobno utjecati na nekoga.

Na poslu visoka emocionalna inteligencija vodi društvene interakcije i pomaže ljudima da učinkovitije rade zajedno. Poboljšava komunikaciju i omogućuje timovima da taktično raspravljaju o različitim mišljenjima. Lideri u tvrtki koji aktivno obraćaju pažnju na tuđe emocije imaju sretnije zaposlenike jer su društveno osvješteniji, poštuju različitosti i znaju kako se nositi sa sukobima. To dalje znači pozitivniju interakciju s dobavljačima i kupcima.

Osobito u modernom svijetu, gdje su tolerancija i prihvaćanje obvezni u dobrom poslovnom ponašanju, važno je razmišljati o povijesnom i društvenom kontekstu pri svakom potezu koji poslodavac napravi. Drugi će cijeniti takt i empatičnu interakciju s njima. Neverbalna komunikacija koju kandidat može primijetiti kod poslodavca:

- Pozornost na neverbalnu komunikaciju - iako brojne studije značaj neverbalne komunikacije izjednačavaju ili nadilaze verbalnu komunikaciju, ona se i dalje pogrešno shvaća i podcjenjuje. Poslovni ljudi koji su ovladali sposobnošću neverbalne komunikacije imaju nekoliko jasnih prednosti u poslovnoj sferi, od izlučivanja samopouzdanja do jačanja autoriteta.

Izrazi lica, držanje, kontakt očima, glas i pokreti rukama spadaju u ovu kategoriju. Savladati umijeće neverbalne komunikacije za poslovne odnose nije lako, ali može pružiti novu dimenziju u komunikaciji s kolegama, ali i prijateljima.

- Fokus na kandidata - nije ništa manje nego frustrirajuće kada se ljudi pretvaraju

da slušaju dok zapravo samo čekaju svoju priliku da govore. Ne fokusirani pogled, prekidanje i slušanje samo dna svega su loše navike slušanja.

To je povezano s neverbalnom komunikacijom. Toliko informacija koje razmjenjujemo s drugim ljudima nije verbalizirano.

Paradoksalno, šefovi posebno trebaju svladati sjajne vještine slušanja. Iako je naizgled šefov posao govoriti ljudima što da rade, ako šef želi da ga njegovi ili njezini podređeni cijene i cijene, on ili ona će iskreno saslušati zabrinutosti i pokušati razumjeti. Upravo ta pomna pažnja odvaja dobre šefove od izvrsnih.

Karakteristike dobrog sugovornika i slušatelja:<sup>25</sup>

- Glava okrenuta prema sugovorniku - pozornost govorom tijela
- Održavanje kontakta očima
- vanjske smetnje - bacite telefon, gurnite računalo u stranu i usredotočite se na razgovor
- Otvoriti um - osoba bi trebala pričekati dok druga osoba ne završi misao prije nego odlučit slažete li se ili ne
- Uključiti se - postavljanje pitanja, parafraziranje ono što je druga osoba iznijela i nuđenje svoj savjet samo ako ga druga osoba zatraži

Ljudi slušaju brzinom od 125-250 riječi u minuti, ali razmišljaju brzinom od 1000-3000 riječi u minuti. Komunikacijske vještine su kvaliteta broj jedan koju poslodavci žele 85% pojedinaca smatra da su prosječni ili lošiji slušatelji.

- Postavljanje pitanja - Kada ljudima postavljaju pitanja u društvenoj sferi, dobivanje informacija zapravo je sekundarni cilj. Cilj je navesti ih da razgovaraju i opuste se, a sugovorniku dati priliku da vježbate te vještine slušanja. U poslu, što više informacija to bolje - ali treba postaviti prava pitanja da bi se prikupili prave informacije.

Postavljanje pravih pitanja zahtijeva napor, ali može imati goleme nagrade. Ako sugovornik postavi prava pitanja, može saznati informacije koje želi. Postavljanje inteligentnih pitanja jedan je od načina da sugovornik pokaže svoju kompetentnost i stručnost u vezi s temom i neizostavan je dio poslovnog umrežavanja.

---

<sup>25</sup> Mind doc, <https://minddoc.de/magazin/en/exeptional-listener/>, 25.11.2022



- Zna kada treba biti - nemoguće je biti dobar vođa bez znanja kada treba biti asertivan iako mnogi savjeti govore drugačije. Kada se primijeni razumno, asertivnost može imati veliki učinak, koji se samo pojačava kada vas ljudi poznaju kao osjetljivu i pažljivu osobu. Ovo može pokazati da je poslodavac predan kada to stvarno treba biti. Biti asertivan ne znači da mora biti agresivan ili napadan, već jasan i učinkoviti.

Zapravo, s manje asertivnim stilom vođenja, nije potrebna velika čvrstina da bi se stvari dogodile. Zaposlenici će vidjeti vašu svrhu i želju za uspjehom i to će poštovati.

Kada poslodavac učinkovitije komunicira s ljudima u svojoj organizaciji, svjesniji je potencijalnih problema i sposobniji implementirati rješenja. Bit će informiraniji o svakom aspektu poslovanja i razumjet će zabrinutosti svojih suradnika. Ako dobro komunicira sa svojim kupcima/ zaposlenicima, može rano uočiti potencijalne zamke i druge probleme.

### 5.1. Fraze u govoru

S frazama u govoru treba biti vrlo oprezan. Najčešći primjer su istoznačnice no i međutim. U našem jeziku one se često koriste skupa, a ne bi smjele.

Ovo su fraze zbog kojih kolege (ali i poslodavci na razgovoru za posao) mogu pomisliti da imate manje iskustva nego što je slučaj, a to može zakomplicirati i prve tjedne na novom poslu, kada ipak kandidat mora dokazati te pridobiti kolege da ga/ nju cijene i uvažavaju: <sup>26</sup>

- "Ne znam"

Naravno, zaposlenik ne mora odmah sve i uvijek znati, međutim, ponekad nije bitno što stvarno zna već koliko je spreman pomoći ili naučiti. Čak i ako ne zna odgovor, uvijek možete ponuditi informaciju koja je poznata, iz područja stručnosti, ili preporučiti osobu koja bi odgovor mogla znati.

---

<sup>26</sup> loc. cit

- "Moram pitati šefa"

Nije bitno na kojoj je kandidat radnoj poziciji, postoje određene stvari koje će moći riješiti jedino uz šefovo odobrenje ili pomoć. Ali to ne znači da drugi (npr. klijenti) moraju znati za proceduru koje će dovesti do rješenja.

„Zvuči jako dobro - provjerit ću još ove informacije s ostalim kolegama prije nego što nastavimo sa dogovorom“. Na taj način ostavlja dojam profesionalca.

- "Je li ovo uredu?"

Zvuči kao da ne zna je li ono što je pripremio/la dobro ili nije. Ako mora dobiti odobrenje nadređenog, kolege ili klijenta neka radije upotrijebi rečenicu poput „Molim Vas da mi javite do petka nastavljam li s procedurom/dogovorom/sastavljanjem ponude“.

- "Jako", "Izrazito" i drugi pojmovi koji previše naglašavaju

Iz profesionalne (pisane) komunikacije uvijek je dobro uklanjati višak pridjeva, ne samo zato jer skraćuju prepisku, već i zato jer se korištenjem ovakvih izraza unose emocije tamo gdje one nisu potrebne. Što, primjerice, zvuči bolje: „Nevjerojatno sam sretan što počinjemo s realizacijom, ali strahovito sam u gužvi ovaj tjedan, možemo li dogovoriti sastanak idući tjedan kada će biti puno mirnije?“ ili ovo „Sretan sam što počinjemo s realizacijom, ali zauzet ovaj tjedan. Možemo li dogovoriti sastanak za idući tjedan?“

- "Ja"

Psiholozi sa Sveučilišta u Texasu utvrdili su da ljudi koji često koriste 'ja' u govoru obično imaju 'niži socijalni status'.

Kandidat treba razmisliti o ovome prilikom pisanja službenih poruka, ali i prilikom pisanja molbe za posao. Što manje koristi 'ja', djelovat će profesionalnije, iskusnije i uglađenije te kao da je 'na poznatom terenu'.

- "Slobodna/slobodna sam kad god Vama odgovara"

Ako osoba predloži termin koji se kandidatu nimalo ne sviđa ili je potpuno nedostupan zvuči neprofesionalno kada pokušava odgoditi sastanak -

radije treba reći „Termin mi odgovara, ali nastojat ću se prilagoditi Vama“. Dakle, kandidat pokazuje da je na raspolaganju, ali i da ima vlastiti raspored obaveza koji mora poštivati.

## 5.2. Govorne kritike

Velika razlika između konstruktivne i destruktivne kritike leži u načinu na koji se komentari dostavljaju. Dok je konstruktivna kritika usmjerena na izgradnju druge osobe, destruktivna kritika usmjerena je na negativno. Povratne informacije mogu biti nejasne i često im nedostaju smjernice ili podrška.

Kritika je posebno korisna na poslu jer pokazuje da je menadžerima i kolegama stalo. Primanje povratnih informacija, bilo da su pozitivne ili negativne, dobra je stvar jer samo pokazuje da netko brine o onome što se radi i želi poboljšanje zadataka. Unatoč tome većina psihologa slaže se da kritika ne navodi ljude na promjenu ponašanja. Nekada umjesto prihvatanja stvara ljutnju i obrambenu poziciju kod kritizirane osobe. Komunikacija među stranama je sputana, a pozitivni odnosi otežani.

### 5.2.1. Konstruktivna kritika

Konstruktivna kritika je jasna, izravna, iskrena i laka za provedbu. Pruža konkretne primjere i djelotvorne prijedloge za pozitivne promjene. Ova vrsta povratne informacije također naglašava načine na koje primatelj može pozitivno poboljšati svoje ponašanje kako bi smanjio buduće probleme.

Konstruktivna kritika oblik je povratne informacije koja se usredotočuje na davanje kritike i negativne povratne informacije konstruktivno i pozitivno radi poboljšanja učinka ili ponašanja.

Konstruktivna kritika je djelotvorna, jasna i korisna za primatelja. Ne usredotočuje se samo na negativne aspekte. Umjesto rušenja nečega, konstruktivna kritika usmjerena je na poboljšanje.

Menadžeri bi trebali ponuditi konstruktivnu kritiku kako bi izbjegli uvrijediti ili obeshrabriti zaposlenike, dok istovremeno daju detaljne komentare o tome što bi se moglo poboljšati. Konstruktivna kritika može ohrabriti zaposlenike i dati smjernice i djelotvorna rješenja za raspravu. Osim toga, stvara transparentno i pouzdano radno okruženje u kojem kolege mogu dijeliti svoje mišljenje bez straha da će povrijediti osjećaje.

Iako nije uvijek lako dati kritiku, potrebno je osigurati da zaposlenici budu zadovoljni i imaju priliku učiti i rasti. Zapravo, 83% zaposlenika cijeni povratne informacije, pozitivne ili negativne.

