

# Izazovi intervjuja u selekcijskom postupku

---

**Perković, Marija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*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:137:713662>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-12**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**MARIJA PERKOVIĆ**

**IZAZOVI INTERVJUA U SELEKCIJSKOM  
PROCESU**

Diplomski rad

Pula, 2022.

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

**MARIJA PERKOVIĆ**

**IZAZOVI INTERVJUA U SELEKCIJSKOM  
PROCESU**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303059330, redoviti student**

**Studijski smjer: Poslovna ekonomija- Menadžment i poduzetništvo**

**Predmet: Organizacijsko ponašanje**

**Znanstveno područje: Društvena znanost**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Morena Paulišić**

Pula, rujan 2022.



### IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Marija Perković, kandidatkinja za magistru 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, 27.09.2022. godine



## IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, Marija Perković dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „Izazovi intervjua u selekcijskom procesu“ 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, 27.09.2022.

Potpis

---

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	7
2. POZICIJA SELEKCIJSKOG POSTUPKA U MENADŽMENTU LJUDSKIH POTENCIJALA .....	9
2.1. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA .....	9
2.1.1. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala .....	10
2.1.2. Misija i vizija menadžmenta ljudskih potencijala .....	11
2.1.3. Dužnosti i osobine menadžera ljudskih potencijala .....	12
2.2. LJUDSKI POTENCIJALI I LJUDSKI RESURSI .....	13
2.3. VAŽNOST MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA .....	14
3. PRIBAVLJANJE I SELEKCIJA KANDIDATA .....	16
3.1. PLANIRANJE I PREDVIĐANJE .....	16
3.2. PRIBAVLJANJE .....	17
3.2.1. Unutarnje pribavljanje kandidata.....	18
3.2.2. Vanjsko pribavljanje kandidata.....	19
3.2.3. Pribavljanje raznolike radne snage .....	19
3.3. SELEKCIJA KANDIDATA.....	20
4. IZAZOVI INTERVJUA U SELEKCIJSKOM PROCESU.....	24
4.1. VRSTE INTERVJUA.....	27
4.1.1. Vrste intervjua s obzirom na strukturu.....	27
4.1.2. Vrste intervjua s obzirom na sadržaj/ pitanja.....	29
4.1.3. Vrste intervjua s obzirom na način provedbe .....	32
4.2. PROVEDBA INTERVJUA.....	34
4.2.1. Oblikovanje učinkovitog intervjua .....	35
4.2.2. Održavanje učinkovitog intervjua .....	36
4.2.3. Terminiranje intervjua .....	37
4.3. STRATEŠKI PRISTUP INTERVJUIRANJU.....	39
4.3.1. Strategije intervjuiranja .....	39
4.3.2. Prvi korak: postavljanje realnih ciljeva .....	41
4.3.3. Drugi korak: definiranje radnih očekivanja .....	42
4.3.4. Treći korak: Određivanje pitanja vezanih uz posao.....	43
4.3.5. Četvrti korak: Određivanje odgovora.....	44

4.3.6.	Peti korak: vođenje učinkovitog intervjua .....	44
4.3.7.	Šesti korak: Donošenje odluke o zapošljavanju .....	44
4.4.	PRISTUPANJE INTERVJU KAO KANDIDAT .....	45
4.4.1.	Pripremanje za intervju .....	46
4.4.2.	Ponašanje na intervjuu .....	47
4.4.3.	Govor tijela.....	48
4.4.4.	Pogreške na intervjuu .....	49
4.4.5.	Česta pitanja .....	49
4.4.6.	Zaključivanje .....	53
5.	INTERVJU U PRAKSI.....	55
5.1.	AGENCIJA „1“ (Selectio) .....	55
5.2.	AGENCIJA 2 (TalentLyft) .....	56
5.3.	DIGITALNA KOMPANIJA (Google) .....	60
5.4.	DRŽAVNA SLUŽBA (MUP) .....	61
5.5.	LOKALNA SAMOUPRAVA (Grad Otok).....	62
5.6.	TRGOVINA ODJEĆOM (GALILEO) .....	62
5.7.	AVIOINDUSTRIJA- KABINSKO OSOBLJE (RYANAIR).....	63
5.8.	INTERVJUIRANJE STUDENATA- OSOBNO ISKUSTVO.....	64
	ZAKLJUČAK.....	66
	POPIS LITERATURE .....	68
	SAŽETAK .....	70
	SUMMARY .....	71

# 1. UVOD

Ovaj se diplomski rad bavi izazovima intervjua kao metode odabira kandidata u selekcijskom procesu. Rad se sastoji od 71 stranice i 5 poglavlja povezanih u jednu logičnu cjelinu. Nakon uvodnog dijela rada, slijedi poglavlje o selekcijskom postupku kao dijela funkcije menadžmenta ljudskih potencijala. U tom će se dijelu objasniti pojmovi poput: menadžmenta ljudskih potencijala, ljudskih potencijala/ resursa, misiji, viziji i funkciji menadžmenta ljudskih potencijala, kao i njegovoj važnosti u organizaciji, te koje sve osobine mora posjedovati osoba koja se bavi tim poslom- menadžer u odjelu ljudskih potencijala. Treće poglavlje detaljnije razrađuje planiranje, predviđanje, pribavljanje i metode selekcija kandidata. U četvrtom se poglavlju rada nalazi razrada glavne teme, a to je intervju kao metoda odabira u selekcijskom procesu. Rad se u ovom dijelu osvrće na vrste intervjua s obzirom na strukturu, sadržaj i način provedbe. Zatim se prelazi na oblikovanje i faze/ korake u intervjuiranju, kao i pristupu intervjuu iz drugog pogleda, i to iz kandidatovog doživljaja. Za kraj rada prikazuju se primjeri iz prakse: kako intervju vide agencije za zapošljavanje, a kako javne službe, privatni sektor i digitalne službe.

Razlog odabira ove teme za diplomski rad je zainteresiranost za djelovanje menadžmenta ljudskih potencijala. Ova grana menadžmenta je širok pojam, pa se tako trebalo odlučiti za „temu unutar teme“. Odluka je pala na intervju kojeg provode ne samo menadžeri ljudskih potencijala nego i menadžeri odjela koji zapošljavaju kandidata/e, a i sam autor rada je prošao mnoge intervjue te ima uvid u provođenje istog. Intervju je zanimljiv sam po sebi jer je s godinama dokazano da nije najpraktičnija metoda selekcije ali se i dalje širom svijeta koristi kao alat za prikupljanje informacija o kandidatu. Ovaj kontrast zasigurno ima svoje korijenje u potrebama ljudi za interakcijom s drugima, jer je čovjek prije svega društveno biće, a ankete, upitnici, testovi i druge metode ne mogu prikazati čovjeka kao takvoga, nego samo kao inteligentno biće. Čovjek može biti visoko inteligentan ali na intervjuu se može pokazati kao osoba koja, osim znanja, ne može ponuditi i ponašanje koje se traži. Istraživanje intervjua potiče želju za detaljnijim analiziranjem, jer je to samo podtema jednog većeg područja. Samim time, ne postoji jedinstvena knjiga koja je bogata informacijama o intervjuu, nego se kao dio knjige ili kratkog članka nalaze podaci relevantni za ovaj rad.



Znanstveno istraživačke metode korištene u ovom radu jesu sljedeće: metoda dedukcije i u svezi s njom metoda analize, sinteze, apstrakcije, klaisifikacije, te metoda deskripcije i metoda uzoraka.

## **2. POZICIJA SELEKCIJSKOG POSTUPKA U MENADŽMENTU LJUDSKIH POTENCIJALA**

Menadžment ljudskih potencijala ima 3 grupe funkcija, a selekcijski se postupak nalazi u drugoj grupi tih funkcija. Selekcijski se postupak sastoji od:

- a) regrutiranja,
- b) predselekcije,
- c) selekcije, koja se obrađuje u dijelu 3.3. ovog rada.

Ukratko i uvodno, regrutiranje ima za cilj privlačenje skupa kandidata koji potražuju posao kroz objavljene oglase o otvorenom radnom mjestu. Predselekcija se događa onda kada se aplikacija za posao zaprimi, a poslodavac odlučuje o uključivanju kandidata u završni selekcijski proces. Tijekom selekcijskog procesa koristi se metoda (ili više njih) kojoj je cilj prepoznavanje idealnog kandidata za otvoreno radno mjesto. Selekcijski postupak može provoditi osoba iz tvrtke u kojoj se potražuje kandidat ili agencija za posredovanje u zapošljavanju.

Prije nego se detaljnije krene u razradu teme selekcijskog postupka kao i njegove metode odabira- intervjua, potrebno je krenuti od definiranja pojmova menadžmenta ljudskih potencijala, ljudskih resursa, ljudskih potencijala, njihove važnosti i funkcije u organizaciji. Sljedeći podnaslovi obuhvaćaju upravo te teorijske osnove i uvodne teme za pristupanje razumijevanju intervjua kao dijela selekcijskog postupka i metode odabira koji se provodi od strane ovog specifičnog odjela u organizaciji.

Znanstveno- istraživačke metode korištene u ovom poglavlju jesu: metoda dedukcije, metoda analize, metoda sinteze, metoda apstrakcije, metoda klasifikacije te metoda deskripcije.

### **2.1. MENADŽMENT LJUDSKIH POTENCIJALA**

Kako bi se pristupilo glavnoj temi diplomskog rada, potrebno je, prije svega, objasniti upravljanje ljudskim resursima (engl. Human resources management, HRM) koji u svojoj funkciji sadržava i intervjuiranje potencijalnih budućih zaposlenika. „*Upravljanje ili menadžment ljudskih potencijala definirano je kao proces zapošljavanja,*

*usavršavanja, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika, uz brigu o radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti radnika, te pitanjima pravednosti*".<sup>1</sup> Neke od osobina upravljanja ljudskim potencijalima jesu: intenzivnost i produktivnost u suvremenom menadžmentu, pojavljuje se u svim vrstama organizacija, nedovoljno je definirana znanstvena disciplina, humanistička filozofija, društvenog karaktera, funkcija menadžmenta koja je nadređena ostalim funkcijama, a poveznica je između organizacije i ljudi. Može se reći kako je upravljanje ljudskim potencijalima multidisciplinarna znanstvena disciplina koja obuhvaća različita znanstvena područja i metode, a broji ih u desecima. Također, uz svoju multidisciplinarnost, upravljanje ljudskim potencijalima je i aplikativna znanstvena disciplina. Ono ima stvarnost, realnost i aktualnost, jer primjenjuje znanstvene spoznaje u upravljanju ljudstvom. Osim intervjuiranja, u osnovni djelokrug upravljanja ljudskim potencijalima navode se: praćenje i analiza tržišta rada, planiranje ljudstva i zapošljavanje, pribavljanje kandidata, testiranje i druge obrade, selekcija, uvođenje u posao, razvoj i unaprjeđenje ljudskih potencijala, nagrađivanje i stimulacije, motiviranje, treninzi, školovanje i usavršavanje, ocjenjivanje, analiza, proučavanje i prevencija stresa i konflikata, zaštita na radu, pravna, zakonodavna i normativna gledišta. U sljedećem potpoglavlju ove će se funkcije razdvojiti i objasniti u 3 grupe.

### *2.1.1. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala*

Primarni fokus upravljanja ljudskim resursima je na pribavljanju i zapošljavanju, te na pružanju kompenzacija za rad i doprinos organizaciji, zatim na obuci i razvoju ljudskih potencijala. Kao što je spomenuto u prvom dijelu, postoje 3 grupe funkcija menadžmenta ljudskih potencijala.

Prva se grupa odnosi na suradnju s drugim dijelovima organizacije, radi ostvarivanja ciljeva i strategije, te predviđanje i planiranje budućih aktivnosti koji se vežu uz ljudske potencijale.<sup>2</sup>

Druga grupa funkcija obuhvaća pribavljanje, selekciju, interno i eksterno oglašavanje radnih mjesta, testiranje i intervjuiranje, kao i koordinaciju privremeno

---

<sup>1</sup> G. Dessler, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb, Mate d.o.o., 2015., str. 30.