Prema Harvard Business Reviewu, na pitanje što im je najviše pomoglo u karijeri, 72% zaposlenika reklo je primanje povratnih informacija od svojih nadređenih. Zaposlenici žele povratne informacije kako bi se poboljšali, a davanje konstruktivne kritike omogućuje menadžerima da daju smjernice i savjete o tome kako se poboljšati.

### 5.2.2. Nekonstruktivna kritika

Nekonstruktivna kritika, s druge strane, fokusira se isključivo na problem. Ova vrsta povratnih informacija ne nudi ohrabrenje, pomoć ili podršku za poboljšanje. Unatoč namjerama govornika, to često snižava moral i smanjuje samopouzdanje. Destruktivna kritika je negativna povratna informacija koja šteti, potkopava ili vrijeđa primatelja. Također može utjecati na ugled i prestiž osobe ili ocrniti njezine kreacije ili postignuća. Destruktivna kritika često dolazi u obliku osobnog napada ili emocionalnog ispada. Može se temeljiti na predrasudama, poput seksizma ili rasizma, ili proizaći iz vlastitih frustracija i nesigurnosti kritičara.

Za razliku od nekonstruktivne ili negativne kritike, konstruktivna kritika gradi povjerenje i pruža priliku objema stranama za rast. Dva ključna elementa uspjeha konstruktivne kritike su kontekst i djelotvorni savjeti.

Ova vrsta povratne informacije daje primatelju kontekst oko područja poboljšanja, što je ključno za razumijevanje zašto se nudi povratna informacija.

Podržavanje dodatnog konteksta djelotvornim koracima i prijedlozima za poboljšanje izgradnje povjerenja između obiju strana. Ova kombinacija također otvara vrata razgovoru, suradnji i profesionalnom razvoju.

No učinkovita negativna povratna informacija ima više od izražavanja negativnosti u pozitivnom svjetlu. Ključ uspjeha je da povratna informacija zvuči ohrabrujuće i da govornik ima na umu perspektivu druge osobe.

Ako govornik ostane suosjećajan s njihovim okolnostima, lakše će dati kritičke povratne informacije na koristan i konstruktivan način.

Način na koji komunicira poslodavac sa svojim zaposlenicima ima ogroman utjecaj na produktivnost zaposlenika, timski rad, iskustvo zaposlenika i naposljetku na angažman zaposlenika.

Istraživanje pod nazivom "Kako unaprijediti strateško planiranje" koje je provelo sveučilište u Teksasu provedeno je u srpnju i kolovozu na 796 donosioca odluka na jednom američkom sveučilištu govori kako 44 posto zaposlenika smatra da menadžeri ne daju jasne informacije o viziji tvrtke, a 72 posto zaposlenika nema potpuno razumijevanje strategije tvrtke.

Interna komunikacija (također poznata kao IC) odnosi se na grupu procesa ili alata koji su odgovorni za učinkovit protok informacija i suradnju između sudionika unutar organizacije.

Interna komunikacija podrazumijeva komunikaciju između top menadžmenta, uprave i zaposlenika također utječe na poslovanje na mnogo različitih načina, uključujući:<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Haiilo, <https://haiilo.com/blog/internal-communication-definition-challenges-and-top-reasons-why-its-more-important-than-ever/>, pristupljeno: 22.11.2022.

- Svakodnevne obveze
- Suradnja s timom
- Strateško usklađivanje unutar tvrtke
- Rukovodstvo
- Motivacija i produktivnost zaposlenika
- Služba za korisnike
- Inovacija
- Iskustvo zaposlenika
- Kultura tvrtke
- Angažman zaposlenika
- Zadržavanje zaposlenika

Otvorena i transparentna komunikacija odličan je način da poduzeće osigura da zaposlenici razumiju izjavu o misiji tvrtke i da su svi usklađeni s vrijednostima tvrtke.

## 6. VERBALNA I NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

Komunikacija je čin interakcije i razmjene ideja s drugim ljudima. Postoje dva primarna oblika komunikacije: verbalna i neverbalna. Verbalnom komunikacijom ljudi izražavaju svoje misli, ideje i osjećaje govornim ili pisanim jezikom. Neverbalna komunikacija koristi druge metode, kao što je govor tijela uključujući izraze lica, geste i pokrete.

Ljudi koriste verbalnu komunikaciju kako bi se izrazili na mnogo načina tijekom rasprava, govora i svakodnevnih razgovora. Koliko je ovaj stil komunikacije učinkovit može varirati. To će ovisiti o glasnoći glasa, tonu koji koristiti govornik, jasnoći govora i kalibru riječi koje se koriste. Vjerojatno će govornik dobiti neku ideju o tome koliko je komunikacija učinkovita kroz povratne informacije koje dobije.

Može pomoći u poboljšanju učinkovitosti komunikacije tako što će govornik razmotriti svoju ciljanu publiku i način na koji možete prilagoditi poruku da bi ga lakše razumjeli. S verbalnom komunikacijom govornik ima veliku kontrolu nad prilagodbom poruke ako smatra da nije učinkovita.

Da bi to učinilo, prvo bi trebao izraziti željenu poruku. Moguće je da ljudi s kojima pokušava komunicirati pogrešno shvate njegove riječi ili namjeru koja stoji iza tih riječi.

Hoće li komunikacija biti učinkovita ili ne ovisi o slušatelju - ne možete govornik kontrolirati slušatelja - ali može pokušati svoju poruku učiniti što jasnijom. Da bi to učinio, mora uzeti u obzir i neverbalnu komunikaciju.

Neverbalna komunikacija je način komuniciranja bez korištenja riječi. Iako neverbalna komunikacija može naglasiti izgovorene riječi, može im i proturječiti.

Tri glavna aspekta neverbalne komunikacije su ton glasa, govor tijela i kontakt očima, a svaki od njih ima utjecaj na to kako ljudi primaju poruku: <sup>28</sup>

- Ton glasa: glasnoća, visina i tempo glasa prikazuju osjećaje. Može pomoći drugim ljudima da utvrde je li govornik uzrujan, samouvjereni, ljuti itd.

---

<sup>28</sup> Social skills center, <https://socialskillscenter.com/the-difference-between-verbal-and-nonverbal-communication/>, pristupljeno: 22.11.2022.

- Govor tijela: Govor tijela je vjerojatno najjasniji tip neverbalne komunikacije. To može puno reći osobi o tome kako se govornik osjeća. Ako netko vidi da su mu ruke prekrížene dok vam se obraća, vjerojatno će smatrati da nije baš prijemčiv za ono što ima za reći, dok ako se suoči s govornikom s rukama uz tijelo, djelovat će zainteresiranije.
- Kontakt očima: Uspostavljanje kontakta očima daje govorniku do znanja da je slušatelj zainteresirani za njegovu poruku. Također može pomoći da ostane uključeni u razgovor i bolje razumije govornika.

## 6.1. Pokreti tijela

Namjerni pokreti i signali važan su način prenošenja značenja bez riječi. Uobičajene geste uključuju mahanje, pokazivanje i davanje znaka "palac gore". Ostale su geste proizvoljne i povezane s kulturom.

Neverbalna komunikacija putem gestikulacija toliko je snažna i utjecajna da neki suci postavljaju ograničenja na to koji suci dopušteni su u sudnici, gdje mogu utjecati na mišljenja porotnika. Odvjetnik bi mogao pogledati na sat kako bi sugerirao da je, na primjer, argument suprotnog odvjetnika zamoran. Ili mogu kolutati očima tijekom svjedočenja svjedoka u pokušaju potkopavanja kredibiliteta te osobe.

Geste prenose poruke. To su dobrovoljni (a ponekad i nevoljni) pokreti koje ljudi čine prstima, šakama, rukama, nogama, glavom ili drugim dijelovima tijela na način koji prenosi značenje, bilo u kombinaciji s verbalnom komunikacijom kao što je mrštenje dok izgovaraju grube riječi nekoga, ili u izolaciji, kao što je nasmiješiti se strancu kako bi se izrazilo zadovoljstvo nečijom prisutnošću.

Mogu se koristiti za naglašavanje, razjašnjavanje ili pojačavanje verbalne poruke, primjerice kada pokazujemo na stolicu dok nekome nudimo da sjedne. Oni mogu regulirati i kontrolirati ljudsku interakciju, poput kimanja glavom dok netko drugi govori. Također mogu pokazati afekt ili emocije: poput stiskanja šake jednom rukom i udaranja čekićem po otvorenom dlanu druge kako bi dokazali inzistiranje (Sussman i Deep, 1989).



Kada se geste koriste zajedno s verbalnim porukama; često su simultane s riječima koje ilustriraju ili su malo ispred njih.

Kada slušatelj počne koristiti svoju ruku da podupre glavu, to je znak da je nastupila dosada. Stupanj dosade slušatelja povezan je s mjerom u kojoj ruka i šaka podupiru glavu. Ruka koja potpuno podupire glavu znak je ekstremne dosade i nezainteresiranosti. S druge strane, pravi interes se pokazuje kada je ruka na potoku, a ne kao oslonac za glavu.

Opet, bubnjanje prstima po stolu ili neprestano lupkanje nogama o pod signalizira nestrpljivost. Slušatelj koji pokazuje takve geste zapravo govori govorniku da je vrijeme da se govor završi. Vrijedno je napomenuti da je brzina tapkanja prstom ili nogom povezana s razmjerom nestrpljivosti osobe - što je tapkanje brže, to je slušatelj postao nestrpljiviji.

Kada šef sjedi s prstima stisnutim u šaku i naslonjen na obraz, s kažiprstom usmjerenim prema gore, pokazuje gestu ocjenjivanja i možda pokušava procijeniti potencijal prijedloga ili možda vjerodostojnost rada. U trenutku kada on počne gubiti interes za ono što kandidat govori, položaj će se promijeniti u položaj u kojem peta dlana podupire glavu.

## 6.2. Mimike lica

Lice je prva stvar koju čovjek vidi kada nekoga upoznaje. Sposobnost točnog čitanja i reagiranja na nečiji govor tijela i izraze lica pomoći će da se osoba poveže s regrutima, „proda sebe“ i sklopi poslovne dogovore. Ukoliko je osoba nasmijana i prijateljski nastrojena prema kandidatu lakše će se opustiti i prilagoditi situaciji te će i sam razgovor biti bolji i jednostavniji. Nasuprot tome, ukoliko je osoba mrzovoljna i drska veća je vjerojatnost da će to kandidatu potaknuti veću nervozu i smanjiti samopouzdanje vezano za razgovor.

Harald Fanderl, stručnjak za prodaju i marketing, rekao je da kada potrebe svojih korisnika poduzeće stavi na prvo mjesto, oni će dugoročno biti zadovoljniji i lojalniji poslovanju. Ovo su neki vidljivi pokreti tijela koji se vrlo brzo mogu protumačiti:<sup>29</sup>

- Jednostavan osmijeh

Kad su nečije usne malo okrenute prema gore, a oči opuštene i gledaju, to može značiti da je sretna ili optimistična, kaže Kendra Cherry, autorica knjige "Understanding Body Language and Facial Expressions".<sup>30</sup> Šanse su da ako osoba hoda uokolo zadovoljno s blago nasmijanim licem, ona samo pregledava. Jednostavan osmijeh na kandidatima regruti bi mogli protumačiti kao pozitivnu i slobodnu volju. On često signalizira opuštenost kandidata koji je spreman na dogovor i suradnju. Može značajno doprinijeti razgovoru ukoliko se radi o poslu za koji je važno ostvarivati pozitivne povratne informacije poput ljubaznosti i suradnje, recimo direktne prodaje.

- Hladan znoj

Znoji li se kandidat, puno trepće ili često prekida kontakt očima kako bi pogledao oko sebe, mogao bi biti uznemiren, rastrojen ili neugodan. Nepoznato okruženje može zastrašiti nove kandidate i potaknuti nesigurnost, što dovodi do stresa i otežava donošenje odluka. Kandidati bi se trebali osjećati dobrodošli u poduzeće u koje dolaze kako bi izbjegli dodatan stres i tako osigurali bolji intervju. Hladan znoj znak je iznenadnog, značajnog stresa, koji može biti fizičkog ili psihičkog podrijetla, ili kombinacija ta dva. Razgovor za posao sama je po sebi stresna situacija. Kandidati često, bez obzira što su pripremljeni došli na razgovor osjećaju strah i nelagodu što se ispoljava hladnim znojem. Hladni znoj je znak stresne situacije u kojoj se netko nalazi. Vrlo je teško riješiti se takvog osjećaja jer je to prirodna reakcija za svakog od nas. Svatko tko je ikada imao posao u nekom je trenutku osjetio pritisak stresa povezanog s poslom. Svaki posao može imati elemente stresa, čak i ako radi ono što voli.

- Nezabavljen

Kada osoba zijeva, izbjegava kontakt očima ili ne sluša dok razgovarate s njom, vjerojatno joj je dosadno ili je nezainteresirana. Nakon što je poslodavac predstavio poduzeće i iznijeo potrebne informacije, preporuka je da nakon toga pita kandidata

---

<sup>29</sup>Mc Kinsey, <https://www.mckinsey.com/our-people/harald-fanderl>, pristupljeno, 22.11.2022.

<sup>30</sup> "Understanding Body Language and Facial Expressions"

imate li kakvih pitanja. Zatim bi trebao reći da mu stoji na raspolaganju za dodatne informacije vezane za posao. Regruti bi trebali dopustiti kandidatima da izraze svoje mišljenje. Cijenit će svoju slobodu i ljubaznost regrutera, što bi moglo rezultirati uspješnim dogovorom oko posla i uvjeta rada. U najgorim scenarijima, dosada dovodi do osjećaja zaglavljenosti i neinspiriranosti; ljudi se zatvaraju od novih iskustava i ostaju u svojim zonama udobnosti. Ali u najboljim scenarijima, dosada dovodi do kreativnosti, samodiscipline i snalažljivog razmišljanja. Za uspješne, dosada je signal da su promjene potrebne. Procijeniti kako kandidati za posao reagiraju na dosadu je jednostavno, ali zahtijeva otvoreno i nesugestivno pitanje koje poziva kandidate da sami odluče kako će odgovoriti. Za uspješne, dosada je motivator, signal da je vrijeme da se prihvate novog posla ili da preispitaju vrijednost postojećeg posla.

#### - Promišljanje

Kada kandidati namršće čelo, stisnu nos ili dodirnu lice, to može biti znak zbunjenosti ili pokazatelj da su zapeli u mislima. Mogao pomisliti: "Koji su točno moji zadaci?" Ili "Jesam li ja za ovaj posao?" Kada poslodavac vidi ove izraze, trebao bi priskočiti i ponuditi mu pomoć. Ako raspravljaju o uvjetima rada, objasnite prednosti posla ili predložite alternativne uvjete koji bolje odgovaraju njihovim ciljevima.

Osim učenja o vještinama koje kandidat posjeduje i koje ga kvalificiraju za posao, anketari također žele znati kako kandidat radi kako bi utvrdili je li sposoban za tu ulogu i organizaciju. Tražiti od kandidata da opišu svoj stil rada način je da regruti dešifriraju jesu li dobar par. Iako se ovo otvoreno pitanje može činiti nejasnim, ono vam omogućuje da se pokažete u pozitivnom svjetlu. U svom odgovoru možete strateški istaknuti kako vaš stil rada dobro pristaje vašoj tvrtki. Postoje pitanja za intervju koja su tipična pitanja za intervju, pitanja na koja je teško odgovoriti, a tu su i pitanja koja su samo, pa, pomalo čudna.

Odgovor na ova čudna pitanja izazov je jer su tako neočekivana. To je namjerno od strane ispitivača. Pitajući nešto čudno—recimo: "Mačke ili psi?" ili "Koja je tvoja pjesma za karaoke i zašto?"—ispitivači će uhvatiti kandidate nespreme, što može pružiti priliku da vide kako se ponašaju pod stresom. Odgovor kandidata će također ponuditi uvid u misaoni proces.

#### - Ljut

Ako su obrve klijenta spuštene i spojene, ili se između obrva pojavljuju okomite linije, mogli bi biti ljuti, navodi The Guide to Reading Microexpressions. Autor je također rekao da bi ljuti kandidati mogli čvrsto stisnuti usne i raširiti nosnice. Rekruter bi u tom slučaju trebao pitati kandidata što točno nije u redu i trebao bi ponuditi rješenje.

Najprije opisati konkretnu situaciju koja ga je frustrirala, a zatim objasniti kako se nositi s tom situacijom. Situacija bi trebala biti vezana uz posao, a ne nešto što se dogodilo u privatnom životu. Neka objašnjenje bude kratko i jasno.

Kada kandidat opisujete situaciju trebao bi izbjegavati žestoke riječi poput "mrzim" ili čak "ljut". Umjesto toga trebao bi koristiti manje intenzivne riječi da opišete svoju ljutnju, poput "frustriran" ili "razočaran". Ovo će naglasiti da nije od onih koji će izgubiti kontrolu u teškom scenariju. Dok odgovara, ton bi trebao biti ujednačen ili lagan kako bi izbjegao dojam zapaljenosti o samom prepričavanju situacije.

#### - Iskreni osmijeh

Pravi osmijeh obično uključuje podignute obraze, otkrivene zube, vrane šape u blizini očiju i boru koja ide od vanjskog dijela nosa do vanjske usne. Prema The Guide to Reading Microexpressions, ti znakovi ukazuju na istinsku sreću<sup>31</sup>. Kada su kandidati zadovoljni njihovim uvjetima. Na današnjem tržištu rada poslodavci više ne traže samo kvalifikacije; traže osobnost i razinu energije koja odgovara njihovom radnom okruženju.

Osmijeh tijekom intervjua odličan je način da kandidat poslodavcu pokaže da dijeli slične interese i da imate potencijal biti svježi, novi član tima.

Svi znaju da se nas mijano lice čini pristupačnijim od lica koje izgleda nervozno ili strogo, ali na razgovoru za posao još je važnije prepoznati pravu snagu osmijeha.

Lažan osmijeh može se lako otkriti i mogao bi učiniti više štete nego da se uopće ne smije. Ispitivači žele vidjeti nekoga tko je iskren u onome što govori i radi, tako da zadržavanje lažnog osmijeha ovdje neće funkcionirati.

---

<sup>31</sup> Medium, <https://medium.com/@vvanedwards/how-to-decode-the-7-basic-emotions-140561f2ccdf>, pristupljeno: 25.11.2022.

### - Zavidljenost

Karakteristike zavidljenosti je spuštenu čeljust i raširene zjenice. Ako tako izgleda kandidat, on doživljava faktor "wow". Wow faktor u poslovanju će se pojaviti nakon obavljenog razgovora u kojem je netko bio pozitivno neočekivano iznenađen ishodom situacije. Faktor "Wow" često je korišten žargonski izraz u poslovanju koji najčešće opisuje ono što tvrtka čini kako bi nadmašila očekivanja kandidata u pružanju izvrsnih uvjeta rada. Najčešće se to odnosi na izuzetnu korisničku uslugu u kojoj zaposlenik korisniku daje više nego što je očekivao ili nešto što uopće nije očekivao. Ukoliko se kandidatu pruže bolji uvjeti od očekivano ova reakcija je normalna. Kako poslodavac može pružiti kandidatu wow efekt može i kandidat poslodavcu. Ponajprije, ukoliko je životopis kandidata odlično napisan, što je vrlo važno jer prvi dojam regruta će imati nakon što pogleda životopis i tako napraviti prvu selekciju među kandidatima. U toku razgovora kandidat može odgovarati na pitanja bolje od onoga što regruti očekuju i tako stvoriti prednost među ostalim kandidatima. Točnim tumačenjem izraza lica svojih kandidata poslodavac može bolje komunicirati s njima kako bi osigurao pozitivna iskustva i ostvarilo veću prodaju.

### 6.3. Modni odabir

Često čujemo da odijelo ne čini čovjeka, ali nažalost prvi dojam koji dobijemo o nekome je o njegovu načinu odijevanja.

Znati kako se odjenuti za razgovor za posao važan je dio pripreme za razgovor. Način na koji se regruter ili kandidat predstavlja može suptilno sugerirati razumijevanje (ili nedostatak razumijevanja) poslovne svrhe i kulture tvrtke.

Odabir odgovarajuće odjeće za intervju zahtijeva istraživanje i planiranje. Kandidati bi se trebali odijevati u skladu s organizacijskim dress codeom i ulogom koju traže.

Pravila kodeksa odijevanja ponovno se razmatraju zbog pandemije COVID-19 i povećanja broja radnika na daljinu, navodi se u članku Društva za upravljanje ljudskim resursima iz 2021<sup>32</sup>. Iako tvrtke možda postaju sve popustljivije u pogledu kodeksa

---

<sup>32</sup> Online library, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1748-8583.12344>, pristupljeno: 25.11.2022.

odijevanja, ipak je najbolje držati se provjerenih smjernica za projiciranje profesionalnog imidža.

Kandidati bi trebali pratiti ove smjernice o pravilnom odijevanju za razgovor za posao:<sup>33</sup>

- Ne postoji jedan 'pravi' način odijevanja

Ne postoji jedinstveni pristup u pripremi odjeće za intervju. Ono što kandidat nosi na razgovoru za jednu tvrtku možda neće odgovarati intervjuu s drugom.

- Potrebno se odijevati za radno okruženje

U redu pitati osobu koja je pozvala na razgovor o kodeksu odijevanja u tvrtki. Čak i ako je uloga na koju se prijavljujete udaljena, slijedite pravila odijevanja tvrtke za intervju.