<sup>2</sup> V. Obradović, J. Samardžija, J. Jandrić, *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Zagreb, Plejada, 2015., str. 21.

zaposlenih radnika. Osim toga, u ovu grupu spadaju i razvoj i održavanje sustava kompenzacije (upravljanje plaćom i satnicom, izrada opisa poslova), obuka i razvoj zaposlenika, održavanje i ažuriranje podataka o zaposlenima. HRM je ovdje odgovoran za praćenje pravilnika i zakona za ljudske potencijale i djelatnost koju obavljaju. Druga se funkcija obavlja i u brizi oko discipline i ponašanja u organizaciji, kako bi se spriječila spolna, rasna ili vjerska diskriminacija, zloupotreba narkotika i sl.<sup>3</sup>

Treću grupu funkcija čine kreiranje zdravog odnosa organizacije sa zaposlenicima, briga o motivaciji i produktivnom radu i spremnost na promjene. Aktivnosti koje se ovdje obuhvaćaju jesu: pružanje podrške, praćenje radne uspješnosti, usluge premještanja zaposlenika, pomoć pri rješavanju problema, surađivanje s obrazovnim institucijama itd.<sup>4</sup>

### 2.1.2. *Misija i vizija menadžmenta ljudskih potencijala*

Misija HRM-a se slikovito opisuje kao „nevidljiva ruka“ koja ima funkciju određivanja, usmjeravanja, integracije i motivacije zaposlenih u cilju razvijanja programa prema zajedničkim, strateški postavljenim korporativnim ciljevima.<sup>5</sup>

Proces kreiranja misije HRM-a obuhvaća percepcijske tijekove koje treba sagledati i identificirati iz tri segmenta: s aspekta zaposlenih, menadžmenta i klijenata organizacije. Percepcija zaposlenih obuhvaća: samopoštovanje, samoaktualizaciju i emocionalnu samosvijest. Samopoštovanje se sastoji od razumijevanja i prihvatanja vlastitih snaga i slabosti. Samoaktualizacija je spremnost pojedinca na pokušaje unaprjeđenja i uključivanja u osobnu potragu za osobno relevantnim i smislenim ciljevima koji vode do bogatog i ugodnog života. Emocionalna samosvijest odnosi se na prepoznavanje i razumijevanje vlastitih osjećaja. Percepcija zaposlenih od strane menadžera želi ukazati na važnost komunikacije između korporativnih menadžera, menadžera nižih razina i običnih zaposlenika. Percepcija zaposlenih od strane klijenta obuhvaća tri dimenzije: povjerenje, predanost i dugoročna orijentacija. Upravljanje misijom ljudskih potencijala treba sadržavati pristup koji počiva na: spoznaji o samodoživljajima zaposlenih, spoznaji o doživljajima zaposlenih od strane njihovih pretpostavljenih, spoznaji o doživljajima zaposlenih od dionika izvan organizacije. Tijek

---

<sup>3</sup> loc. cit.

<sup>4</sup> loc. cit.

<sup>5</sup> D. Gutić, *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Osijek, Studio HS Internet d.o.o., 2019., str. 29.

i sadržaj upravljanja misijom ovisi o poznavanju ili nepoznavanju tih spoznajnih percepcijskih tijekova.<sup>6</sup>

Temeljne vrijednosti s kojima zaposleni raspolažu osnova su identifikaciji vizije ljudskih potencijala. Temeljne su vrijednosti usko povezane s temeljnim organizacijskim vrijednostima. Te su vrijednosti: integritet, poštovanje, odgovornost, marljivost, ustrajnost, disciplina itd. Izgradnja cjelokupnost poslovanja treba biti temeljena na poštenju i integritetu. Stvarajući kulturu poštenja prema svakom čovjeku u organizaciji dolazi do prijenosa poštenja međusobno. Ono znači poštivanje zaposlenika, ljudskih prava i individualnosti. Takva atmosfera povećava povjerenje zaposlenika i čini ih vrijednim dijelom organizacije. Organizacije trebaju kreirati sustav vrijednosti kod zaposlenih te ih motivirati na želju za poboljšanjem.

### 2.1.3. Dužnosti i osobine menadžera ljudskih potencijala

Menadžer ljudskih potencijala bavi se trima različitim funkcijama: linijskom, funkcijom usklađivanja i općom/ neosnovnom funkcijom. Linijska funkcija obuhvaća aktivnosti ljudi u odjelu ljudskih potencijala ali i u drugim povezanim područjima. Funkcija usklađivanja odnosi se na usklađivanje aktivnosti zaposlenika, provjeru provedbe politika i procedura linijskih menadžera iz područja ljudskih potencijala. Opće/ neosnovne (pomoćne i savjetodavne) funkcije su one funkcije savjetovanja predsjednika Uprave kako bi mu se pomoglo u razumijevanju kadrovskeg aspekta strateških odluka. Menadžer ljudskih potencijala ovdje „*pruža pomoć pri zapošljavanju, usavršavanju, procjenjivanju, nagrađivanju, savjetovanju, unaprjeđivanju i otpuštanju zaposlenika.*“<sup>7</sup> Osim savjetodavca, menadžer ljudskih potencijala ima ulogu inovatora i saveznika zaposlenicima. On nema ovlast nad glavnim poslovima izvan svog odjela, ali ostvaruje implicitni autoritet, koji se odnosi na naklonost višeg menadžmenta prema menadžeru ljudskih potencijala u ostvarenju ciljeva nižeg menadžmenta po pitanju rada u skladu sa zakonima i zaštiti u radu.

Menadžeri u ljudskih potencijalima mogu se specijalizirati unutar svog područja. Neki od primjera specijalizacije jesu: „*specijalist za pribavljanje, koordinator za jednake mogućnosti zapošljavanja, analist poslova, manager za nagrađivanje, specijalist za*

---

<sup>6</sup> Ibidem, str. 37.

<sup>7</sup> G. Dessler, op. cit., str. 33.

*obuku, specijalist za radne odnose.*<sup>8</sup> Uz ove navedene specijalizacije, organizacije eksperimentiraju u pružanju usluga menadžmenta ljudskih potencijala, pa se uz njih dodaju i sljedeće: *„transakcijski HR, korporativni HR, uključeni HR i centri stručnosti.”*<sup>9</sup>

Menadžer ljudskih potencijala mora biti vješt vođa, jer svojim vodstvom mora utjecati na radnu uspješnost i motivaciju zaposlenika u svojem odjelu. Osim dobrog vođenja, menadžer ljudskih potencijala mora biti dobar u međuljudskim odnosima, jer je to prvenstveno rad s ljudima, mora biti dobar timski igrač i vizionar te razmišljati izvan okvira. Kao donositelj odluka, menadžer ljudskih potencijala mora zadržati objektivnost i pristranost kao i analitičnost, pogotovo kod pribavljanja i selekcije, te odnosa sa zaposlenicima u smislu *„discipline, nagrađivanja željenog i sankcioniranja neželjenog ponašanja.”*<sup>10</sup>

## **2.2. LJUDSKI POTENCIJALI I LJUDSKI RESURSI**

Nakon definiranja menadžmenta ljudskih potencijala, potrebno je i objasniti na što se odnosi pojam ljudski potencijali, a što ljudski resursi i zašto su važni za organizaciju. *„Ljudski se potencijali odnose na potencijal koji zaposlenici imaju, a koji organizacija mora prepoznati i razviti u svrhu povećanja konkurentnosti organizacije. Ljudski su resursi fizička i intelektualna snaga, vještine i kompetencije koje zaposlenici već posjeduju, a koje organizacija koristi za postizanje organizacijskih ciljeva.”*<sup>11</sup> Ljudi predstavljaju organizaciju, a organizacija bez njih nije postojana, što se ogleda i u definiciji organizacije kao *„grupe ljudi s formalno dodijeljenim ulogama koji međusobno surađuju kako bi ostvarili ciljeve organizacije”*<sup>12</sup>, kao i kod uspješnih poduzeća čiji su zaposlenici ključan čimbenik te uspješnosti i ključni dionik njegove postojanosti. Ljudi su izvor i snaga znanja koje se kontinuirano nadograđuje, oni su najvrjedniji resurs i strateški potencijal organizacije. Zanimljiva je i činjenica da ne postoje dva ista ljudska bića, što izgledom, što ponašanjem. Svaka je osoba jedinstvena s različitim interesima i ličnostima. *„Bez posvećenih zaposlenika usmjerenih na međusobno poštovanje,*

---

<sup>8</sup> Ibidem, str. 34

<sup>9</sup> Ibidem, str. 35.

<sup>10</sup> V. Obradović, J. Samardžija, J. Jandrić, op. cit., str. 23.

<sup>11</sup> Ibidem, str. 15.

<sup>12</sup> G. Dessler, op. cit., str. 30.

*organizacija je ništa. Zaposleni čine okosnicu organizacije. Oni rade i žive zajedno sa sustavom kako bi postigli rast i profitabilnost, ali i ostvarivanje osobnih životnih ciljeva.“*

13

Potencijalni se zaposlenici prvenstveno razlikuju po tjelesnim značajkama, pa onda po psihičkim značajkama. Psiholozi su podijelili psihičke značajke u dvije kategorije: ličnost i kognitivne sposobnosti. Struktura kognitivnih sposobnosti uključuje faktor opće inteligencije i pojedinačne sposobnosti. Što se tiče ličnosti, postojanje „velikih pet“ pružila je okvir za organiziranje podataka na visokoj razini općenitosti. Velikih pet obuhvaća: ekstraverziju/ introverziju, emocionalna stabilnost, ugodnost, savjesnost, otvorenost iskustvu.<sup>14</sup> Različiti će poslovi kao i različite organizacije za zaposlenje zahtijevati različiti skup kompetencija, ali se utvrđuje općenito primjenjivi sklop kompetencija. Kao takav, opći skup ima privlačnost i vrijednost u zapošljavanju, razvoju i drugim aktivnostima u području ljudskih resursa.

### **2.3. VAŽNOST MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA**

Može se zaključiti kako je menadžment ljudskih potencijala poveznica ljudi i organizacije u kojoj oni djeluju. Iz perspektive zaposlenika ono predstavlja medij ili alat kojim organizacija rukovodi, djeluje, i kontrolira zaposlenike.<sup>15</sup> Zaposlenici dolaze u organizaciju, provode svoje radno vrijeme i napreduju, i onda ju napuštaju kao direktna posljedica upravljanja ljudskim potencijalima. Organizacija putem menadžmenta ljudskih potencijala stvara obrazovane i motivirane zaposlenike te osigurava provođenje ciljeva organizacije. Osim toga, menadžment ljudskih potencijala pruža podršku zaposlenicima i osigurava zdravu komunikaciju između zaposlenih i organizacije, i u tome svemu se ogleda važnost menadžmenta ljudskih potencijala kao odjela koji je ravnopravan s drugim odjelima.

Važnost menadžmenta ljudskih potencijala za sve menadžere ogleda se u mogućim kadrovskim greškama, poput: zapošljavanje krive osobe, visoke fluktuacije, zaposlenih koji se ne trude, gubljenja vremena na besmislene razgovore za posao, dovođenja

---

<sup>13</sup> D. Gutić, op. cit., str. 43.

<sup>14</sup> D. Cooper, I. T. Robertson, *Psihologija odabira zaposlenika- pristup kvalitete*, Zagreb, Naklada Slap, 2007., str. 28

<sup>15</sup> V. Obradović, J. Samardžija, J. Jandrić, op. cit., str. 16.

tvrtke u nepravilike zbog nepridržavanja propisa o zaštiti na radu, nedostatnog usavršavanja koje dovodi do umanjene učinkovitosti odjela u odnosu na druge...<sup>16</sup>

Menadžment ljudskih potencijala može utjecati na mogućnost zapošljavanja, privlačnost organizacije na tržištu rada, sustav kompenzacija i nagrađivanja, sustav napredovanja, razinu vertikalne i horizontalne komunikacije u organizaciji i druge faktore ključne za motivirani i produktivni rad zaposlenika u organizaciji.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> G. Dessler, op. cit., str. 31.

<sup>17</sup> V. Obradović, J. Samardžija, J. Jandrić, op. cit. str., 17.



### 3. PRIBAVLJANJE I SELEKCIJA KANDIDATA

Nakon osvrta na menadžment ljudskih potencijala i dijela njegovih funkcija, ovim se poglavljem uvodi u glavnu temu diplomskog rada, a to su izazovi intervjua koji se javljaju tijekom provođenja aktivnosti selekcije potencijalnih budućih zaposlenika. Prije pribavljanja (internog ili eksternog) poduzeće planira potrebu za novim ljudima i predviđa poslovanje budućnosti kako bi se znalo koliko kandidata može raditi i na koji vremenski period. Pribavljanje se provodi interno ili eksterno, a selekcija kandidata provodi se kroz različite faze, ovisno o zahtjevima i potrebama na otvorenom radnom mjestu.

Znanstveno- istraživačke metode korištene u ovom poglavlju su sljedeće: metoda dedukcije, metoda analize i metoda deskripcije.

#### 3.1. PLANIRANJE I PREDVIĐANJE

Planiranje kadrova označava početak pribavljanja i selekcije kandidata. „*Planiranje je proces odlučivanja koja će radna mjesta u tvrtki trebati popuniti i kako.*“<sup>18</sup> Planiranje se sastoji od predviđanja ponude i potražnje radne snage i pregleda mogućnosti pojavljivanja viška ili manjka zaposlenika. Ovo planiranje treba biti temeljeno na strateškim planovima organizacije. Kadrovski planovi temelje se na prognozama ili procjenama, a tu spadaju 3 stvari: kadrovske potrebe, broj unutarnjih kandidata i broj vanjskih kandidata.

Predviđanje kadrovskih potreba odnosi se na zaključivanje o potrebi određenog broja ljudi. Ovdje je važno predviđanje poslovanja organizacije u budućnosti, kako bi se procijenio broj zaposlenika koji je potreban za ostvarivanje opsega proizvodnje. Ovdje se razmatraju i fluktuacija, mogućnost povećanja opsega posla, produktivnost i financijski resursi. Predvidjeti se može potreba za vanjskim i unutarnjim kandidatima. Kod predviđanja broja unutarnjih kandidata treba poznavati postojeći skup vještina zaposlenika, tj. njihove kvalifikacije. „*Pregled kvalifikacija zaposlenika sadrži podatke o procijenjenoj uspješnosti zaposlenika, obrazovanju i preporukama za*

---

<sup>18</sup> G. Dessler, op. cit., str. 178.