Što ako kandidat nikada nije vidio ured tvrtke i ne poznaje nikoga tko tamo radi?

Potrebno je provjeriti web stranicu tvrtke.

Zaposlenici su svečano odjeveni i poziraju na fotografijama. Nose tamne haljine ili odijela s košuljama s kragom, kravata ili šalovima. Poziraju u strukturiranim redovima s ravnim položajima.

To bi moglo značiti da ured ima pravila poslovnog i profesionalnog odijevanja. Naravno, uvijek postoji mogućnost da su zamoljeni da se dotjeraju i tako poziraju za fotografiju na web stranici. Potrebno je provesti dodatna istraživanja kako bi potvrdio da je kandidat na pravom putu.

Zaposlenici na fotografijama neformalno poziraju i neformalno su odjeveni. Nose džempere, traperice, hlače ili suknje s okruglim izrezom, v-izrezom ili otvorenim ovratnicima. Na fotografijama poziraju neformalno kao da se neobavezno druže zajedno.

To bi moglo značiti da tvrtka ima poslovno ležerno ili čak ležerno pravilo odijevanja.

Naravno, kandidat će htjeti poboljšati svoju odjeću za intervju. Kandidat za posao sjedi za stolom tijekom razgovora za posao.

---

<sup>33</sup> loc. cit.

Dobro pravilo je da se kandidat odjene kao da se prijavljuje za jednu poziciju iznad one na kojoj se intervjuira. Čiste, neutralne hlače ili hlače, košulje i jakne siguran su i prikladan izbor. Također, jedan od sigurnih odijevanja je odjenuti odjeću praktične tkanine u kojoj se kandidat osjeća udobno.

Svjetlucava košulja može izgledati sjajno za večernji izlazak, ali može biti previše ometajuća na intervjuu. Potrebno je doći ispeglane tkanine u kojoj se osjeća udobno, ali i koja je siguran izbor. Može razmisliti o tkaninama koje su rastezljive.

Također jedan od savjeta je da se kandidat treba obući prema vremenu.

Neće izgledati niti će biti udobno u vunenoj jakni na vrućem danu ili u tankim, hladnim tkaninama na vrlo hladnom danu. Kandidat bi trebao nositi kišobran ako se očekuje kiša na dan razgovora. To može pokazati da je dobro pripremljen i prilagodljiv, što su dobre osobine za svaki posao. Boje trebaju biti u skladu radnog mjesta i radnom ulogom.

Boje koje kandidat nosi za intervju mogu izazvati određene dojmove. Za poslove u formalnijim djelatnostima kao što su pravo i bankarstvo dobra je odjeća sivih, crnih i plavih nijansi. Te su boje dobra pomoćna sredstva za gotovo svaki intervju. Šarenije nijanse kao što su ljubičasta, zelena i žuta za intervju za kreativne uloge.

Kandidat bi trebao izbjegavati odjeću koja puno otkriva. Bilo bi najbolje zadržati fokus na licu i za to bi bilo najbolje izbjegavati dekoltirane košulje/ topove, kratke suknje odnosno ono što otkriva puno kože. Također bi bilo najbolje izbjegavati odjeću koja privlači puno pažnje. Savjet je da se ukoliko osoba sumnja u nošenje određenog odjevnog predmeta najbolje ne nositi.

Preporuke za stvari koje ne bi trebalo nositi:<sup>34</sup>

- Glasni otisci koji odvlače pažnju
- Slanje poruka—sve s ispisanom porukom, uključujući većinu grafika
- Cipele jarkih boja
- Jakne jarkih boja

---

<sup>34</sup> loc. cit.

- Neonske boje, osim kao akcenti kao što je top ispod odijela
- Sunčane naočale, osim ako je to medicinski neophodno
- Ometajući nakit

Ako je kandidatu neugodno u onome što nosi, to će se vjerojatno vidjeti. Poslodavca ne bi trebalo ometati povlačenjem i povlačenjem ovratnika ili odjeće.

## 6.4. Udovi

Neki kandidati pokušavaju što manje koristiti ruke tijekom razgovora pa njihovo tijelo djeluje neprirodno i napeto, no neki psiholozi tvrde da bi ruke trebalo slobodno upotrijebiti za učinkovitu i iskrenu komunikaciju.

Ukoliko kandidat ne govori, ruke bi trebale biti u neutralnom položaju i trebao bi ih držati mirno kako bi izbjegli privlačenje nepotrebne pažnje na njih.

Najbolje mjesto za staviti ruke je na stol ili stolicu pored. To će pomoći omogućiti njihovo korištenje kada to bude potrebno. Ako kandidat radi bilješke, potrebno je odložiti kemijsku olovku nakon što završi sa pisanjem.

Razgovor bi trebalo započeti čvrstim stiskom ruke. Kandidat ne bi trebao čekati da druga osoba započne rukovanje. Ne bi trebao čekati da druga osoba započne prvo rukovanje. To pokazuje da se kandidat osjeća samopouzđano i da je spreman za početak intervjua.

Preporuka za pravilno rukovanje: Trebalo bi ispružiti prste i palcem napraviti kut od 45°. Neka koža između palca i kažiprsta dodiruje ruku partnera, a zatim zatvoriti prste oko njegove ili njezine ruke. Trebalo bi izbjegavati nježno rukovanje. To može dati dojam da se kandidat osjeća nesigurno. Nije potrebno stiskati ni partnerovu ruku. Takvim rukovanjem može se steći dojam da je kandidat previše dominantan ili da želi (pre)kompenzirati svoju nesigurnost.

Kandidatima koji se previše znoje stručnjaci sugeriraju da uvijek uz sebe imaju rupčić ili maramicu s kojim bi mogli obrisati ruke, čelo ili vrat.



Položaj nogu također može prenijeti različite poruke. Neprekrižene ili otvorene noge mogu prenijeti otvoreno, opušteno stanje uma ili stav 'koga briga tko je u blizini', ovisno o tome tko usvaja ovu gestu i pod kojim okolnostima.

Netko tko ima prekrizene gležnjeve možda nije uvjeren ili zbunjen. Netko tko ima prekrizena koljena možda pokušava dati čvrstinu svom inače opuštenom, umornom držanju tijela u pokušaju da pokaže zainteresiranost, pažljivost i energično stanje uma. Položaj prekrizanih bedara obično zauzima netko tko je krajnje opušten.

## 6.5. Ponašanje

Na mnogo načina, bihevioristički intervju nalikuje drugim vrstama razgovora za posao. Nema razlike u stvarnom formatu razgovora za posao. I dalje će se sastati kandidat s ispitivačem i odgovarati na pitanja intervjuja.

Razlika je u vrsti pitanja za intervju koja će ispitivač postaviti. Ispitivač će željeti saznati kako se kandidat nosio sa situacijama vezanim uz posao.

U tradicionalnom intervjuu postaviti će se niz pitanja koja obično imaju direktne odgovore poput "Koje su vaše snage i slabosti?" ili "Kako se nosite s izazovom?"

Bihevioralno intervjuiranje je tehnika koja se koristi za ispitivanje kandidata za posao o njihovim prošlim iskustvima. Temelji se na premisi da je prošla izvedba odličan pokazatelj budućeg ponašanja.

U intervjuu o ponašanju, poslodavac je odlučio koje su vještine potrebne osobi koju zapošljava i postavlja će pitanja kako bi saznao ima li kandidat te vještine. Umjesto da pitaju kako bi se kandidat ponašao, pitat će kako se ponašao.

Ispitivač će željeti znati kako ste se kandidat nosilo sa situacijom, umjesto što bi mogli učiniti u budućnosti. Pitanja bi mogla biti će oštrija i konkretnija od tradicionalnih pitanja za intervju:<sup>35</sup>

- „Navedite primjer situacije kada ste logikom riješili problem.“

---

<sup>35</sup> loc. cit.

- „Navedite primjer cilja koji ste postigli i recite mi kako ste ga postigli.“
- „Opišite odluku koju ste donijeli, a koja je bila nepopularna i kako ste se nosili s njezinom provedbom.“
- „Jeste li otišli iznad i dalje od dužnosti? Ako da, kako?“
- „Što radite kada vam se raspored poremeti? Navedite primjer kako se nosite s tim.“
- „Jeste li morali uvjeravati tim da rade na projektu kojim nisu bili oduševljeni? Kako si to napravio?“
- „Jeste li riješili tešku situaciju s kolegom? Kako?“
- „Recite mi kako ste učinkovito radili pod pritiskom.“

Dodatna pitanja također će biti detaljna. Možda će poslodavac pitati što je kandidat učinio, što je rekao ili kako je reagirao na određene situacije.

Važno je upamtiti da kao kandidat nećete znati koja će se vrsta intervjua održati dok ne sjedite u sobi za intervju. Dakle, potrebno je pripremiti odgovore na tradicionalna pitanja za intervju koja kandidat očekuje.

Zatim, budući da ne zna točno o kojim situacijama će ga pitati ako se radi o biheviorističkom intervjuu, najbolje bi bilo osvježiti pamćenje i razmislite o nekim posebnim situacijama s kojima se kandidat prije nosio ili projektima na kojima je radio. Možda će takva priprema pomoći pri oblikovanju odgovora.

#### 6.5.1. Glas

Kako bi netko shvatio da ga se sluša, važno je poslati mu znak da sugovornik primjećujete ono što govori. Ključno je glavom u određenim trenucima, smiješak kako bi im pokazalo da sugovornik ima pozitivan stav. Ukratko, potrebno je biti potpuno prisutan u razgovor.

Ton glasa utječe na komunikaciju više od stvarnih riječi koje izgovaramo. Općenito, nježan, ali siguran ton glasa omogućit će da kandidat započne i održi jasnu komunikaciju. S druge strane, monoton, tih glas mogao bi značiti da je kandidat potpuno ravnodušan.

Ako kandidat razgovor želi podići na višu razinu, može slijediti načela zrcaljenja. Zrcaljenje se često događa nesvjesno kada pokušava izgraditi odnos s nekim. Ali može se i namjerno samoorganizirati s govornikom oponašajući njegovo ponašanje ili ističući zajedničke osobine. Međutim, važno je ostati vjeran sebi i izbjegavati pretjerivanje jer bi mogao pokazati nedostatak autentičnosti.

Većina navedenih savjeta za intervjuje odnosi se i na video intervjuje, osim za rukovanje. Ispitivač prima ostatak neverbalnih znakova preko ekrana kao što bi primao u stvarnom vremenu.

Ako kandidat želi virtualno održavati kontakt očima, potrebno je gledati ravno u kameru dok razgovara i fokusira svoj vid na ekran kada ispitivač preuzme vodstvo kako bi se pokazalo da sluša. Kako bi se osigurao učinkovito iskustvo od strane ispitivača, prije početka intervjuja potrebno je provjeri svu opremu na koju će se neverbalna komunikacija oslanjati tijekom poziva: kameru, mikrofon i internetsku vezu.

Što se tiče telefonskih intervjuja, ton glasa je glavni neverbalni znak. Osim gore navedenih relevantnih savjeta, poziv bi trebalo prihvatiti na tihom mjestu kako bi ispitivač mogao čuti ono što govorite. Osim toga, tijekom telefonskih intervjuja, glasovne afirmacije su vrlo važne jer ispitivač ne može primijetiti sluša li ga kandidat.

### 6.5.2. Sjedenje

Govor tijela ima značajan utjecaj na to kako drugi vide kompetenciju i sposobnosti kandidata za posao. Sjedenje prekriženih ruku, pogrbljeno u stolcu ili vrpoljenje može umanjiti inače zvjezdane kvalifikacije i može naštetiti potencijalu za zapošljavanje; kako sjediti na intervjuu ključno je za proces intervjuja.

U idealnom slučaju, držanje na intervjuu trebalo bi odavati da je kandidat samopouzdan i asertivni, a istovremeno lagani i timski igrač. Želi izgledati pouzdano, sposobno i spremno na suradnju, također želi pokazati da intervjuje shvaća ozbiljno – a ne da se besposleno igra kosom ili da kandidat bulji u prazno. Pronalaženje pravog položaja za intervju je „delikatan ples“, ali ga je neophodno savladati.

Potrebno je odabirati najbolju poziciju. Prvi izazov s kojim će se kandidat suočiti je odabir mjesta na kojem će sjediti na intervjuu. Studije su pokazale da kontakt očima gradi povjerenje i privlačnost, stoga bi bilo najbolje smjestiti se na sjedalo koje najbolje olakšava kontakt očima: izravno nasuprot sugovornika, ako je moguće.

Kandidat bi trebao sjediti uspravno. Nakon što sjedne, ključno je zadržati dobro držanje na intervjuu. Bez pogrbljenosti ili pogrbljenosti. Ne samo da uspravno sjedenje daje samopouzdanje, studije su pokazale da će se kandidat tako više osjećati kao vođa. Lagano bi se trebao nagnuti naprijed i održavati kontakt očima. Lagano se nagnuti naprijed kako bi pokazao da sluša i sudjelujete u razgovoru. To je ponašanje za izgradnju povjerenja koje je ugrađeno u ljudski mozak, a na taj će način izjave učiniti ozbiljnijima i zanimljivijima.

### 6.5.3. Stav

Naravno, ne postoji najbolji način za sudjelovanje na intervjuu koji odgovara svakoj situaciji. Neki su intervjui formalniji, a drugi ležerniji. Kandidat bi uvijek procijeniti situaciju nakon što uđe na vrata i odražavati ponašanje svojih ispitivača, prema potrebi. Potrebno je vježbati držanje ukoliko kandidat nije siguran kako se na intervjuu ne bi brinuo oko toga je li prirodan položaj u kojem sjedi ili je ipak malo pretjerano formalno od okruženja u kojemu se nalazi.

Poslodavci žele zaposliti ljude koji izgledaju optimistično i koji će se vjerojatno slagati sa svojim šefovima, kolegama i klijentima. Čak i ako je kandidat dobro kvalificiran za radno mjesto, negativan stav može naštetiti izgledima da dobije posao.

## 7. PREGOVARANJE ZA POSAO

Razgovor za posao je razgovor koji se odvija između potencijalnog poslodavca i kandidata za posao. Tijekom razgovora za posao, poslodavac ima priliku ocijeniti kvalifikacije, izgled i opću sposobnost kandidata za radno mjesto. Paralelno kandidat pokušava saznati više o poziciji, ocijeniti poslodavca i saznati hoće li potrebe poduzeća i interesi biti zadovoljeni. Proces intervjua je dvosmjerna ulica. Kandidat putujete prema cilju - pravom poslu, a poslodavac putuje prema cilju - pravom zaposlenju.

Poslodavac će kandidata ocijeniti prvenstveno prema osobnim karakteristikama, je li dovoljno ili pretjerano dotjeran, ima li kandidat dobre manire i kakvo mu je ponašanje u razgovoru i je li samouvjeren u razgovoru ili je ipak nesiguran u sve što govori.

Također će gledati samo izražavanju, kakve su ideje koje ima. Ono što mu je svakako važno je da je kandidat zreo, ima osjećaj ravnoteže i može li donositi vjerodostojne sudove i odluke. Od velike je važnosti i osobnost koju kandidat ima, je li stidljiv, svadljiv, ohol, miran, pristojan – to sve od velike je važnosti jer je bitno da se novi kandidati uklope u korporativnu strukturu rada.

Osim osobnostima poslodavac će naravno gledati i iskustvo kandidata, akademska postignuća, hobije, interese i poslovne vještine s kojima se prethodno susretao.

Ono što će poslodavac još prijetiti entuzijazam je i interes. Koji posao bi odgovarao kandidatu prema ovim navedenim karakteristikama.

Svakako bi zanimalo poslodavca i ciljevi u karijeri kandidata s kojim razgovara, što točno želi kaditi i kako bi time pridonio kolektivu i razvoju poduzeća

Kao opće pravilo, razgovor za posao važan je dio procesa prijave za posao, a može varirati u formalnosti od ležernog razgovora do niza ozbiljnih rasprava s nizom ljudi koji rade u tvrtki.

Ako kandidat za posao uspije dobiti razgovor za posao, to znači da poslodavac ima barem neki interes. Tipično, podnositelj zahtjeva odgovara na oglašeno radno mjesto, dostavljajući životopis i druge tražene materijale. Poslodavac ili njegov predstavnik pregledava sve prispjele prijave i odlučuje koga će ponovno pozvati na razgovor. U

nekim slučajevima, preliminarni razgovor može se održati telefonom, kako bi se uštedjeli resursi i vrijeme za obje strane.

Ovisno o veličini poduzeća i njegovoj organizaciji, kandidat može imati samo jedan razgovor za posao. To je uobičajeno za mala poduzeća, u kojima kandidate često intervjuira izravno poslodavac. U drugim slučajevima, predstavnik odjela za ljudske resurse može prvo intervjuirati kandidata, a zatim će on ili ona proći kroz niz razgovora s potencijalnim nadređenima i drugim osobljem. Veće tvrtke također mogu imati panele za intervju s više članova koji surađuju u donošenju odluke.

Podučavanje za razgovore za posao može biti prilično opsežno. Općenito je pravilo da je dobra ideja odjenuti se uredno, kao da se odijeva za posao. Osim toga, pomaže biti organiziran i dobro sastavljen. Pomaže biti u mogućnosti odgovoriti na pitanja o materijalu u kandidatovom životopisu, na primjer, a odlična je ideja sastaviti vlastiti popis pitanja. Nakon razgovora za posao, uobičajeno je rukovati se s ispitivačima i nakon toga poslati pismo zahvale kako bi lice kandidata ostalo svježe u umu potencijalnog poslodavca.

Glasovna provjera je pristup koji koriste menadžeri za zapošljavanje kako bi izbacili skupine kandidata za posao obavljanjem početnih razgovora telefonom. Pristup je vremenski i isplativ te pomaže anketarima da steknu početni dojam o tome kako se kandidat predstavlja telefonom. Tražitelji posla koji uđu u posao tijekom postupka glasovne provjere obično se traže da sudjeluju u osobnom intervjuu.

Potrebno je odmah uzvraćati pozive i razgovarajte s potencijalnim poslodavcem samo ako može pružiti nepodijeljenu pažnju na mirnom mjestu. Ako poslodavac uhvati nespremljene kandidate s telefonskim pozivom, najbolje bi bilo zatražiti da uzvratni poziv iz privatnog okruženja.

Trenutak kada uđe u sobu za razgovor najbolja je prilika da ostavi dobar dojam. Neposredno prije nego što uđe, potrebno se uspraviti i zakrenuti ramena kako bi poboljšao držanje. Kandidat bi se trebao nasmiješiti i uspostaviti kontakt očima sa sugovornikom/com dok se rukujete s njom/njim. Stisak ruke treba biti čvrst i kratak. Najbolje bi bilo pričekati dok poslodavac ne ponudi stolicu prije nego što sjedne. Dok sjeda, potrebno je zahvaliti se komisiji što je dala priliku kandidatu da se pojavi.

## 7.1. Priprema za intervju

Priprema za intervju prvenstveno znači odvojiti vrijeme za promišljeno razmatranje ciljeva i kvalifikacija u odnosu na poziciju i poslodavca. Da bi kandidat to postigao, trebao bi istražiti tvrtku i pažljivo pregledati opis posla kako bi razumio zašto bi se dobro uklopio.

Koraci za najbolju pripremu intervjuja: <sup>36</sup>

- Potrebno je pažljivo proučiti opis posla

Tijekom pripremnog rada, kandidat bi trebao koristiti objavljeni opis posla poslodavca kao vodič. Opis posla popis je kvalifikacija, kvaliteta i znanja koje poslodavac traži od idealnog kandidata. Što se više uspije uskladiti s tim detaljima, to će poslodavac više moći vidjeti da je kvalificiran. Opis posla također može dati ideje o pitanjima koja poslodavac može postaviti tijekom intervjuja.

- Potrebno je razmotriti kvalifikacije koje kandidat posjeduje

Prije intervjuja trebao bi dobro razumjeti zašto želi posao i zašto je kvalificiran. Trebao bi biti spreman objasniti svoj interes za priliku i zašto je najbolja osoba za tu ulogu.

- Potrebno je provesti istraživanje o tvrtki i ulozi

Istraživanje tvrtke u koju se kandidat prijavljuje važan je dio pripreme za intervju. Ne samo da će pomoći u pružanju konteksta za razgovore o intervjuima, već će pomoći i pri pripremi promišljenih pitanja za anketare.

Istraživanje tvrtke i uloge što je više moguće dat će kandidatu prednost nad konkurencijom. I ne samo to, već će potpuna priprema za intervju pomoći da ostane smiren kako biste bio najbolji.

Važno je naučiti sve što može o proizvodu ili usluzi koju tvrtka proizvodi i promovira. Ne mora nužno razumjeti svaki detalj, osobito ako se radi o tehničkom proizvodu, a razgovara za ne tehničku poziciju, ali trebao bi imati osnovno razumijevanje glavnih

---

<sup>36</sup> loc.cit.

proizvoda ili usluga koje tvrtka nudi. Što više može reći o proizvodu sa stajališta tvrtke i kupaca, to će biti bolji u intervjuu.

Važno je pažljivo pročitati opis posla i biti sigurni da razumije sve zahtjeve i odgovornosti koje idu uz njega. Ovo ne samo da će pripremiti za promišljena, ciljana pitanja o poziciji tijekom intervjua, već će osigurati da je kandidat uistinu kvalificiran i spreman uhvatiti se u koštac s odgovornostima ako dobije posao.