*napredovanje.*<sup>19</sup> Važnost unutarnje ponude ogleda se zbog stalne promjene stanja zaposlenosti (fluktuacija, umirovljenje, otpuštanje, bolest, smrt). Zbog tih promjena, radna mjesta i izvršitelji trebaju imati svojevrsnu bazu podataka, sa svojim informacijama, i to iz razloga da bi se mogle vršiti analize stanja, kretanje i promjene, i s tim u pravo vrijeme reagirati odgovarajućim mjerama i postupcima. To dovodi do usklađivanja rada i zaposlenika, preoblikovanja poslova ili promocije zaposlenika, praćenja uspješnosti i nagrađivanja. Predviđanje broja vanjskih kandidata provodi se onda kada se ne pronađe dovoljno unutarnjih kandidata za popunjavanje radnih mjesta. Ovdje se pojavljuje situacija predviđanja unutar pojedinih zanimanja.

### 3.2. PRIBAVLJANJE

Neke od definicija pribavljanja jesu: *„Pribavljanje zaposlenika označava pronalaženje i/ili privlačenje kandidata za otvorena radna mjesta u tvrtki“*<sup>20</sup> ; *„Pribavljanje je proces traženje izvora kandidata za posao i glavni cilj aktivnosti odjela ljudskih potencijala.“*<sup>21</sup> Pribavljanje kandidata u svezi je s unutarnjim i vanjskim predviđanjima potreba za kandidatima. Kao i kod predviđanja, postoje dvije vrste pribavljanja kandidata, a to su: unutarnji i vanjski izvori. Način određivanja pribavljanja kandidata najviše se provodi centralizirano. Centralizirani način pribavljanja kandidata dovodi do: olakšavanja provođenja strateških prioriteta, smanjivanja višestrukosti, olakšavanja brige o tome da postupke pribavljanja vode stručnjaci koji poznaju zakon o jednakosti pri zapošljavanju.<sup>22</sup> *„Novi zaposlenici pribavljaju se iz ponude s tržišta rada koju čine nezaposlene osobe, ali i zaposleni u drugim poduzećima koji pokazuju interes za upražnjeno radno mjesto.“*<sup>23</sup> Novi se ljudi zapošljavaju kada se proširuju kapaciteti, proizvodnja ili kada raste tržište; kada se poduzeće proširuje na novu djelatnost ili više njih; kada se premještaju postojeći zaposlenici unutar organizacije; kada zaposlenici odlaze u mirovinu ili kod otpuštanja radnika. Organizacije se trude privući kvalitetne kandidate i to iz razloga kako bi se odabrao najbolji za traženo radno

---

<sup>19</sup> Ibidem, str. 181.

<sup>20</sup> Ibidem, str. 183.

<sup>21</sup> V. Obradović, J. Samardžija, J. Jandrić, op. cit., str. 86.

<sup>22</sup> G. Dessler, op. cit., str. 184.

<sup>23</sup> D. Gutić, Đ. Horvat, M. Jurčević, *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*, Zagreb, Effectus, 2018., str. 102.

mjesto. Poslodavci se fokusiraju na procjenu općih osobina zaposlenika. Ponekad im je bitnije što zaposlenik može u budućnosti sam ili kao dio tima.

### *3.2.1. Unutarnje pribavljanje kandidata*

Ovim se načinom pribavljanja kandidata utječe na motivaciju i razvoj ljudskih potencijala, jer se prvenstveno daje prednost već zaposlenima u određenoj organizaciji. Unutarnji kandidati zahtijevaju manje usmjeravanja i manje usavršavanja od vanjskih kandidata. Obavijest o otvorenom radnom mjestu označava objavljeni natječaj za posao. On sadrži značajke posla, program rada i sl., a od postojećih radnika provjeravaju se baze životopisa ili se preko kontakata dolazi do željenog profila kandidata. Želja za razmještanjem ili prelaskom na slobodno radno mjesto, težnja za unaprjeđenjem ili promjenom ambijenta razlozi zbog kojih se unutarnji kandidati prijavljuju na takav natječaj.

Prednosti ovakvog pribavljanja jesu: motivacijski poticaji, podrška razvitku, smanjena vjerojatnost pogreške pri izboru kandidata, smanjeni rizici kod uvođenja u posao, brzina popunjavanja, niži troškovi,<sup>24</sup> poznavanje snaga u slabosti kandidata, postojeći su zaposlenici predani organizaciji.<sup>25</sup>

Kao nedostaci unutarnjeg pribavljanja navode se: zatvaranje prema okruženju, gubljenje kontakta s novim idejama, jačanje negativne konkurencije između zaposlenih, gubljenje objektivnosti kriterija kod primanja, suženje mogućnosti izbora.<sup>26</sup>

Modeli koji se javljaju kod ove vrste pribavljanja kandidata:<sup>27</sup>

- Oglasi za posao u internim medijima
- Preporuke menadžmenta
- Baza podataka u odjelu za ljudske potencijale

---

<sup>24</sup> Ibidem, str. 103.

<sup>25</sup> G. Dessler, op. cit., str. 185.

<sup>26</sup> D. Gutić, Đ. Horvat, M. Jurčević, op. cit., str. 103.

<sup>27</sup> Ibidem, str. 104.

### 3.2.2. Vanjsko pribavljanje kandidata

Kao što je već rečeno, zapošljavanje izvan organizacije odnosi se na pribavljanje kandidata koji se nalaze na tržištu rada ili dolaze iz obrazovnih institucija. Vanjski izvori imaju veći broj sposobnih i talentiranih kandidata, ali to dovodi to teže selekcije i izbora.

Prednosti ovakvog pribavljanja jesu: otvaranje poduzeća prema tržištu rada, šira ponuda kandidata, povećanje vjerojatnosti izbora kvalitetnijih kadrova, širi spektar selekcije, praćenje stanja ponude i potražnje na tržištu rada, analiza vlastite organizacije na tržištu rada.

Kao nedostaci vanjskog pribavljanja navode se: skuplji je model jer iziskuje određene troškove izbora i selekcije kandidata, traje duže od internog pribavljanja, postojanje rizika glede neizvjesnosti i nepoznanica kod izbora potencijalnih zaposlenika, tržište rada nije u stanju ponuditi profil djelatnika koji odgovara potrebama organizacije.

Modeli koji se javljaju kod ove vrste pribavljanja:<sup>28</sup>

- Preporuke koje se pružaju o kandidatima od strane poslodavaca i menadžera.
- Baza podataka u informacijskom sustavu menadžmenta ljudskih potencijala.
- Mogućnost kontaktiranja obrazovnih ustanova, koje omogućuju usmjerenje školarca ili studenta na određeno područje rada.
- Institucije tržišta rada: zavodi, privatne agencije za posredovanje pri zapošljavanju, koje pružaju informacije o kandidatima.

Nekada, ali i danas rijetko, popularan način objavljivanja oglasa bilo je tiskanje u dnevnim novinama.

### 3.2.3. Pribavljanje raznolike radne snage

Prilikom pribavljanja radne snage, treba imati na umu da postoje i oni kojima se posao treba prilagoditi zbog drugačijeg načina življenja. Tu spadaju tzv. raznolike radne snage. Zbog porasta članova manjina i starijih radnika zbog globalizacije,

---

<sup>28</sup> Ibidem, str. 103.

pribavljanje raznolike radne snage je društveno odgovorno ali i nužno. U kategoriju raznolike radne snage spadaju: samohrani roditelji, stariji radnici, manjine i invalidi.

Kod pribavljanja samohranih roditelja važno im je prilagoditi radno mjesto, ovdje veliku ulogu igra fleksibilno radno vrijeme i naknade za djecu. Također, menadžere treba obučiti na podršku samohranim roditeljima jer na taj način olakšavaju uspostavljanje ravnoteže između privatnog i poslovnog života.<sup>29</sup>

Stariji radnici jesu oni radnici između 45 i 64 godine starosti. Poslodavci bi zbog porasta ove radne snage trebao poticati ostanak istih. Ali oni također imaju drugačije potrebe, poput fleksibilnog ili skraćenog radnog vremena. Također bilo bi poželjno obučavanje menadžera da se bave dobnom pristranošću, postupno umirovljenje, prenosivi poslovi, honorarni projekti, puna isplata naknada za nepuno radno vrijeme.<sup>30</sup>

Pribavljanje manjina zahtijeva: razumijevanje prepreka u pribavljanju, izradu potrebnih planova pribavljanja i uvođenje posebnih programa na svakodnevnoj bazi, posvetu cilju u pribavljanju većeg broja pripadnika manjina, razumijevanje, planiranje.<sup>31</sup>

Bez obzira na svoju invalidnost, invalidi su sposobni radnici prema gotovo svim kriterijima. Oni predstavljaju izvrstan i neiskorišten izvor uspješnih radnika. Stoga se preporučuje osnivanje ureda za promicanje zapošljavanja osoba s invaliditetom ili osnivanje lokalnih agencija koji nude alate i informacije o zapošljavanju osoba s invaliditetom.

### **3.3. SELEKCIJA KANDIDATA**

Osnova selekcije za zaposlenje je specifikacija posla koja zahtijeva specifično znanje ili vještine kandidata. Iz nje se može vidjeti zadovoljava li kandidat potrebe koje su tražene na otvorenom radnom mjestu. U procesu selekcije *„važno je utvrditi koja sve znanja, vještine, osobine ličnosti, te vrijednosti i stavove posjeduje kandidat za zaposlenje, odnosno iskazuje li svojim ponašanjem očekivane kompetencije.“*<sup>32</sup> Ono je

---

<sup>29</sup> G. Dessler, op. cit. str., 202.

<sup>30</sup> Ibidem, str. 203.

<sup>31</sup> Ibidem, str. 204.

<sup>32</sup> V. Obradović, J. Samardžija, J. Jandrić, op. cit., str. 92.

dvosmjerni proces u kojem poslodavac odabire buduće zaposlenike, a zaposlenici budućeg poslodavca. Trajanje selekcije nije vremenski određeno, ono varira od vremena od objave oglasa do prvog radnog dana.

Svrha selekcije je predviđanje procjenom buduće uspješnosti u radu i odlučivanje o izboru najboljeg ili najboljih kandidata za zaposlenje. Faze kroz koje prolazi kandidati u procesu selekcije:<sup>33</sup>

1. Inicijalna stroga selekcija
2. Kompletiranje molbi
3. Testiranje zaposlenika
4. Sveobuhvatno intervjuiranje
5. Ispitivanje prošlog ponašanja, ako se zahtijeva
6. Medicinsko fizičko ispitivanja, ako se zahtijeva
7. Ponuda stalnog zaposlenja

Selekcija bi se mogla objasniti i na način da je to smanjivanje broja kandidata upotrebom selekcijskih alata. U početnoj fazi selekcije naglašava se strogoća izbora, odnosno smanjenje broja kandidata kako bi se osigurao kvalitetan uzorak kandidata. U inicijalnoj strogoj selekciji kandidata potencijalni kandidati prolaze kroz selekcijsko pretraživanje i pregledavanje podataka koje su naveli u molbama i životopisima. Životopis i zamolbe pružaju uvid u profesionalnu karijeru i osobni život. Također, u početnoj se fazi može pružiti i selekcijsko intervjuiranje o kojem će se govoriti kasnije u ovom radu. Organizacije danas pružaju mogućnost prijave i preko standardiziranih obrazaca koji prikuplja usporedive podatke o kandidatima. Kao dokaz uspješnosti na prošlom radnom mjestu, uzimaju se u obzir i preporuke bivših poslodavaca. U preporukama je navedeno ponašanje kandidata, a pretpostavka je da ga, oni koji ih pišu, dobro poznaju. U novije vrijeme širi se upotreba LinkedIn profila, kojeg poslodavci koriste kao zamjenu za životopis. Prednost je njegova jednostavnost, na svakom se profilu nalaze informacije na istim mjestima, pa to daje mogućnost boljeg pregleda ili ciljanog traženja nekog detalja: naziva radnih mjesta, poslodavaca za koje je kandidat radio, škole koje je pohađao i svjedodžbe i stečene diplome.

---

<sup>33</sup> Loc. cit., str. 92.

Osim navedenih instrumenata za selekciju kandidata, pojavljuju se i testiranja. U literaturi se pojavljuju sljedeće vrste: testiranje prije zaposlenja (psihologijski testovi), testiranje uzoraka posla, testovi radne uspješnosti, psihometrijski testovi,<sup>34</sup> testovi kognitivnih sposobnosti, testovi motoričkih i tjelesnih sposobnosti, mjerenje osobnosti i interesa, testovi postignuća<sup>35</sup>, testovi inteligencije, upitnici ličnosti, testovi opće kulture i informiranost, testovi znanja (informatika, strani jezici)... Test predstavlja uzorak ponašanja osobe, oni prikazuju ljudske potencijale utemeljene na dokazima, pouzdani su, valjani, kandidati imaju pravo na privatnost i povratnu informaciju a moguće ih je rješavati online i uživo. Od testiranja kandidata, a kao vrste situacijskih testiranja, pojavljuju se još i radni uzorci i simulacije, situacijsko testiranje i video situacijsko testiranje i minijturno poslovno osposobljavanje.<sup>36</sup> Testovima se predviđa kandidatovo najvjerojatnije ponašanje u određenim situacijama, također pomažu kod: kreiranja timova, zaključivanja o ulaganju u edukaciju, otkrivanju okidača stresa, poboljšanju komunikacije, otkrivanja odgovarajućeg načina motiviranja, te sprječavanju negativne vrste konflikata.