Ako je moguće, potrebno je istražiti slične pozicije i pročitati recenzije pojedinaca na tim pozicijama, tako da može dobiti predodžbu o tome koje će biti svakodnevne aktivnosti. Tijekom intervjua bilo bi dobro zatražiti pojašnjenje ili detalje o ulozi kako bi kandidat bio siguran da je spreman ako dobije ponudu za posao. Istraživanje uloge prije intervjua također će pomoći da odluči je li pozicija prava za njega/nju.

## 7.2. Tijek Sastanka

Proces razgovora za posao ima dvostruku svrhu: pomaže poslodavcu da utvrdi je li kandidat kvalificirani za posao za koji razgovara i pomaže da odluči jesu li uvjeti rada, vrijednosti i ciljevi u skladu s onima poslodavca. Ovaj proces može varirati ovisno o tvrtki i ulozi, pri čemu neke tvrtke zahtijevaju nekoliko intervjua licem u lice, dok druge mogu donijeti odluku nakon jednog sastanka

Slika 1: PROCES ZAPOŠLJAVANJA



Izvor: AIHR, <https://www.aihr.com/blog/full-cycle-recruiting/>, pristupljeno: 22.11.2022.



Slika nam govori da će poslodavac nakon što objavi oglas za posao zaprimiti životopise kandidata na temelju kojih mora donijeti odluku tko će ići u selekcijski krug. Nakon što obavi intervjue s kandidatima i odluči se za jednog uslijedit će ponuda za određeno radno mjesto na koje ukoliko kandidat pristane slijedi zaposlenje odnosno probni rok. Slika dakle prikazuje faze procesa zapošljavanja:<sup>37</sup>

### 1. Objava oglasa

Nakon što analizom posla utvrdi što točno treba i pod kojim uvjetima poslodavac će dati objaviti oglas. Objava oglasa vrši se na službenoj stranici burze rada, internetskim portalima te novinama. Često će se naći u situaciji i platiti oglase na društvenim mrežama prema ciljanoj skupini kako bi brže došli do pravog radnika.

### 2. Pregled životopisa

Zaprimljen broj životopisa ovisi u radnom mjestu i vremenu. Npr. za vrijeme ljetne sezone u Hrvatskoj ugostitelji će zaprimati manje zamolbi za sezonske poslove jer je ponuda istih u to vrijeme velika, dok će završetkom ljeta početi primiti više zamolbi jer će se u tom trenutku na tržištu naći veći broj radnika bez radnog mjesta. Pregled životopisa traje otprilike dvije minute gdje će regrut na temelju radnog iskustva i osobnih kvalifikacija procijeniti kandidata i nakon toga odlučiti hoće li ga pozvati na razgovor.

#### 1. Intervju

Nakon što pročita životopis i odluči kandidata pozvati na razgovor dogovoriti će prvi selekcijski intervju.

Sljedeće faze obično čine prvi intervju:<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> loc. cit.

<sup>38</sup> Pay cor, <https://www.paycor.com/resource-center/articles/5-stages-of-a-job-interview-process-steps/>, 25.11.2022.

## 1. Uvod

Prvih nekoliko minuta sastoji se od upoznavanja s ispitivačem i smještaja u prostor za intervju. To je ujedno i njihov prvi dojam o kandidatu, stoga je važno učiniti ga pozitivnim dobrim držanjem, kontaktom očima i čvrstim stiskom ruke. Ispitivač obično odvoji prvih nekoliko minuta intervjua da kandidatu ispriča o svojoj organizaciji.

## 2. Pitanja za intervju

Glavni dio intervjua sastoji se od toga da poslodavac postavlja pitanja sluša odgovore, ponekad hvatajući bilješke za kasnije korištenje. U većini slučajeva ovaj dio traje oko 20 minuta.

## 3. Pitanja kandidata

Kada poslodavac pozove kandidat postavi pitanja, kandidat ima priliku pokazati svoje znanje, stručnost i opseg istraživanja koje je proveo o ovoj tvrtki. Kandidat bi trebao doći pripremljen s tri do pet promišljenih pitanja, prilagođavajući se u hodu na temelju onoga što nauči tijekom intervjua.

## 4. Zaključivanje intervjua

Kada intervju završi, ispitivač će vjerojatno ispratiti kandidata. Dobro je postaviti sva pitanja prije nego što se zaključi razgovor. Dok kandidat odlazi, potrebno je potvrditi zanimanje za poziciju s entuzijazmom i pobrinuti se da im iskreno zahvali na sastanku, I na izlasku potrebno je ponuditi čvrst stisak ruke i pogled u oči.

## 5. Drugi intervju

Ako kandidat uspije impresionirati na prvom razgovoru poslodavca, možda će ga zamoliti da se vrati na drugi sastanak. Ovaj sastanak obično omogućuje da upoznat različite voditelje odjela i ponekad obidete objekt. Ispitivač će postavljati dublja, konkretnija pitanja kako bi se nadovezao na određene teme iz prvog intervjua i pokušao dobiti bolju ideju o tome kako bi se prilagodio radnom okruženju.

## 6. Treći intervju

Neki poslodavci preferiraju provesti treći razgovor kako bi lakše donijeli konačnu odluku. Za ovu sesiju kandidat bi trebao steći neko dubinsko znanje o tvrtki i njenom svakodnevnom radu te možda imati ideju o tome kako bi se uklopio u postojeću kulturu

radnog mjesta. Možda ćete tijekom ovog vremena imati priliku upoznati potencijalne suradnike.

## 7. Test zaposlenja

Nakon svih testiranja poslodavci često daju kandidatima probni rok u kojem trebaju opravdati sve do tada navedeno. Probni rok najčešće traje do 30 dana, no može trajati i duže. U tom probnom radu testiraju se sve navedene kvalitete i znanja kandidata kako bi bili sigurni u konačni odabir.

## 8. Ponuda

Završni korak u procesu, ako tvrtka želi zaposliti određenog kandidata, obično je ponuda za posao koja ovisi o provjeri prošlosti i preporukama. Ponuda obično dolazi u obliku otipkanog pisma, ali u nekim će slučajevima ponudu primiti putem e-pošte. Većina poslodavaca nudi usmenu ponudu prije predstavljanja tiskanog primjerka kako bi bili sigurni da je kandidat zadovoljan uvjetima ili mu dati priliku za pregovore prije nego što se potpiše završni ugovor.

### 7.3. Potencijalni problemi sastanka

Razgovori za posao često mogu slijediti formulacijski pristup, što znači da se kandidati često suočavaju s istim pitanjima. To je osobito istinito kod iskusnih regrutera, koji se često osjećaju dovoljno sigurnima u svoje vještine intervjua da jednostavno odustanu od intervjua i stoga uvijek iznova koriste ista provjerena pitanja.

Svaki intervju treba biti prilagođen radnom mjestu i unaprijed treba sastaviti niz pitanja koja se odnose upravo na to radno mjesto. Dodatni testovi sposobnosti ili psihometrijski testovi također mogu biti dio procesa ako ih uloga zahtijeva, a oni zauzvrat mogu dati nova područja za ispitivanje.

Nešto drugo o čemu treba razmisliti ako tim za ljudske resurse provodi prvi krug razgovora, a pozicija zahtijeva posebno tehničke vještine. Ako je to slučaj, možda bi bilo vrijedno da voditelj zapošljavanja bude prisutan na prvom intervjuu kako bi se

osiguralo ne samo da su postavljena točna pitanja, već i da su odgovori ispravno protumačeni.

Bez čvrste strukture intervjua, pa čak i s jednom, vrlo je lako biti nedosljedan u svom pristupu između različitih kandidata.

Dosljednost je ključna za solidan proces intervjua i sposobnost međusobnog odvagivanja kandidata. Bez toga se može nasumično odabrati prikladno kvalificiranog potencijalnog klijenta. U ljudskoj je prirodi da svaki ispitivač dopusti da se neka pristranost uvuče u igru. Najbolji način da poslodavac smanji tu pristranost jest korištenje nekih unaprijed određenih pitanja ili sustava bodovanja.

Ljudima je općenito teško tražiti zajedničke osobine i interese u drugima. Očito to znači da proces zapošljavanja može, ako se ne kontrolira, pretvoriti ured u društveni klub u nastajanju.

To je osobito istinito u situaciji intervjua - prirodno će gravitirati ljudi koji se sviđaju poslodavaca bez kvalitativne procjene mogu li oni obaviti posao ili ne.

Malo bi menadžera prihvatilo ovu teoriju, ali dokaz je neosporan. Prirodno tražimo druge poput nas. I dok će svaki menadžer za zapošljavanje dati sve od sebe da ostane objektivan, ljudi imaju prirodnu averziju prema drugima koji su previše različiti.

To može lako pretvoriti manju negativnost u životopisu u potpunu propast. Iako će slična osoba s više zajedničkih pozicija proći unatoč nekim potencijalnim očiglednim nedostacima u svojim vještinama i sposobnostima.

Umor od intervjua vrlo je stvaran problem i nešto čega poslodavac mora biti svjestan kada razmišlja o tome da bude dosljedan svom pristupu intervjuu.

Na primjer: Poslodavac je odvodio cijeli dan za intervjuiranje kandidata, što je često jedini način da se logistički nosi sa svim zadanim terminima.

To potencijalno znači da bi šanse kandidata i budućnost tvrtke mogle doslovno ovisiti o sreći u izvlačenju. Kad ljudi slušaju uglavnom slične odgovore mnogo puta dnevno, sasvim je prirodno isključiti se u nekom trenutku i prestati slušati.

Dakle, tko god da je zadužen za proces intervjua, planiranje redovite stanke je od velike važnosti i, ako je moguće, ograničiti broj intervjua u jednom danu na najviše tri. Umor od intervjua odnosi se i na kandidate. Dakle, osim ako fizička i mentalna izdržljivost nisu dio testa, poslodavac bi trebao pokušati izbjeći cjelodnevno ocjenjivanje. Emocionalni stres počet će utjecati na rezultate ocjenjivana. To očito može biti veliki problem za bilo koji proces intervjua i problem koji svaka tvrtka mora odmah riješiti.

Naravno, vidjeti kroz izgled koji dobro uvježbani kandidati uspijevaju prezentirati i oblak živaca koji pogada manje iskusne samo je jedna od vještina vrhunskog menadžera za zapošljavanje. Poslodavac treba biti svjestan da traži i tumačite znakove. Testovi sposobnosti daju mjerljive rezultate koji mogu biti relevantniji u stvarnom svijetu.

Prozreti iskusnog lažljivca na intervjuu može biti teško. Ljudi će lagati na razgovorima za posao. To je garancija. Poslodavac bi trebao provjeriti kako prepoznati lažljivca na intervjuu u specijaliziranim knjigama ili blogovima.

S razgovorom za posao, međutim, ne samo da se mora proći kroz razdoblje prije intervjua, već kandidat mora izdržati i sam intervju i, nadamo se, biti dovoljno dobar da dobije ponudu za posao. Također mora preživjeti period čekanja nakon razgovora, kada nije siguran kakav će biti ishod.