Pored testova, postoje još i razne provjere kandidata, poput provjere njegove prošlosti, poligrafsko testiranje, grafologija, sistematski pregledi, testiranje na droge,<sup>37</sup> model valorizirane očekivane vrijednosti, model idealnog kriterija, model minimalnih kriterija i model osnovnih kriterija.<sup>38</sup>

Uspjeh organizacije ovisi o podređenima kao i o nadređenima, stoga je važna pažljiva selekcija jer pogrešno upravljanje procesom zapošljavanja može dovesti do neuspjeha. Osnovni koncepti testiranja jesu pouzdanost, valjanost i utvrđivanje vrijednosti, oni su od velike važnosti kod provođenja testiranja ili kod donošenja odluke na temelju njih. Testiranje je samo dio selekcijskog procesa koji dovodi do drugih selekcijskih postupaka i alata. Alat koji se najčešće koristi u selekcijskim postupcima, a slijedi nakon testiranja je intervju, bez kojeg ne prolazi niti jedan potencijalni zaposlenik organizacije. *„Najbolji način biranja između različitih metoda odabira ili testova jest unaprijed odrediti zahtjeve kojima bi postupak odabira trebao udovoljiti*

---

<sup>34</sup> Ibidem, str. 97.-98.

<sup>35</sup> G. Dessler, op. cit., str. 227.-228.

<sup>36</sup> Ibidem, str. 232.-234.

<sup>37</sup> Ibidem, str. 236.-242.

<sup>38</sup> D. Gutić, Đ. Horvat, M. Jurčević, op. cit., str. 107.

*kako bi dao najbolje kandidate za određeni posao.*<sup>39</sup> Sustavni odabir zahtijeva da metode moraju udovoljiti standardima, osobito onima koji se odnose na pouzdanost, valjanost, mogućnost tumačenja i praktičnost. Drugim riječima, potrebno je vrijeme za razrađivanje metode odabira i testova kako bi se osigurala vjerodostojnost i točno tumačenje rješenja.

---

<sup>39</sup> D. Cooper, I. T. Robertson, op. cit., str. 49.



## 4. IZAZOVI INTERVJUA U SELEKCIJSKOM PROCESU

Četvrto je poglavlje osvrtno na glavnu temu diplomskog rada. Intervju će se prikazati kroz sljedeća potpoglavlja: vrste intervjuja, provedba intervjuja, strateški pristup intervjuiranju i pristup intervjuu kao kandidat. Za pisanje ovog dijela rada korištene su sljedeće znanstveno-istraživačke metode: metoda dedukcije, metoda analize, metoda sinteze, metoda apstrakcije, metoda klasifikacije i metoda deskripcije.

*„Intervju je postupak oblikovan radi pribavljanja podataka od osobe putem usmenih odgovora na usmene upite.“*<sup>40</sup> Kod poslova i radnih mjesta gdje analitičaru nije moguće proučavati izvedbe sudjelovanjem u radu ili bilježiti dijelove posla, oslanja se na ono što potencijalni kandidat ima za reći. Kada se ne upotrebljava strukturirani upitnik, može ga zamijeniti intervju s radnikom i njegovim menadžerom.<sup>41</sup> Kako se neki menadžeri ne služe testovima, ili ne pregledavaju preporuke, tako ne mogu izbjeći intervju kao metodu odabira kandidata. U slučaju da su kandidati prošli selekcijski dio testiranja ili da im je životopis/ zamolba prihvaćena, tada se u pravilu pozivaju na intervju. Kako god, intervju je teško izbjeći i specifičan je dio zaposlenja. Njime se procjenjuje motivacija, vrijednosti, sposobnost rada pod neočekivanim okolnostima, stavovi i sposobnost usklađivanja s organizacijskom kulturom. Ima svrhu boljeg upoznavanja s kandidatom kroz procjenjivanje kompetencija za posao.

Intervjuiranje mogu izvršiti stručnjaci za ljudske potencijale, menadžeri unutar organizacije, potencijalni nadglednici ili kolege. Intervju se može voditi grupno ili individualno ili mogu u različitim vremenskim razmacima intervju obaviti jedna ili više osoba, to se naziva panel intervju. Tko god da intervjuira kandidata, cilj mu je otkriti što više informacija o kandidatu i utvrditi osobine koje su važne za predviđeni posao, dok istodobno kandidat prilagođava svoje izjave i daje one informacije koje ga prikazuju u boljem svjetlu kao podobnim kandidatom za posao koji se kandidira.<sup>42</sup> Uspjeh intervjuja ovisi o sposobnosti ispitivača da generira pitanja kao odgovor na kontekst i da pomiče razgovor u smjeru područja interesa. Biti uspješan ispitivač zahtjeva znanje, iskustvo i vještinu. Ispitivač tijekom intervjuja poprima ulogu učenika i prijatelja, ukoliko je

---

<sup>40</sup> G. Dessler, op. cit., str. 256.

<sup>41</sup> S. Marušić, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb, Adeco d.o.o., 2001., str. 109.

<sup>42</sup> V. Obradović, J. Samardžija, J. Jandrić, op. cit., str. 103.

sposoban stvoriti prijateljski odnos sa kandidatom i voljan ga je razumjeti.<sup>43</sup> Osim otkrivanja informacija o kandidatu, poprimanja uloge prijatelja, ispitivač bi tijekom intervjua trebao pristupiti intervjuu na profesionalan način. Razlog tome je što profesionalni pristup projektira imidž organizacije, i to ozbiljne i dobro strukturirane, što zauzvrat može utjecati na odluku kandidata da prihvati ili odbije posao koji mu se nudi. Čak i ljudi koji su ovog puta odbijeni mogu se prijaviti za drugi posao u istoj organizaciji ako im se čini solidnim. Čak i ako se ponovno ne prijave, još uvijek mogu reći drugim potencijalnim kandidatima o svom pozitivnom iskustvu.<sup>44</sup>

Kod intervjua je specifična socijalna interakcija, tj. socijalni proces koji djeluje na ponašanje, što verbalno, što neverbalno, djeluje i na izražaj i izgled koja utječu na odluku o primitku u organizaciju. Ovdje se pojavljuju problemi koji proizlaze iz procesa intervjuiranja. Prvo dolazi do očekivanja koje jedna strana ima o drugoj strani i obrnuto. Problem se javlja kada jedna ili druga strana učini grešku što kasnije utječe percepciju osobe ili organizacije. Primjerice, kada osoba koja intervjuira očekuje da kandidat većinu vremena priča o sebi, a kandidat očekuje da se njega ispituje ili da mu se priča o organizaciji i zahtjevima koji se mogu postaviti pred njega. Ovdje se očekivanja nisu poklopila a vrlo je vjerojatno da kandidat neće zadovoljiti uvjete koje je postavila osoba koja intervjuira. Drugo, dolazi do ponašanja u skladu s ulogom ili mimo uloge. Velika je važnost u onome što se odgovori nego u onome što kandidat pokaže neverbalnim znakovima ili izgledom. Od neverbalnih se znakova najviše cijeni kontakt očima, opuštenost i osmijeh. Ovdje se dolazi do osobina ličnosti kandidata, kao trećeg problema. Dojmovi o osobinama ličnosti poput izraza lica, gesta, pokreta glave ili držanja tijela utječu na zaključak o tome treba li uzeti kandidata u organizaciju ili ne. Kao četvrti se problem ove socijalne interakcije može navesti stupanj sviđanja ili sličnosti između ispitivača i kandidata. Peti problem kod intervjuiranja je pristranost pri određenim poslovima. Svi ovi izazovi utječu na krajnji ishod intervjua, a to je odlučivanje o prihvatu ili odbijanju kandidata. Ciljevi intervjua mogu se svesti na dvije stvari:<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Zhang, Y. , & Wildemuth, B. M. „Unstructured interviews“, u Wildemuth B. (ur.), *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science*, Westport, CT: Libraries Unlimited, 2009., str. 3.

<sup>44</sup> Petterson N., Durivage Andre *The structured interview, enhancing staff selection*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2008., str. 99.

<sup>45</sup> V. Obradović, J. Samardžija, J. Jandrić, op. cit., str. 103.

1. Prikupljanje informacija u cilju predviđanja mjera u kojoj će kandidat ostvariti rezultate na poslu za koji se prijavljuje i to putem ocjenjivanja prema kriterijima specifikacije posla ili zahtijevanih kompetencija.
2. Pružanje informacija o poslu i organizaciji kako bi se kandidatu omogućilo donošenje odluke o prihvaćanju ili odbijanju posla

„*Mnogi intervjui rezultiraju subjektivnim prosudbama.*“<sup>46</sup> Pred izazov se postavlja i obučavanje osobe koja će voditi intervju. Na ovaj bi se način smanjila pristranost i predrasude, a povećala valjanost i pouzdanost intervjuja. Također, smanjila bi se mogućnost pogreške kod procjene kandidata, poboljšala bi se tehnika ispitivanja, pružanja podrške, uspostavljanje odnosa, vještine slušanja i pozornosti i to uz korištenje vježbi, rasprava, prikaza i povratnih informacija.<sup>47</sup> Zaključno, pogreške ili problemi koji se mogu pojaviti tijekom intervjuiranja kategoriziraju se u sljedećim kategorijama: prvi dojam, nedovoljne informacije o tome što posao točno zahtijeva, pogreške zbog redoslijeda kandidata, neverbalno ponašanje i upravljanje dojmovima, učinci osobnih značajki, ponašanje ispitivača.<sup>48</sup> Pogreške intervjuiranja se također mogu klasificirati na sljedeći način: „*pogreška prvog dojma, pogreška kontrasta, pogreška ličnosti, negativna pristranost, podložnost stereotipa.*“<sup>49</sup>

Prednosti intervjua su prikupljanje informacija o standardnim i nestandardnim aktivnostima kandidata, bilo to fizičkih ili umnih, potencijalni je kandidat sam sebi promatrač, i zbog toga se dolazi do informacija koje ispitivaču nisu dostupne, tako ispitivač i kandidat zajedno dolaze do rezultata. Nedostaci intervjua su sumnjičavost kandidata kada ih se ispituje o poslu koja može rezultirati iskrivljenim informacijama, također kandidat može namjerno ili slučajno lažirati, preuveličati ili umanjiti važne informacije o sebi i tako se dovesti u neugodnu situaciju.<sup>50</sup> Izazovi pristupanju intervjua su sljedeći: postavljanje identičnih pitanja svakom kandidatu, istim redom nije lagano, intervju se teško standardizira upravo zbog tog razloga, intervju nije osnova za usporedbu kandidata, različiti menadžeri pridaju različitu važnost različitim informacijama, stav rukovoditelja može utjecati na kandidatov odgovor, nestrukturirani

---

<sup>46</sup> D. Cooper, I. T. Robertson, op. cit., str., 92.

<sup>47</sup> Ibidem, str. 94.

<sup>48</sup> G. Dessler, op. cit., str. 263-267.

<sup>49</sup> B. Šverko, *Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*, Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada, 2012. str. 69.

<sup>50</sup> S. Marušić, op. cit. str. 109.

intervju (o kojem se govori u sljedećem odlomku rada) je najčešća vrsta intervju ali se kandidat kod takvog intervjuiranja ne može pouzdano ocijeniti, te se zaključci donose prerano, ponašanje kandidata rezultat je načina vođenja intervju, na temelju njihovih ponašanja ne može se procijeniti uspješnost na budućem radnom mjestu, menadžeri nisu uvijek i psiholozi koji mogu procijeniti osobu i koji na temelju danog odgovora mogu postaviti potpitanje koje se odnosi na njega. Savjet je da se uz intervju kombiniraju i ostale metode selekcije. Uspjeh intervju ovisi o ličnosti ispitivača (tonu, načinu, naglasku i sl.) a ne samo o pitanjima koja se postavljaju.<sup>51</sup>

Načine i korake kako održati učinkovit intervju pojasnit će se nakon poglavlja o vrstama intervju, kako bi se поближе objasnila važnost strukturalnog intervju kojim se pogreške mogu izbjeći.

#### **4.1. VRSTE INTERVJU**

Postoje različiti modeli intervju, primjerice procjenjivački intervju, izlazni intervju, ali za temu selekcijskoj procesa važna je podjela na: strukturu intervju, sadržaj intervju i način provedbe intervju. U vrste intervju s obzirom na strukturu spadaju nestrukturirani i strukturirani, u vrste intervju s obzirom na sadržaj pitanja spadaju iskustveni i stresni intervju, i u vrste intervju s obzirom na način provedbe spadaju nestrukturirani i strukturirani sekvencijalni intervju, panel, grupni i telefonski intervju.

##### *4.1.1. Vrste intervju s obzirom na strukturu*

Nestrukturirani ili neusmjereni intervju odnose se na intervju koji ne slijede određenu formu, tj. nemaju unaprijed definirana pitanja ni redoslijed postavljanja. Ispitivaču je potpuno prepušteno intervjuiranje. Ispitivač postavlja pitanja s ciljem koji želi postići i slobodno usmjerava razgovor na teme i područja koja su mu zanimljiva kako bi dobio željenu informaciju.<sup>52</sup> Ovo je vrsta tradicionalnog intervju koji se oslanja na intuitivne dojmove o prikladnosti kandidata. Pitanja su uglavnom zatvorena i

---

<sup>51</sup> Ibidem, str. 144.

<sup>52</sup> V. Obradović, J. Samardžija, J. Jandrić, op. cit., str. 103.

sugestivna koja zahtijevaju odgovore poput da ili ne.<sup>53</sup> Nestrukturirani intervju, kao kvalitativna metoda prikupljanja podataka, razvijena je u područjima antropologije i sociologije kao način otkrivanja društvene stvarnosti ljudi. Ovako (ne)struktuiran intervju oslanja se na društvenu interakciju između ispitivača i kandidata, razumijevanja složenog ponašanja ljudi bez nametanja bilo kakve a priori kategorizacije koja bi mogla ograničiti područje istraživanja, a prirodni je način promatranja sudionika tijekom interakcije.<sup>54</sup> Autori se slažu oko pojedinih karakteristika ove vrste intervju, a to su: nedefinirani teorijski okvir, bez hipoteza s pitanjima o društvenoj stvarnosti koja se istražuje. Ispitivač vodi razgovor i generira pitanja kao odgovor na opisivanje kandidatove stvarnosti. Posljedica toga jesu podaci s različitim strukturama i obrascima. Namjera je nestruktuiranog intervju izložiti ispitivača nepredvidivim temama i pomoći mu da bolje razumije kandidata iz kandidatove perspektive. To što se za ovu metodu ne koriste unaprijed definirana pitanja, ne znači na ona ne mogu biti bez određenog smjera „kretanja“. Nestruktuirani intervju ne može se provoditi s prethodnim neznanjem i izbjegavanjem priprema ako ispitivač ima za cilj doprijeti u duboke uvide u život kandidata. Ispitivač će zbog prethodne pripreme za intervju imati na umu svrhu intervjuiranja i opći opseg pitanja o kojima bi želio razgovarati s kandidatom. Ispitivač ima minimalnu kontrolu nad razgovorom, ali može potaknuti kandidata da poveže iskustva i perspektive koje su relevantne za, recimo, radno mjesto. *„Ispitivači koji koriste nestruktuirane intervju često imaju konstruktivističko stajalište društvene stvarnosti i u skladu s tim dizajniraju studije unutar interpretativne istraživačke paradigme. Vjeruju da, kako bi razumjeli svijet sudionika u studiji, istraživači mu moraju pristupiti kroz samu perspektivu sudionika i u uvjetima samog sudionika“.*<sup>55</sup> Ispitivači bi trebali biti osjetljivi na individualne razlike i promjene situacije.

Strukturirani ili usmjereni intervju ima unaprijed isplaniran i određen sadržaj i strukturu pitanja koja se svim kandidatima postavljaju na isti način. Osnovu sadržaja pitanja čine informacije iz analize posla a ispitivač bilježi svoje procjene koje kandidat daje svojim verbalnim odgovorima ili neverbalnom komunikacijom.<sup>56</sup> Na takav se način pristupa analitičnosti i daje mogućnost za statističku obradu koja je važna za

---

<sup>53</sup> D. Cooper, I. T. Robertson, op. cit., str., 82.

<sup>54</sup> Zhang, Y. , & Wildemuth, B. M. op. cit., str. 1.

<sup>55</sup> Ibidem, str. 2.

<sup>56</sup> V. Obradović, J. Samardžija, J. Jandrić, op. cit., str. 103.

utvrđivanje rezultata i usporedbe sposobnosti i kompetencija između kandidata. Ispitivač bi kod ove vrste intervjuja trebao zadržati kontrolu nad kandidatom zbog mogućnosti pretjerivanja u dijeljenju informacija. Kako bi ispitivač zadržao kontrolu trebao bi prekinuti kandidata kada osjeti da daje odgovore koji nisu relevantni, ne bi trebao prihvaćati nejasne i nepotpune odgovore, a pred kandidata bi se trebala postaviti odgovornost na pridržavanje rasporeda.<sup>57</sup> Uz sve ovo, svaki ispitivač koji se naziva profesionalcem bi trebao održavati samopouzdanje i samopoštovanje kandidata, bez obzira što ne prihvaća određene odgovore ili ga prekida tijekom intervjuja zbog pretjerivanja u dijeljenju informacija. Samopouzdanje i samopoštovanje kandidata može se održati: empatijom, inzistiranjem na davanju odgovora na nenapadan način, prethodnim obrazloženjem pitanja s kojim bi se kandidat osjećao neugodno i iskrenim pohvalama.<sup>58</sup>

Polustrukturirani intervju ima unaprijed definirana neka pitanja po područjima koja služe kao podsjetnik, dok ispitivač i dalje ima slobodu postavljanja pitanja.

Koju vrstu intervjuja koristiti ovisi od organizacije do organizacije i od pozicije do pozicije za koju se kandidati prijavljuju. Strukturalni intervju ima karakteristiku pravednosti ali njegovo slijepo praćenje nije preporučljivo, jer ne dopušta dovoljno prostora za praćenje točki interesa kad se one razvijaju. Ispitivačima se preporučuje ostaviti prostor za postavljanje potpitanja kako bi se pratio kandidat ukoliko do razvitka točaka interesa.<sup>59</sup>

Nakon podjela intervjuja na strukturirane i nestrukturirane prelazi se na temu provedbe intervjuja, odnosno definiranja njegovog sadržaja i pitanja koja treba postaviti.

#### *4.1.2. Vrste intervjuja s obzirom na sadržaj/ pitanja*

Neusmjerena pitanja ne osiguravaju uvid u način obavljanja posla. Zato se postavljaju situacijska, bihevioralna, iskustvena i tome slična pitanja. Ova vrsta pitanja

---

<sup>57</sup> Pettersen N., Durivage A., op. cit., str. 106.-107.

<sup>58</sup> Ibidem, str. 108.-109.

<sup>59</sup> G. Dessler, op. cit., str. 258.

mora biti postavljena konkretno, na jednak način svim kandidatima kako bi se mogli razlikovati. Pitanjima treba ići u smjeru kompetencija koje su definirane kao ključne za otvoreno radno mjesto.

Situacijska vrsta intervjua obuhvaća pitanja o ponašanju kandidata u određenoj situaciji, tj. traži se opisivanje što bi kandidat (kroz određeni vremenski period) učinio u hipotetskoj situaciji.<sup>60</sup> Situacijskim pitanjima može se ići u smjeru prošlog ili sadašnjeg ponašanja. Kada kandidat opisuje prošlo ponašanje, opisuje ga kako ga je bilo, a ne kako bi trebalo biti. Podvrsta ove vrste intervjua, odnosi se na mješavinu strukturalnog i situacijskog intervjua o čijim će se fazama govoriti nešto više u sljedećem poglavlju, točnije u razradi provedbe intervjua. Strukturirani situacijski intervjui odnosi se na niz pitanja, značajnih za posao, gdje su odgovori već utvrđeni, a ispitivač ih postavi svim kandidatima.<sup>61</sup> Prati se šest koraka prilikom kreiranja sustava situacijskog intervjua:<sup>62</sup>

1. provesti analizu kompetencija korištenjem tehnike kritičkih događaja;
2. odabrati jedan ili više kritičnih događaja po kompetenciji;
3. koristiti skupinu stručnjaka kako bi se kritični događaji pretvorili u „što biste učinili ako bi...“ pitanja;
4. koristiti skupinu stručnjaka zbog osmišljavanja vodiča za bodovanje od pet stupnjeva za svako pitanje;
5. pregled pitanja zbog sigurnosti obuhvaćanja kompetencija;
6. provesti pilot- studiju kako bi se isključila pitanja koja ne razlikuju kandidate ili gdje se voditelji intervjua ne mogu složiti oko ocjene.

Bihevioralna vrsta intervjua obuhvaća pitanja iz prošlosti, tj. što su učinili i nekoj stvarnoj situaciji iz prošlosti. Stvara napetost i teški su, jer kandidati izvlače informacije i stvarnog života, i nema prostora za laganje ako se pitanje ponovno postavi nakon drugog ili trećeg puta.<sup>63</sup> Tehnika se temelji na ideji da je prošli učinak najbolji pokazatelj

---

<sup>60</sup> Ibidem, str. 259.

<sup>61</sup> Ibidem, 267.

<sup>62</sup> Cook M., Cripps B., *Psihološko procjenjivanje na radnome mjestu*, Zagreb, Školska knjiga d.d., 2009. str. 233.

<sup>63</sup> G. Dessler, op. cit., str. 267.

budućeg učinka. Stoga, način na koji su kandidati koristili svoje vještine u prošlosti može predvidjeti kakav će biti učinak ako se zaposli. Korištenjem ove vrste intervjua, cilj je da kandidat ispriča priču koja naglašava njegovu sposobnost obavljanja bitnih radnih funkcija i uspjeha na poziciji. Metoda intervjuiranja koja se povezuje sa bihevioralnim intervjuom jest STAR metoda intervjuiranja. STAR je izvedenica od riječi: Situation (situacija), Task (zadatak), Action (radnja), Result (rezultat). Opisivanje događaja kroz STAR metodu zamišljena je na sljedeći način:

- Situation: odabrati događaj/ priču s kojom želimo da se kandidat suoči;
- Task: što bi kandidat u tom događaju/ priči trebao napraviti;
- Action: što je kandidat zaista uradio;
- Result: što je kandidat namjeravao napraviti.

U proširenom izdanju STAR metode dodaje se još jedan R, a koji označava Reflect (odražavanje). U ovome zadnjem koraku STARR metode kandidat bi se trebao izjasniti kako se taj događaj odrazio na njegovo ponašanje i što je naučio iz njega.<sup>64</sup>

Iskustvena vrsta intervjua obuhvaća pitanja o značajnim prethodnim iskustvima. Ovdje se radi o izmišljenim i stvarnim situacijama i scenarijima. Cilj ovakvog intervjua je izvlačenje zaključaka o sposobnostima kandidata vezano za radno mjesto na koje se prijavljuje.<sup>65</sup> Kod ovakve vrste intervjua procjenjuju se kandidatove kompetencije i pitanja moraju biti postavljena vrlo konkretno i to na način da se unaprijed odrede kompetencije koje se vrednuju. Nakon određivanja kompetencije treba odrediti konkretne situacije u kojima je ta kompetencija prisutna. Preporučuje se da pitanja budu za sve kandidate jednaka kako bi se napravila razlika između njih.

Stresna vrsta intervjua se odnosi na način da ispitivač na nekulturan način postavlja pitanja, dovodeći kandidata u neugodnu situaciju. Cilj je prepoznati osjetljive i stresom sklone kandidate. Ispitivač ima slobodu tražiti slabosti iz prošlosti kandidata, kada se slabost pronađe kandidati mogu izgubiti pribranost.<sup>66</sup> Budući da se poslovna okruženja brzo i drastično mijenjaju, time povećavaju stresnost radnih uvjeta a sposobnost

---

<sup>64</sup> Ružić B., *Intervju- alat za procjenu kandidata i djelatnika*, Artis Rei d.o.o. za upravljanje ljudskim resursima

<sup>65</sup> G. Dessler, op. cit., str. 267.

<sup>66</sup> Loc. cit.



zaposlenika da samoreguliraju emocije u stresnim situacijama postala je kritična u modernim organizacijama.<sup>67</sup>

Motivacijska pitanja izvlače iz kandidata vrstu motivacije kojoj teži. Kandidat kojeg zanima vrsta posla, osobni razvoj i/ili odgovornost za zadatak bit će intrinzično motiviran. Suprotno njemu, postoje kandidati koje zanimaju radno vrijeme, trajanje pauze i/ili visina plaće, a oni su ekstrinzično motivirani. Voditelju intervjuu važno je procijeniti postoji li prostora za razvoj kandidata u tvrtki kako bi znao treba li ga zaposliti ili ne. Krivom procjenom može doći do sukoba interesa. Ovdje se radi o usklađenosti interesa kandidata i potrebama tvrtke.

U novijoj literaturi spominje se strukturirani situacijski intervju, kao rezultat korištenja strukturirane vrste intervjuu sa situacijskom vrstom, odnosno bihevioralnom vrstom intervjuu. Ova se vrsta intervjuu definira kao „*niz pitanja relevantnih za posao s unaprijed određenim odgovorima koje ispitivači traže od svih kandidata za posao.*“<sup>68</sup> Osnovna je ideja ove vrste intervjuu napisati situacijska pitanja (što biste radili), bihevioralna pitanja (što ste radili) ili pitanja o znanju posla. A od stručnjaka se za posao očekuje da napišu nekoliko odgovora koji očekuju od kandidata te da ih rangiraju od dobrih do loših.