Jedna dokazana metoda za smanjenje anksioznosti je vježbanje svjesnosti. Ove su vježbe osmišljene kako bi smanjile trenutne misli u mozgu, smanjile adrenalin i kortizol koji pumpaju venama i potaknu reakciju tijela na opuštanje da se pokrene.

Dokazano je da pomnost pomaže u borbi protiv negativnih učinaka anksioznosti, osobito u kombinaciji s kognitivnim strategijama ponašanja koje mijenjaju obrasce razmišljanja. Stvari poput zamišljanja sebe kako postizete pozitivne rezultate (vizualizacija) ili zamišljanja kako biste razgovarali sa svojim prijateljem da je u vašoj situaciji primjeri su strategija ponašanja koje mogu promijeniti negativno razmišljanje.

Gotovo svatko je iskusio određeni stupanj tjeskobe na razgovoru za posao, a određeni stupanj nervoze potpuno je normalan i zdrav.

## 7.4. Pitanja za posao

Razgovor za posao je osmišljen kako bi pomogao poslodavcima da odluče je li kandidat najprikladnija osoba za neku ulogu. To znači da bi se pitanja koja se postavljaju trebala izravno ili neizravno odnositi na sposobnost obavljanja uloge, kaže Trent Hancock, ravnatelj tvrtke Jewell Hancock Employment Lawyers<sup>39</sup>.

"Dok su pitanja o određenim osobinama ličnosti koje mogu biti relevantne za ulogu razumljiva, na primjer, 'Kako se nosite sa stresnim situacijama na poslu?', pitanja o nebitnim osobnim atributima nisu, na primjer, 'Patite li od bilo koje problema s mentalnim zdravljem?', kaže Hancock.<sup>40</sup>

Sve se vraća na to koje informacije traže i zašto, objašnjava. "Razlika leži u motivu iza postavljenog pitanja i relevantnosti informacija koje anketar pokušava dobiti."

Pitanja koja poslodavci zakonski ne mogu postavljati

U Victoriji, Zakon o jednakim mogućnostima iz 2010. (Vic) propisuje da osoba ne smije zahtijevati ili zahtijevati od nekoga da dostavi informacije koje bi mogle biti korištene kao osnova za diskriminaciju, kaže Hancock.<sup>41</sup>

"To znači da poslodavci u Victoriji ne mogu postavljati pitanja o osobnim osobinama kandidata ako su irelevantne za poziciju za koju se prijavljuje." Osobni atribut uključuje, na primjer, pitanja o dobi kandidata, spolu, etničkoj pripadnosti ili seksualnosti. "Razlog zašto se od vas ne može tražiti da pružite informacije o tim atributima u Victoriji je taj što oni obično nemaju utjecaja na vašu sposobnost obavljanja uloge", dodaje Hancock.

Primjer dobi kandidata u Hrvatskoj je od velike važnosti. S obzirom da je Hrvatska vrlo jaka turistička odrednica brojnih turista nužno je imati kvalitetnu i brzu uslugu. Pod tim se misli da će restorani, hoteli i kafići npr. konobara/cu zaposliti isključivo ako je mlađa spretna osoba. Ovo generaliziranje se ne pokazuje uvijek ispravnim iz tog razloga što

---

<sup>39</sup> Seek, <https://www.seek.com.au/career-advice/article/illegal-interview-questions-what-employers-have-no-right-to-ask>, pristupljeno: 24.11.2022.

<sup>40</sup> JewellHancock, <https://www.jhel.com.au/>, pristupljeno, 24.11.2022.

<sup>41</sup> Loc.cit.

neka starija osoba može više doprinijeti poduzeću radi iskustva, ali zbog količine i brzine posla poslodavci će prije inzistirati na mlađoj osobi koja može podnijeti sezonski rad. Također, spol nije bitan za poslodavaca, ali za teže fizičke poslove također će se tražiti muški kandidat koji je u fizičkoj spremi za rad, kao što će se npr. za poslove poput vizažistice izabrati prije ženska osoba. To naravno ne znači i ne garantira kvalitetu rada.

Dok druge države i teritoriji u Australiji ne moraju nužno imati sličnu zabranu, Hancock dodaje da je prema Zakonu o poštenom radu iz 2009. protuzakonito da poslodavac koristi informacije dobivene u procesu intervjua kako bi kandidata potom diskriminirao na temelju rase, boje kože, spol, seksualna orijentacija, dob, fizički ili mentalni nedostatak, bračni status, obiteljske obveze ili obveze njegovatelja, trudnoća, vjera, političko mišljenje, nacionalna pripadnost ili društveno podrijetlo. "Pravo da ne budete diskriminirani ne odnosi se samo na postojeće zaposlenike", kaže. "Također se proširuje na "buduće zaposlenike" kao što su kandidati za posao i osigurava da im se prilike za posao ne uskraćuju iz diskriminirajućih razloga."<sup>42</sup>

To znači da bi većina pitanja o nevažnim osobnim atributima trebala biti zabranjena. Na primjer, sljedeća pitanja obično će biti nerazumna u većini intervjua:<sup>43</sup>

- Jeste li u istospolnoj vezi?
- Koje je vaše etničko porijeklo?
- Koja si Religija?
- Jeste li trudni ili planirate zasnovati obitelj?
- Za koga glasate?
- Imate li fizički ili mentalni nedostatak?

U većini slučajeva, odgovor na ova pitanja neće baciti nikakvo svjetlo na sposobnost da kandidat zaista obaviti posao, Stoga, činjenica da ova pitanja uopće postavlja poslodavac može sugerirati namjeru ili želju za diskriminacijom i stoga bi je trebalo izbjegavati. Široka iznimka od ovog općeg pravila postoji ako se podaci traže jer su razumno potrebni za ne diskriminirajuću svrhu.

---

<sup>42</sup> loc. cit.

<sup>43</sup> loc.cit.

Na primjer, ako se osoba prijavljuje za posao u skladištu koji zahtijeva podizanje teških tereta, bilo bi zakonito i razumno da poslodavac pita o bilo kakvom fizičkom nedostatku koji bi mogao utjecati na sposobnost obavljanja tog teškog dizanja.

U ovom scenariju, pitanje o osobnoj osobini odnosi se izravno na kandidatovu sposobnost obavljanja uloge i stoga je razumno.

Što kandidat može učiniti ako mu se postavi pitanje za koje misli da bi moglo dovesti do diskriminacije? Čak i kada se pitanje čini nedopustivim, kada je u poziciji za potrebit posao, može biti teško odbiti dati odgovor.

Odgovaranje na način koji preusmjerava razgovor može pomoći. Ako osoba koja intervjuira prekorači liniju i postavi pitanje koje bi potencijalno moglo dovesti do diskriminacije, kandidat bi trebao pristojno odgovoriti da ne vjeruje da je odgovor relevantan za sposobnost obavljanja uloge. Ovisno o tome kako je pitanje postavljeno, to bi moglo biti jednostavno kao reći: 'Zanima me kako se to odnosi na ulogu. Možete li mi reći nešto više?'

U idealnom slučaju, ovaj će odgovor navesti ispitivača da shvati svoju pogrešku i povuče pitanje. Kandidat ga možete iskoristiti i kao priliku da usmjeri razgovor prema prednostima koje ima, a koje su zapravo relevantne za ulogu. Pažljivo odgovaranje na ono što kandidat misli da je diskriminirajuće pitanje također može potaknuti ispitivača da objasni zašto misli da je pitanje relevantno za ulogu. Može se dogoditi da je pitanje potrebno iz ne diskriminirajućeg razloga.

Bez obzira je li zaposlenik ili potencijalni zaposlenik, nikada se ne bi trebao osjećati pod pritiskom da odgovori na pitanje koje od poslodavca zahtijeva da da informacije koje bi se mogle upotrijebiti za diskriminaciju i nemaju izravni utjecaj na sposobnost obavljanja uloge.

Trebali bi ostati čvrsti ako se postavljaju jasno diskriminirajuća pitanja i znati da kandidat može pokrenuti pravni postupak protiv potencijalnog poslodavca ako je bio diskriminiran tijekom procesa intervjua.



U konačnici, ono što poslodavac pita na razgovoru trebalo bi se odnositi na posao i koliko je kandidat prikladan za njega. Može biti neugodno odbiti ili izbjeći pitanje, ali znati što je zabranjeno i imati spreman jednostavan odgovor može pomoći da se intervju završi uspješno.

## 8. UPRAVLJANJE STRESNIM SITUACIJAMA

Kandidat bi mogao reagirati neočekivano, npr. postati ljut ili početi plakati. Trauma se pojačava pod stresom, a budući da 99% kandidata doživi stres prilikom intervjua, regruti i potencijalni poslodavci trebaju biti spremni na to.

Može se manifestirati na različite načine: neki se kandidati ukoče usred rečenice, neki počnu plakati, dok drugi mogu postati agresivni ili čak iznenada promijeniti temu. Iako je to moglo izazvati zastavice za bilo kojeg drugog kandidata, regruti bi trebalo zapamtiti da je biti emotivan nakon traumatičnog iskustva normalno. U tom slučaju:

- Poslodavac bi trebao pokazati suosjećanje tako što će im dati prostora da to ispuste ili ponude ovaj intervju u bilo kojem drugom trenutku ako se osjećaju preplavljenim svim emocijama koje su ih obasule.
- Ne treba ih pokušavati usmjeriti natrag na pozitivnost.

Iako bi neki mogli pomisliti da nabranje stvari na kojima treba biti zahvalan može pomoći kandidatu da promijeni svoj pogled na stvari i moć kroz bol, u stvarnosti to samo obezvrjeđuje njihove emocije i pojačava bol, a s njom i njihov emocionalni odgovor.

Imaju pravo biti šokirani i tugovati. Dakle, kao anketar, jednostavno ih treba pustiti da prođu kroz ovo svojim tempom i empatski ih treba podržati bez pokušaja da ih poslodavac oraspoloži. Neki od savjeta za uspješniji intervju: <sup>44</sup>

- Aktivno slušanje čini čuda.

Aktivno slušanje je alat koji pomaže da poslodavac procjeni kandidatovo emocionalno stajanje. Ne bi se trebao skretati pogled, ne provjeravati pristiglu poštu i ne nuditi savjete koje kandidat nije tražio. Uspostavit će se atmosferu povjerenja i potaknuti kandidata da bude pošten, ranjiv i transparentan.

---

<sup>44</sup> loc. cit.

Razgovor o njihovoj boli neće ništa riješiti, ali će pomoći da se smire njihove silne emocije i vrate se intervjuu.

- Ispitivač ne bi trebao postavljati nepotrebna pitanja.

Iako bi trebali biti suosjećajni i potpuno prisutni, poslodavac mora biti vrlo oprezan s pitanjima koja postavlja. Najbolje je pustiti kandidata da odabere ono što mu je ugodno podijeliti.

Ako poslodavac želi kandidatu postaviti dodatna pitanja o njihovom iskustvu, to treba učiniti na način koji djeluje brižno, a ne znatiželjno.

- Potrebno je provesti nekoliko intervjuja kako bi poslodavac dobio sve odgovore.

Naravno, intervju nije terapija. Ali ponekad s kandidatima koji su imali traumatično iskustvo, ima smisla iskoristiti prvi intervju za uspostavljanje povjerenja, a zatim imati drugi razgovor o njihovoj pozadini i stručnosti.

Korisno je iskustvo obaviti razgovor s kandidatom koji već vjeruje poslodavcu.

Iako poslodavaca treba poticati da bude suosjećajni s kandidatima s traumama izazvanim ratom i da im se pokažete milost, također bi trebalo upozoriti regrute da je ovo i za njih emocionalno iskustvo.

Stoga, ako se nakon razgovora osjeća preopterećeno, najbolje se posavjetovati s terapeutom ili se uključiti u aktivnost koja pomaže osloboditi se napetosti. Briga o sebi je ključna nakon što osoba prođe kroz emocionalno nabijene situacije.

## 9. ZAKLJUČAK

Zapošljavanje postaje iznimno izazovno na današnjem konkurentnom tržištu. Nažalost, regruti imaju zadatak učiniti više, ali imaju manje dostupnih resursa za postizanje svojih ciljeva zapošljavanja. Na tržištu su dostupni poslovi različitih struktura, no da bi se i samo razgovor održao potrebno je ostaviti dobar prvi dojam kako bi i poslodavac i kandidat pristao na uvjete. Potrebno je da obje strane budu spremne za razgovor kako bi lakše komunicirali i pregovarali bez obzira o kojoj je vrsti posla riječ.

Ima mnogo utjecaja na dobar dojam. Bitno je pripremiti razgovor i odgovoriti na svako pitanje. Naglasiti svoje vrline i razgovorom uputiti budućeg poslodavca u svoje prijašnje radno iskustvo i znanje koje je kandidat stekao do sada. U razgovoru se treba lijepo izražavati bez obzira odvija li se razgovor telefonski, online ili uživo. Sama odjeća može imati velik utjecaj na dojam, tako da je vrlo bitno ponašati se i obući u skladu sa mjestom rada za koji se kandidat prijavljuje. Odjeća treba biti čista i uredna. Iako na prvi dojam djeluje da se sve nabrojano odnosi na kandidata, zapravo se radi o savjetima za obje strane. Poslodavac/ Rekrut treba prikazati ozbiljnost kako bi i samom kandidatu dao do znanja o kakvom je poduzeću riječ i zašto su baš oni najbolji izbor za njega.

Do sada smo imali priliku vidjeti kako su uglavnom poslodavci ti koji biraju radnike, dok se u posljednje vrijeme situacija mijenja. U mnogim zanimanjima dolazi do deficita radnika i to svakako utječe na potražnju istih i ponudu uvjeta. Često smo vidjeli da će poduzeće uložiti u prodaju na razne načine, kao npr. marketing. Oni su sada često spremni uložiti u obuke svojih radnika, odjeću te na razne načine pokazati važnost samog zaposlenika poduzeću raznim bonusima, regresima i benefitima.

Naravno, sve ovo ovisi o djelatnosti. S obzirom da je Hrvatska popularna turistička destinacija, ogroman manjak je ugostiteljskih radnika. Tako da se svake ljetne sezone povećavaju plaće radnicima, osiguravaju određene naknade, osiguravaju bolji životni uvjeti u tom periodu, npr. osigurani su smještaj, hrana, izrada radne dozvole ukoliko radnik nije s područja RH. Kao što je već navedeno u fokusu je radnik koji će doprinijeti razvoju.

## SAŽETAK

Ispravne tehnike intervjuiranja pomažu da se učinkovito procijene kandidati, dok pogrešne povećavaju rizik od pristranosti i mogu rezultirati zapošljavanjem osobe koja nije prikladna za to radno mjesto. Mnogi menadžeri za zapošljavanje postavljaju hipotetska pitanja kako bi vidjeli kako bi se kandidat nosio s različitim situacijama, dok bihevioristički intervju ispituje odgovore na probleme iz stvarnog života na temelju prethodnog iskustva kandidata.

Bihevioralno intervjuiranje nije nova metoda, ali je dobra ideja razumjeti detalje primjene tehnika tijekom intervjua. Društvo za upravljanje ljudskim resursima (SHRM) predlaže korištenje ove metode za upoznavanje specifičnih vještina, sposobnosti, ponašanja i znanja kandidata. Pitanja izvlače provjerljive dokaze o prethodnim radnjama na radnom mjestu.

Odjel ljudskih resursa bitna je komponenta svakog poslovanja, bez obzira na veličinu organizacije. Zadatak mu je maksimiziranje produktivnosti zaposlenika i zaštita tvrtke od bilo kakvih problema koji se mogu pojaviti unutar radne snage.

Odgovornosti ljudskih resursa uključuju naknade i beneficije, zapošljavanje, otpuštanje i praćenje svih zakona koji bi mogli utjecati na tvrtku i njezine zaposlenike.

## SUMMARY

The right interviewing techniques help to effectively evaluate candidates, while the wrong ones increase the risk of bias and can result in the hiring of a person who is not suitable for the position. Many hiring managers ask hypothetical questions to see how the candidate would handle different situations, while the behavioral interview examines responses to real-life problems based on the candidate's past experience

Behavioral interviewing is not a new method, but it is a good idea to understand the details of applying the techniques during the interview. The Society for Human Resource Management (SHRM) suggests using this method to identify a candidate's specific skills, abilities, behaviors, and knowledge. The questions elicit verifiable evidence of past actions in the workplace.

The human resources department is an essential component of every business, regardless of the size of the organization. His task is to maximize employee productivity and protect the company from any problems that may arise within the workforce.

HR responsibilities include compensation and benefits, hiring, firing, and following all laws that may affect the company and its employees.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Juhar Tomašević B., prof., (2013.), „Osnove prodaje“, Zagreb, Algebra učilište,
2. Kalinić D., (2008.), „Kako radi uspješan prodavač“, Zagreb, Partner koncept d.o.o.
3. Kotler P., Keller K.L., Martinović M., (2014.), „Upravljanje marketingom“, Zagreb, MATE, d.o.o.,
4. Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G., (2010.), „Osnove marketinga“, Zagreb, MATE d.o.o.,
5. Mihić M., (2008.), „Upravljanje osobnom prodajom“, Split, Udžbenici sveučilišta u Splitu,
6. Recce B.L., Manning G.L., (2008.), „Suvremena prodaja“, Zagreb, MATE D.O.O.,
7. Tomašević Lišanin M., (2010.), Profesionalna prodaja i pregovaranje, Zagreb, HUPUP,

### Internetski izvori:

1. Archery Trade Organisation, How to Read Your Customer's Facial Expressions to Generate More Sales (with Emojis), [website], 2022, <https://archerytrade.org/how-to-read-your-customers-facial-expressions-to-generate-more-sales-with-emojis/> (pristupljno: 17.11.2022 .)
2. Awordmerchant, Što je marketing? 20 vrsta marketinga i njihova uporaba u 2019 2022, [website], 2022, <https://hr.awordmerchant.com/marketing#menu-3> (pristupljeno 13. studenog 2022.)
3. BetterUp, How to give and take constructive criticism, [website], 2022, <https://www.betterup.com/blog/how-to-give-and-receive-constructive-criticism-at-work> (15.08.2022.)
4. Haiilo, Internal Communication: Definition, Challenges and Top Reasons Why It's More Important than Ever, [website], 2022, <https://haiilo.com/blog/internal-communication-definition-challenges-and-top-reasons-why-its-more-important-than-ever/> (pristupljeno: 15.08.2022.)
5. HealthKnowledge, Personal management skills (e.g. Managing: time, stress, difficult people, meetings), [website], 2022, <https://www.healthknowledge.org.uk/public-health-textbook/organisation-management/5a-understanding-itd/personalmanagement-skills> (pristupljeno 19. studenog 2022.)

6. HR magazine, How to interview candidates with a war-induced trauma, [website], 2022, <https://www.hrmagazine.co.uk/content/comment/how-to-interview-candidates-with-war-induced-trauma/> (pristupljeno: 13.10.2022.)
7. Ifioque website, Basic Gestures in Nonverbal Communication, [website], 2022, <https://www.ifioque.com/nonverbal-communication/gesture> (pristupljeno: 16.stuenog 2022.)
8. Indeed, The Steps of the Interview Process, [website], 2022, <https://www.indeed.com/career-advice/interviewing/interview-steps> (pristupljeno: 15.10.2022.)
9. Management Study Guide, Employee Stress and Performance, [website], 2022, <https://www.managementstudyguide.com/employee-stress-and-performance.htm> (pristupljeno: 13. stuenog 2022.)
10. Pauwels Consulting, Body language in a job interview – part 1: our tips for success!, [website], 2022, <https://www.pauwelsconsulting.com/blog/application-tips/body-language-in-a-job-interview-our-tips-for-success/> (pristupljeno: 17.11.2022.)
11. Purdue Global University, How to Dress for Every Type of Job Intervju, [website], 2022, <https://www.purdueglobal.edu/blog/careers/how-to-dress-job-interview/> (pristupljeno: 15.10.2022.)
12. SalesForce, 10 Must-Have Communication Skills for Business Success, [website], 2022, <https://www.salesforce.com/ca/blog/2015/06/10-communication-skills-for-business-success.html> (26. studenog 2022.)
13. The balance, How To Prepare for a Behavioral Job Intervju, [website], 2022, <https://www.thebalancemoney.com/behavioral-job-interviews-2058575> (pristupljeno: 15. studenog 2022.)
14. The social skills center, The Difference Between Verbal and Nonverbal Communication, [website], 2022, <https://socialskillscenter.com/the-difference-between-verbal-and-nonverbal-communication/> (pristupljeno: 17.studenog 2022.)
15. Very well mind <https://www.verywellmind.com/types-of-nonverbal-communication-2795397> ,(pristupljeno: 24.11.2022.)



## STRUČNI ČLANCI:

1. Garača, N., Kadlec, Ž., Komunikacija u proces menadžmenta, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/113575> (pristupljeno 25. studenog 2022)
2. Bolfek B., Milković V., Lukavac M., Uticaj internet komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/271567> (pristupljeno 13. rujna 2022)
3. Čamdžija K., Čamdžija E., Upravljanje stresom kod menadžera i zaposlenika, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/363426> (pristupljeno 19. studenog 2022.)
4. Kuka, E., Menadžment ljudskih resursa, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/113566> (pristupljeno 5. studenog 2022)

POPIS TABLICA:

Tablica 1. Pet funkcija menadžmenta.....	18
Tablica 2. Naziv: Razlike između osobnog menadžmenta i ljudskih resursa.....	29

POPIS SLIKA:

Slika 1. PROCES ZAPOŠLJAVANJA.....	57
------------------------------------	----