#### 4.1.3. Vrste intervjuu s obzirom na način provedbe

U sekvencijalnom/ serijskom intervjuu, postoji nekoliko ispitivača, slijede jedan drugoga te donose svoje mišljenje o zapošljavanju kandidata. Kod nestrukturiranog sekvencijalnog intervjuu ispitivači postavljaju pitanja koja im padnu na pamet, a kod strukturiranog sekvencijalnog intervjuu ispitivači rangiraju kandidata prema evaluacijskom obrascu, koristeći standardizirana pitanja.<sup>69</sup>

Panel intervjuu je intervjuu u kojem skupina ispitivača/ vijeće ispituje kandidata. Vijeće kombinira ocjene o kandidatu nakon intervjuu u jedan zajednički panel rezultat. Ovaj

---

<sup>67</sup> Chen C.-C. et. al., *Effects of stress interviews on selection/recruitment function of employment interviews*, Asia Pacific Journal of Human Resources, vol. 11, no. 1, 2017., str. 2.

<sup>68</sup> Dessler G. *Human Resource Management*, New York, Pearson, 2020., str. 216.

<sup>69</sup> Dessler G., op. cit. str. 260.

način intervjuiranja daje mogućnost postavljanja potpitanja i rezultira konkretnijim odgovorima.

Slično panel intervjuu postoji i grupni intervju, ali se u ovom slučaju ispituje nekoliko kandidata istovremeno i to pred vijećem. Vijeće postavi pitanje ili stavi kandidate pred problem i promatra koji će od kandidata prije oblikovati odgovor ili rješenje.

Telefonski intervju je koji se obavlja telefonski, na ovaj se način prosuđuje savjesnost kandidata, njegova inteligencija i međuljudske vještine. Telefonski intervju donosi stvarne i većinom spontane odgovore, bez brige o načinu rukovanja ili načinu oblačenja.<sup>70</sup> Razgovor telefonom uglavnom traje kratko, a sazna se kandidatova energičnost i entuzijazam, znanje o brendu ili kulturi tvrtke i tako se razmatra relevantno iskustvo i prenosi se u formu rezimea.<sup>71</sup> Telefonski način intervjuiranja služi ne samo kao dio odluke o pribavljanju kandidata, nego se može obaviti kao i druga vrsta intervju kao što su strukturirani ili nestrukturirani intervjui.

Video/ Internet intervjui u praksi se služe za potrebe selekcijskih intervju. Kandidat koristi svoje računalo i svoj video hardver kako bi se u dogovoreno vrijeme spojio sa tvrtkom za razgovor. Ovim načinom intervjuiranja smanjuju se putni troškovi i troškovi regrutiranja, a kandidatima se olakšava proces. Danas se najčešće koriste Skype, Google Meets, Zoom ili slične platforme za poslovne razgovore.<sup>72</sup>

Intervjui putem računala odnose na selekcijske intervju u kojem kandidat usmeno ili pismeno odgovara na pitanja putem računala. Pitanja mogu biti postavljena usmeno i/ili pismeno, a mogu zadržavati situacijsku i/ili vizualnu vrstu pitanja o kandidatovoj „*prošlosti, iskustvu, obrazovanju, vještinama, znanju i radnim stavovima koji se odnose na posao za koji se osoba prijavljuje.*“<sup>73</sup> Također, može se raditi i o pitanjima višestrukog izbora, a kandidat odabire onaj odgovor za kojeg smatra da je točan.

Multimodalni intervju kao najrazrađeniji sustav, sastoji se od sljedećih dijelova:<sup>74</sup>

1. Stvaranje kontakta i odnosa kroz neformalan razgovor;

---

<sup>70</sup> Loc. cit.

<sup>71</sup> V. Obradović, J. Samardžija, J. Jandrić, op. cit., str. 94.

<sup>72</sup> G. Dessler, op. cit., str. 261.

<sup>73</sup> Ibidem, str. 262

<sup>74</sup> Cook M., Cripps B., op. cit. str. 235

2. Kandidatovo samopredstavljanje kroz 3- 5 min gdje se referira sa svojim očekivanjima u karijeri;
3. Odgovaranje na standardna pitanja o izboru karijere i organizacije;
4. Odgovaranje na pitanja o prošlom iskustvu, kako bi se saznali problemi proizašli iz prošlih iskustava i što je kandidat napravio kako bi ih riješio,
5. Pregled posla, gdje voditelj intervjua opisuje kandidatu i manje privlačne dijelove posla;
6. Odgovaranje na situacijska pitanja, radi saznanja o tome kako bi se kandidat suočio s problemima;
7. Ostavljanje vremena za odgovaranje na kandidatova pitanja.

## **4.2. PROVEDBA INTERVJUA**

Priprema za intervju sačinjava određivanje ispitivača, određivanje mjesta za održavanje intervjua, izrada plana intervjuiranja, osobne pripreme, strukturiranje pitanja i upitnika, određivanje vremenske duljine intervjua, priprema informacija i poslu, proučavanje prijave kandidata.<sup>75</sup> Početak intervjua odnosi se na vrijeme kada dolazi do uzajamne preliminirane procjene i prilagođavanja. Središnji dio intervjua pristup je baziran na životopisu. Ispitivači trebaju razumjeti prošlost kandidata i razgovarati o njegovom životu, obrazovanju, karijeri i poslovima. Središnji dio intervjua može biti sačinjen od stavki posla ili specifikacija koje se postavljaju na zaposlenike, tj. trebaju se razmotriti potrebne kompetencije. Ovdje je bitno izdvojiti par pitanja koja se odnose na razjašnjavanje i provjeru odgovornosti prema starom poslu, o kandidatovim treninzima, sadržaju tečaja kojeg je prošao i slično. Kraju intervjua treba pristupiti na način da se kandidatu objasni sljedeći korak, tj. kakav je rezultat i što da očekuje u budućnosti vezanoj za prijavljeno radno mjesto i pustiti mu mjesta za postavljanje pitanja.<sup>76</sup> Ovo su neki od bitnijih koraka za provođenje efektivnog intervjuiranja:<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> D. Gutić, Đ. Horvat, M. Jurčević, op. cit., str. 106.

<sup>76</sup> V. Obradović, J. Samardžija, J. Jandrić, op. cit., str. 105.

<sup>77</sup> Ibidem, str. 103.-104.

1. Pregledati opise posla i osobne specifikacije koje posao postavlja na zaposlenika- smanjuje pogreške pri intervjuiranju;
2. Pripremiti strukturirani skup pitanja koja će se postaviti svim kandidatima- lakša pitanja rezultiraju lakšom usporedbi odgovora;
3. Pregledati i rezimirati zamolbu prije susreta s kandidatom- pomaže u sagledavanju informacija koje nisu dovoljne i stvaranja osjećaja poštovanja od strane kandidata;
4. Kandidata smjestiti u udoban položaj, stvoriti mu opuštenu atmosferu. Prikazati mu pregled tema o kojima se planira pričati i dati mu vremena da se prilagodi situaciji;
5. Prilikom postavljanja pitanja, pažljivo slušati kandidate. Fokusirati se na odgovore koji donose informacije o relevantnoj procjeni kandidata;
6. Zapisivati bilješke tijekom slušanja- detalji mogu biti značajni;
7. Završiti intervju tako što će se kandidata uputiti u daljnje događaje;
8. Napisati evaluaciju o kandidatu nakon intervjuja.

#### 4.2.1. Oblikovanje učinkovitog intervjuja

Najčešći način izbjegavanja pogrešaka kod intervjuja jest korištenje strukturiranih intervjuja s postavljanjem situacijskih i bihevioralnih pitanja. Strukturirani situacijski intervju definiran je u poglavlju o vrstama intervjuja, a „*osnovna mu je ideja napisati situacijska ili bihevioralna pitanja ili pitanja vezana za poslovno znanje, te od stručnjaka za taj posao također tražiti da napiše odgovore na ta pitanja i ocijene ih od ocjene dobro do ocjene loše.*“<sup>78</sup> Tijekom oblikovanja ovakve vrste intervjuja, ljudi koji su upoznati poslom sastavljaju pitanja na temelju dužnosti posla, zatim odlučuju koji su prihvatljivi a koji neprihvatljivi odgovori. Postupak se sastoji od 5 koraka:<sup>79</sup>

1. Analiza posla: pisanje opisa posla s dužnostima koje posao zahtijeva, potrebne vještine, sposobnosti, znanja i druge kvalifikacije koje se očekuju od kandidata.

---

<sup>78</sup> G. Dessler, op. cit., str. 267.-268.

<sup>79</sup> Loc. cit,

2. Ocjena glavnih dužnosti posla: identifikacija glavnih dužnosti posla na temelju ocjena ostalih dužnosti u kontekstu poslovnog uspjeha i količine vremena potrebne za obavljanje dužnosti u usporedbi s drugim.
3. Sastavljanje pitanja za intervju: na temelju stvarnih dužnosti posla s pitanjima o važnijim dužnostima. Vrste pitanja koja se ovdje mogu postaviti: situacijska pitanja, pitanja o poslovnom znanju, pitanja o voljnosti, bihevioralna pitanja.
4. Sastavljanje referentnih odgovora: oblikovanje idealnih odgovora dajući im bodove od 1 do 5.
5. Određivanje ispitivačkog vijeća i održavanje intervjua. Vijeće se sastoji od 3 do 6 članova, idealno je da to budu ljudi koji su određivali pitanja i odgovore i voditelj posla. Članovi vijeća u ovoj fazi pregledavaju opis posla, pitanja i odgovore prije intervjua. Jedan od članova predstavi kandidata i uvede ga. Odgovori kandidata bilježe se u bodovnu listu.

#### *4.2.2. Održavanje učinkovitog intervjua*

U nedostatku vremena ili namjere za oblikovanje strukturiranog situacijskog intervjua, postoje koraci za sistematičniji i učinkovitiji intervju:<sup>80</sup>

1. Poznavanje posla: proučiti opis posla, steći uvid u značajke i vještine koje bi idealan kandidat trebao imati za to radno mjesto.
2. Strukturiranje intervjua: ovdje se misli na strukturiranje bilo kakvog intervjua jer je bolje od nestrukturiranog. Ako se u nedostatku vremena žele formirati značajnija pitanja, koraci su sljedeći: utemeljiti pitanja na stvarnim zaduženjima traženog ranog mjesta, korištenje poslovnog znanja, situacijskih ili bihevioralnih pitanja, korištenje poznavanja radnih procesa sa svim kandidatima, korištenje opisnih rang ljestvica, korištenje standardiziranog obrasca za intervju.
3. Organiziranje prostora, pregled prijava i životopisa kao i označavanje nejasnih polja u samim prijavama i životopisima.
4. Uspostava odnosa povjerenja: ugled i humanost se dovodi u pitanje ako se kandidatu pristupi na neprijateljski, nesrdačan način.

---

<sup>80</sup> Ibidem, str. 269.

5. Postavljanje pitanja: savjetuje se slijeđenje situacijskih i bihevioralnih pitanja, i pitanja o poslovnom znanju. Ispitivač bi se trebao držati sljedećih smjernica: postavljati pitanja na koje kandidat može odgovoriti sa da ili ne, ne upadati u riječ kandidatu, ne stvarati osjećaj kao da je kandidat „na sudu“, postavljati otvorena pitanja, slušati kandidata i ohrabrivati ga, izvući mišljenja i osjećaje kandidata, tražiti primjere.
6. Vođenje kratkih i nenametljivih bilješki tijekom intervjua.
7. Privođenje intervjua kraju na način da se kandidata uputi u buduće radnje, ostaviti proces intervjuiranja u pozitivnom svjetlu.
8. Revidiranje intervjua.

Navedene su smjernice za održavanje intervjua u slučaju da menadžeri imaju vremena ili namjeru za praćenjem svih navedenih priprema i načina izvođenja intervjuiranja. Sada slijede koraci za takve menadžere:<sup>81</sup>

1. Priprema za intervju: usmjeravanje na 4 osnovna potrebna čimbenika: znanje i iskustvo, motivacija, intelektualna sposobnost i čimbenik osobnosti.
2. Oblikovanje situacijskih bihevioralnih i otvorenih pitanja koja će biti postavljena u intervjuu.
3. Održavanje intervjua imajući vremenski plan. Sljedeća se područja smatraju značajnima za intervjuiranje: obrazovanje, radno iskustvo, ciljevi i ambicije, reakcije na posao, samoprocjena, vojno iskustvo, trenutačni hobiji.
4. Spajanje kandidata s poslom na način da se donese zaključak o kandidatu i njegovoj intelektualnoj sposobnosti, znanju i iskustvu, motivaciji i osobnosti.

#### 4.2.3. Terminiranje intervjua

Terminiranje intervjua odnosi se na definiranje vremena intervjua, tj. usklađivanje vremena i energije voditelja intervjua. Terminiranje omogućuje sustavnije obavljanje intervjua i stjecanje realnijeg uvida u ocjenjivanje i selekciju kandidata.<sup>82</sup> Postoje

---

<sup>81</sup> Loc. cit.

<sup>82</sup> D. Gutić, S. Rudelj, *Menadžment ljudskih resursa*, Osijek, Grafika d.o.o., 2012., str. 282.

sljedeći modeli terminiranja intervjua: koncentrirani, kontinuirani, disperzirani, degresivni i progresivni model.

Koncentrirani model je model intervjuiranja u jedan isti dan. Svi prijavljeni i zainteresirani kandidati intervjuiraju se isti dan. Prednost mu je što se u kratkom roku može nastaviti proces primanja, impresija o svim kandidatima je izraženija nego kod drugih modela jer su informacije o kandidatima relativno svježije. Nedostatak je napor i umor kojeg doživljavaju voditelji intervjua, ukoliko se radi o više kandidata.<sup>83</sup>

Kontinuirani model zasniva se na raspoređivanju kandidata tijekom nekoliko radnih dana. Prednost mu je kvalitetno obavljanje intervjua sa svim kandidatima, a nedostatak opadanje dojma i kvalitetnog doživljaja kandidata zbog dužeg vremenskog perioda obavljanja intervjua, a moguće je i otkazivanje intervjua zbog neplaniranih obveza.<sup>84</sup>

Disperzirani model intervjuiranja kandidata obavlja se u kratkom roku, tako da se broj kandidata i vrijeme intervjuiranja usklađuje s obvezama voditelja intervjua. Na ovaj se način otklanjaju nedostaci prva dva modela.<sup>85</sup>

Degresivni model je onaj kada se broj kandidata smanjuje kako dani odmiču. Prvi se dan intervjua najviše kandidata i to onih kod kojih je potrebno vrlo malo vremena za intervju, a svaki sljedeći dan sve manje i manje kada se uspostavi da s tim kandidatima treba više vremena za intervju. Ovaj se model koristi kada je grupiranje kandidata omogućeno na temelju prijave i na taj se način vrši predselekcija i usporedba kandidata po skupinama.<sup>86</sup>

Progresivni model je suprotnost degresivnom. Kod njega se, prvi dan, intervjua najmanje kandidata a svaki sljedeći sve više. Isto je omogućeno grupirati kandidate prema nekim zajedničkim karakteristikama.<sup>87</sup>

Odabir modela ne bi trebao biti slučajan i treba ga pažljivo odrediti na temelju broja prijave, strukture i karakteristika kandidata, te na temelju raspoloživog vremena voditelja intervjua, njegove stručne sposobnosti, iskustva u intervjuiranju itd.

---

<sup>83</sup> Loc. cit.

<sup>84</sup> Loc. cit.

<sup>85</sup> Ibidem, str. 283.

<sup>86</sup> Loc. cit.

<sup>87</sup> Loc. cit.

### 4.3. STRATEŠKI PRISTUP INTERVJUIRANJU

Ovaj pristup osnovan je na šest koraka i fokusira se na ponašanje a ne na osobne dojmove. Uključuje različite načine mjerenja koja procjenjuju podudaranje kompetencija s očekivanom razinom uspješnosti na poslu. Kao što je već spomenuto, menadžeri su osobe koje moraju donijeti odluku o selekciji i „*trebaju strategiju koja eliminira subjektivnost njihovih odluka, tako da objektivno mogu odabrati kvalificiranijeg radnika.*“<sup>88</sup> Izazov koji se stavlja pred menadžere jest pronalazak i zadržavanje zaposlenika koji će biti učinkovit u njihovoj organizaciji i nadići očekivanja. Taj izazov traži provođenje širokog opsega aktivnosti, a neki od njih su: pronalaženje izvora dobrih kandidata, ponudu odgovarajućih nagrada i osiguranje atraktivnog poslovnog okruženja. Autori smatraju da strateški pristup može dovesti do bolje selekcije i rješavanju tog izazova, na način da pomaže u boljoj uporabi informacija koje se nude o zaposleniku. U ovom potpoglavlju obradit će se: vrste strategija i šest koraka u strateškom pristupu intervjuiranja.

#### 4.3.1. Strategije intervjuiranja

U praksi se pojavljuju sljedeće vrste strategija kod provođenja intervjuiranja u svrhu selekcije: iskrena i prijateljska strategija, strategija rješavanja problema, strategija biografije, stres strategija, strategija iznenađenja, strategija upornosti i strpljivosti, strategija gađanja cilja, strategija lukavstva i strategija skretnice. Strategije intervjuiranja su uskom vezi s vrstom intervju a ovisno o pitanjima koja se postavljaju.

Kod iskrene i prijateljske strategije, ispitivač se trudi održavati iskren i prijateljski odnos s kandidatom. Smatra se da će u ovoj atmosferi kandidat biti opušteniji i susretljiviji u davanju osobnih informacija.<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> R. Camp, M. E. Vielhaber, J. L. Simonetti, *Strateško vođenje intervju a*, Zagreb, Mate d.o.o., 2007., str. 2.

<sup>89</sup> V. Obradović, J. Samardžija, J. Jandrić, op. cit., str. 104.



Kod strategije rješavanja problema radi se o situacijskoj vrsti intervjua. Kandidati su promatrani na temelju rečenog, identificiranju dimenzija i kompetencija položaja. Indikator budućih uspjeha moguće je izvući iz prošlih izvršenja rada kandidata.<sup>90</sup>

Kod strategije biografije ispitivač se osvrće na prošlost kako bi se predvidilo buduće ponašanje.<sup>91</sup>

Kod stres strategije ispitivač je agresivan, kritizira kandidata, postavlja ga u poziciju da se brani. Cilj je dovesti kandidata u nelagodnu situaciju. Ova se strategija koristi onda kada se želi utvrditi otpornost na stresne situacije.<sup>92</sup>

Strategijom se iznenađenja kandidata dovodi u stanje iznenađenja i tako se stječe uvid u određena ponašanja u takvim situacijama. Nastoji ga se izbaciti iz ravnoteže i usredotočenosti na sadržaj i tijek intervjua. To se postiže na način da se postavljaju različita i neočekivana pitanja.<sup>93</sup>

Strategija upornosti i strpljivosti važan je kod intervjuiranja kandidata iz područja prodaje. Uspjeh u odnosu s kupcima leži u upornosti i strpljivosti kod odgovaranja na pitanja kupaca, prezentaciji robe, slušanju primjedbi i želja... Upornost i strpljivost kandidata mogu se procijeniti na sljedeće načine: isceniranom odgodom intervjua jednom ili više puta, organizacija intervjua za više kandidata u isto vrijeme... Mnogi pokazuju znakove strpljenja čekajući u redu, a to rezultira određenim reakcijama i oblikom ponašanja. Također, to je kandidatov pokazatelj vlastite nesigurnosti.<sup>94</sup>

Strategija gađanja cilja koristi se onda kada se od kandidata želi saznati cilj kojeg krije i brani, i to na način da izbjegava konkretan odgovor i udaljava se od njega. Ova se strategija izvodi postavljanjem pitanja koja nisu izravno upućena prema cilju. Primjeri dva pitanja koja se mogu postaviti kod ove strategije:

- Možete li za 5 dana samostalno nastupiti u radu?
- A možete li za mjesec dana?

Kandidat nakon ovakvih pitanja može biti isprovociran i odustati od suzdržanosti i kontrole i reći konkretan odgovor koji ispitivač traži. Strategija je proizašla kao vojna

---

<sup>90</sup> Loc. cit.

<sup>91</sup> Loc. Cit.

<sup>92</sup> Ibidem, str. 105.

<sup>93</sup> D. Gutić, S. Rudelj, op. cit., str. 280.

<sup>94</sup> Ibidem, str. 281.

strategija i to strategija iz topništva, gdje su se granate ispaljivale prvo znatno nisko, a zatim znatno iznad cilja kako bi se postigla vjerojatnost preciznog gađanja i lakša procjena mete, odnosno cilja.<sup>95</sup>

Strategija lukavstva odnosi se na iskorištavanje slabih točaka kod kandidata kako bi se vidjele njegove osobine koje nisu poželjne za uspješnost obavljanja posla. Takve osobine su sljedeće: pretjerani egoizam, samoživost, nekooperativnost, nestrpljivost, neupornost, brzopletost, površnost...<sup>96</sup>

Strategija skretnica odnosi se na vođenje više različitih tema istovremeno. Teme se vješto kombiniraju, jedna je u prvom planu, dok su ostale ostavljene po strani te se pokreću po potrebi.<sup>97</sup>

Također kod drugih autora spominju se i sljedeće, općenite, strategije upravljanja procesom vođenja intervjua: postavljanje jasnih ciljeva za svaki intervju, trening i motivacija voditelja intervjua da točno procjenjuju, upravljanje jedinstvenog PR porukom, evaluacija realnih prikaza poslova, korištenje ostalih medija za PR i RJP i evaluacija učinkovitosti vlastitog procesa vođenja intervjua.

#### 4.3.2. Prvi korak: postavljanje realnih ciljeva

U prvom koraku strateškog pristupa intervjuiranju važno je odrediti realne ciljeve, jer ciljevi kojima se teži tijekom intervjua čine dobrog ispitivača, zbog toga što „*intervju jest test koji procjenjuje ima li kandidat ono što voditelj intervjua traži.*“<sup>98</sup> Postoji kombinacija tri vrste ciljeva: procjena vještina za obavljanje, utjecaj na odluku, pomoć u donošenju odgovarajućeg izbora posla- Kod postavljanja ciljeva važna je usredotočenost na procjenu kandidatovog najvjerojatnijeg ponašanja na poslu, a ne na dojam. Kod utjecaja na kandidatov izbor posla, važna je „prodaja“ organizacije kandidatu, kako bi stekao pozitivan uvid u poslovanje i benefite koji mu se nude. Kako bi se postigla ova dva cilja, voditelj intervjua mora biti nepristrana osoba, usmjerena na točne informacije, kao i odvjetnik i prodavač. Kod pomoći kandidatu u donošenju odgovarajuće odluke,

---

<sup>95</sup> Loc. cit.

<sup>96</sup> Ibidem, str. 282.

<sup>97</sup> Loc. cit.

<sup>98</sup> R. Camp, M. E. Vielhaber, J. L. Simonetti, op. cit. str. 22.

potrebno je dati realne informacije o poslu koje opisuju određeni posao i situaciju u kojima će se kandidat zateći. Realni prikaz posla jest prikaz balansiranja pozitivnih i negativnih informacija o poslu. Odnosno, voditelj intervjua će prikazati pozitivne strane zajedno sa negativnim stranama kako bi kandidat odlučio je li taj posao za njega ili ne.<sup>99</sup> „Logika realnog prikaza posla počiva na tome da ukoliko netko namjerava odustati, bolje da odustane prije nego je zaposlen. Ako se kandidat povukao nakon što mu je osiguran realan prikaz posla, pomogli ste mu u spoznaji da taj posao nije za njega.“<sup>100</sup>

#### 4.3.3. Drugi korak: definiranje radnih očekivanja

„Očekivane radne uspješnosti su standardi koje voditelj intervjua koristi da bi opisao očekivani nivo uspješnosti nekog zaposlenika.“<sup>101</sup> Postoje tri komponente očekivane uspješnosti, a to su: ciljevi, poslovne prepreke i zahtijevane kompetencije.

Ciljevi su ti kojima zaposlenici trebaju težiti, ono je krajnji rezultat koji donosi korist organizaciji. Poslovne su prepreke situacije koje zaposlenik mora prevladati kako bi bio dobar zaposlenik i ostvario zacrtane ciljeve organizacije. Zahtijevane kompetencije opisuju ponašanje zaposlenika u poslovnim preprekama.

Problemi koji se javljaju u definiranju radnih očekivanja: raspolaganje s premalo i previše informacija o poslu. Kod raspolaganja s premalo informacija o poslu, voditelj intervjua trebao bi usmjeravati pažnju na ono što želi da kandidat obavi umjesto da govori kakvog kandidata očekuje. Kod raspolaganja s previše informacija o poslu radi se o menadžerima koji prepoznaju potrebu pripreme procesa vođenja intervjua i to na način da usmjeri fokus na posao i identifikaciju očekivane uspješnosti. Ovdje dolazi do nadilaženja količine detalja naspram mogućnosti procjena tijekom intervjua.

Strategije kod određivanja radne uspješnosti: definiranje ciljeva, definiranje poslovnih prepreka, definiranje zahtijevanih kompetencija, suočavanje s izazovima u definiranju očekivanih uspješnosti.

---

<sup>99</sup> Ibidem, str. 23.-24.

<sup>100</sup> Ibidem, str. 25.

<sup>101</sup> Ibidem, str. 46.

#### 4.3.4. Treći korak: Određivanje pitanja vezanih uz posao

Tijekom vođenja intervjua, voditelj intervjua se susreće sa nizom zamki koje taj proces donosi. Neke od tih zamki su: otkrivanje niza indicija koji rezultiraju nedovoljnom kvalifikacijom za posao, kandidati koji znaju manipulirati dojmovima i preuzimati kontrole nad intervjuom, kratko vrijeme prikupljanja podataka o kandidatu, krive pretpostavke prema neučinkovitim pitanjima.<sup>102</sup>

Neučinkovita se pitanja definiraju kao ona koja ne vode do informacija za procjenu očekivane poslovne uspješnosti.<sup>103</sup> „Ako se korisne informacije prikupe na osnovu neučinkovitih pitanja, to je najčešće rezultat slučajnosti ili manjka stručnosti ili iskustva kandidata, prije nego kapacitet pitanja da točno procjeni željenu očekivanu uspješnost.“<sup>104</sup> Za uklanjanje tih grešaka, postoje učinkovita pitanja koja prikupljaju podatke o kandidatovoj sposobnosti dosezanja očekivane uspješnosti. S učinkovitim pitanjima i najprofesionalniji kandidati imaju poteškoća. Postoje sljedeće vrste pretpostavki: kandidati točno opisuju svoje kompetencije, pitanja ne trebaju imati točan ili netočan odgovor, prethodno poslovno iskustvo kandidata odražava kompetenciju, zaposlenici će biti uspješni samo u idealnim radnim uvjetima, kandidatova se sposobnost prodaje sama od sebe, pitanja nevezana za posao otkrivaju relevantna poslovna ponašanja.<sup>105</sup>

Postoje i točne pretpostavke koja su temelj za učinkovita pitanja, a to su: prošlo ponašanje ukazuje na buduću uspješnost, točna procjena prijašnje poslovne uspješnosti povezuje ponašanja s očekivanom uspješnošću.<sup>106</sup>

Navode se sljedeće strategije utemeljene na točnim pretpostavkama za učinkovita pitanja za intervju: traženje demonstracije kandidatovog ponašanja u specifičnim situacijama, traženje opis prošlog iskustva s poslovnom preprekom, traženje opisa

---

<sup>102</sup> Ibidem, str. 70.

<sup>103</sup> Ibidem, str. 71.

<sup>104</sup> Loc. cit.

<sup>105</sup> Ibidem, str. 74-78.

<sup>106</sup> Ibidem, str. 79-80.

ponašanja u usporedivim situacijama, postavljanje pitanja o prošlom ponašanju i njegovoj povezanosti s očekivanim uspjehovima, traženje opisa postignuća.<sup>107</sup>

#### *4.3.5. Četvrti korak: Određivanje odgovora*

Postavlja se mogućnost određivanja odgovora koji dokazuju kandidatovu sposobnost zadovoljavanja očekivane uspješnosti, a to se provodi sa trija strategijama: postavljanjem primjera učinkovitih i neučinkovitih odgovora, sagledavanjem pripremljenih odgovora kao primjera koji odražavaju područje učinkovitih i neučinkovitih odgovora i pripremanjem odgovora koji su bihevioralno konkretni.<sup>108</sup>

#### *4.3.6. Peti korak: vođenje učinkovitog intervjua*

Ovaj se korak dijelom obradio u poglavlju 4.2.2., gdje se opisalo kako ga oblikovati i održati, dok će se u ovom poglavlju nabrojati i strategije koje vode učinkovitom intervjuiranju. Učinkoviti intervjui odnose se na maksimizaciju učinkovitog komuniciranja i točnost procjene kandidata. Ono što ne dovodi do te maksimizacije jesu loše strukturirani intervjui koji dopuštaju da kandidatov životopis upravlja intervjuom, smetnje u okolini i više intervjua u slijedu. Strategije postoje kako bi se izbjegli navedeni problemi, neke od njih su: sastavljanje i korištenje uputa za voditelje intervjua, objašnjavanje procesa kroz koji će kandidat proći tijekom intervjua, ispitivanje radi prikupljanja biheviorističkih podataka, naglašavanja dojmova koji se žele stvoriti, upravljanje okolinom u kojoj se odvija intervjui, poboljšanje tijekom procesa korištenjem timskim intervjua.<sup>109</sup>

#### *4.3.7. Šesti korak: Donošenje odluke o zapošljavanju*

---

<sup>107</sup> Ibidem, str. 79- 86.

<sup>108</sup> Ibidem, str. 90.

<sup>109</sup> Ibidem, str. 103.-114.

Strateško intervjuiranje povezuje pitanja i odgovore sa željenom očekivanom uspješnošću i biheviorističkim donošenjem odluke. Četiri su koraka koja opisuju strukturirani proces donošenja odluke o zapošljavanju.<sup>110</sup>

1. Pregled očekivanih uspješnosti
2. Detaljiziranje i pregledavanje kandidatovih aktivnosti i ponašanja
3. Uspoređivanje aktivnosti i ponašanja s očekivanom uspješnošću
4. Donošenje biheviorističke pretpostavke kandidatovog budućeg ponašanja

Loša odluka uvjetovana je sljedećim faktorima: oslanjanjem na osobne reakcije i dojmove, korištenjem kandidata za određivanje nivoa kriterija, korištenjem nepotpunih podataka ili podataka nevezanih za posao.<sup>111</sup>

Od strategija za izbjegavanje problema, koji vode prema krivoj odluci o zapošljavanju, javljaju se: prikupljanje odgovarajućih informacija za podržavanje ili negiranje „dobrih osjećaja“, korištenje strukturiranog pristupa pri dokumentiranju procesa odlučivanja o zapošljavanju, provjeravanje postupka odlučivanja i rezultata, korištenje timskih intervjuja gdje je moguće i odgovarajuće.<sup>112</sup>

#### **4.4. PRISTUPANJE INTERVJU KAO KANDIDAT**

Do ovog poglavlja pisalo se o pristupu „kao poduzeće“: kroz koje faze prolazi i kako se „ponaša“ u svakoj od njih. Sada se pristupa intervjuu kroz doživljaj kandidata: kako se kandidat treba pripremiti, kako bi se trebao ponašati, koje su pogreške koje se mogu javiti, na koji način treba odgovoriti i kako najbolje zaključiti najvažniji korak pri zapošljavanju- intervju. U sljedećim se potpoglavljima pristupa smjernicama, ali ne i pravilima kojih se strogo treba držati. Kandidat bi trebao naglasiti svoju prirodnu stranu kako ne bi bio isti kao i drugi. Intervjuist će od kandidata tražiti informacije o suočavanju s radnim zadacima, a osim informacija koje verbalno dobije, neverbalno će ponašanje otkriti može li se uklopiti u tim. Kandidat, ako zaista želi dobiti taj posao, ima za cilj

---

<sup>110</sup> Ibidem, str. 121.

<sup>111</sup> Ibidem, str. 122.-124.

<sup>112</sup> Ibidem, str. 126.-134.

ostaviti dobar dojam, argumentirano odgovarajući na pitanja, filtracijom važnih i nevažnih informacija.

#### *4.4.1. Pripremanje za intervju*

Priprema kandidata za intervju odnosi se na: informiranje o poslodavcu, njegovim proizvodima/ uslugama, tržištu i konkurenciji radi boljeg razumijevanja potreba i osvajanja prednosti pred ostalim kandidatima.

Podrobnije informacije o poslodavcu koji raspisuje natječaj mogu se naći na Internet stranicama općenito ili na službenoj web- stranici poslodavca (ukoliko postoji). Savjetuje se obratiti pažnju na misiju, viziju i strategiju poduzeća kako bi kandidat otkrio vrijednosti i ideale kojoj poduzeće teži.

Kada informiran kandidat pristupa intervjuu, osim znanja kojim može konkurirati, važno je i primjereno odijevanje, odnosno fizički izgled kojim se pokazuje ozbiljno i profesionalno shvaćanje poduzeća u kojem se pristupa na intervju. Izgled kandidata mora biti primjeren industriji i poziciji, profesionalan i uredan, tu je važna pravilna procjena imidža poduzeća.

Krenuti i doći na vrijeme na intervju utječe na njegovu kvalitetu, jer odaje pozitivnu poruku poslodavcu.

Raspitivanje o otvorenoj poziciji znači interes i shvaćanje zahtjeva, zato je važno postavljati pametna pitanja poslodavcu. Kandidatu se otvara mogućnost postavljanja pitanja na intervjuu, pa ih je poželjno pripremiti unaprijed.

Čitanje svog životopisa znači sigurnost u napisano, tako da se navedeni detalji mogu objasniti intervjuistu. On će htjeti razjasniti neke detalje, a na kandidatu je predvidjeti što bi ga intervjuist mogao pitati.

Na intervjuu je često neizbježna izjava „recite nam nešto o sebi“, upravo zato što se to očekuje, savjetuje se unaprijed pripremiti kratku prezentaciju. Ovo se ne odnosi na

detalje iz životopisa nego na iznošenje najzanimljivijih informacija o sebi kako bi se dala osnova za daljnji intervju, a kako i se pokazale komunikacijske vještine.<sup>113</sup>

Osim prezentacije o sebi, postoje još neka pitanja koja se ponavljaju i unaprijed se mogu predvidjeti upravo zbog toga. Važno ih je ponavljati kako kandidat ne bi ostao zatečen i zbunjen.

Kako bi se izbjeglo da nešto nedostaje na intervjuu, potrebno se raspitati o dodatnoj dokumentaciji i materijalima. Nije naodmet ponijeti osobnu iskaznicu, olovku, kopiju životopisa, pisma preporuke i dokaze o doprinosima na projektu (ako postoje).

#### 4.4.2. Ponašanje na intervjuu

Pokazivanje entuzijazma, slušanje, odgovaranje na postavljena pitanja, pružanje primjera za izrečene tvrdnje, postavljanje pitanja neki su od savjeta za pozitivan dojam kako bi intervju bio ugodno iskustvo.

Kod pokazivanja entuzijazma gleda se: čvrsto rukovanje, gledanje u oči, siguran glas i jasno izlaganje. Osim jasnog izlaganja, dodatne bodove donosi i vedrina, opušteni stav, pokazivanje zanimanja za sve informacije kao i spremnost za učenje.

Pažljivo slušanje označava „čitanje između redaka“ kako bi se prepoznale neizgovorene informacije.

Odgovori na postavljena pitanja cijene se kada se da direktan odgovor i kada se pruži tražena informacije, a ne kada se pretpostavi što je intervjuist pitao pa odgovaranje krene u krivom smjeru.

Pružanje primjera za kandidatove tvrdnje vrijede kao pedeset općenitih priča. Savjetuje se primjerima pojačati izlaganje prije intervjuja jer se njima svjedoči o uspjehu i prednostima.<sup>114</sup>

---

<sup>113</sup> N. Bakić, V. Čubranić, *Karijere 2007.*, Zagreb, Tau on-line, str.136.

<sup>114</sup> Ibidem, str. 136.



Postavljanjem pitanja pokazuje se interes i želja za svjesnim i kvalitetnim obavljanjem željenog posla. Ovu mogućnost pruža intervju, a na kandidatu je iskoristiti ju u svoju korist.

#### 4.4.3. Govor tijela

„Slika govori više od tisuću riječi“ citat je s kojim se može otvoriti tema govora tijela. Prvo se mišljenje o kandidatu formira i prije nego osoba odgovori na prvo pitanje, pa čak i prije nego što se predstavi. Verbalno izrečena poruka neće doći do cilja ukoliko govorom tijela kandidat pokazuje drugačije. „Govor tijela ima velik utjecaj na prenošenje informacija i stvaranje dojma o osobi“.<sup>115</sup> Sljedeće su smjernice za govor tijela koji zapošljava: čvrst i topao stisak ruke kod upoznavanja i pozdrava, uspravno sjedenje, držanje ruku pored sebe ili opušteno u krilu, gledanje u oči, lagano nagnut položaj prema sugovorniku, jasan ton glasa, gestikulacija s kojom se ne pretjeruje, ne ulaziti u osobni prostor sugovornika.

Osim što kandidat može utjecati na vlastiti govor tijela, istovremeno može pratiti ponašanje osobe ispred sebe radi efikasnijeg komuniciranja poruke. Ako intervjuist pažljivo sluša kandidata, njegova će lijeva ruka biti položena preko desne, s dlanovima okrenutim prema dolje i lagano će kimati glavom kako ohrabrio kandidata za daljnje izlaganje. Ukoliko je intervjuist dekoncentriran, on će neprirodno treptati očima, pogled će mu biti fiksiran, stopala će mu biti ravno položena na tlo, držat će se napeto. Odbojnost, sumnju, nesigurnost ili nemogućnost izbjegavanja pitanja pokazat će trljanjem uha ili dodirivanjem nosa. Kada se intervju bude bližio kraju, intervjuist će povlačenjem brade ili nosa, te sužavanjem očiju usmjerenim u daljinu pokazati da sprema odgovor, procjenjuje situaciju i donosi zaključak intervjuja.

---

<sup>115</sup> Ibidem, str. 138.

#### 4.4.4. Pogreške na intervjuu

Loš dojam ostavlja se: ubrzanošću ili usporenošću, rastresenošću, nametljivošću ili ravnodušnošću, neiskrenošću, neurednošću i nekontroliranom tremom.

Brz govor ima loš utjecaj na koncentraciju i praćenje izlaganja, dok usporeni govor izaziva dosadu i nezainteresiranost.

Rastresenost je znak nepripremljenosti. Zato se preporučuje odvojiti barem pola sata za pripremu na intervju kako bi mu se pristupilo kao prilici za izlaganje prednosti.

Nametljiv stav utjecat će negativno na stvaranje cjelokupne slike, dok ravnodušnost oslikava osobu kao nezainteresiranu.

*„Ponekad će neznanje ili nedovoljno iskustvo biti manje ograničavajući faktor u dobivanju posla od iznošenja neke neistinite činjenice“.*<sup>116</sup>

Trema koja nadvlada situacijom na intervjuu ograničavajući je faktor. Potrebno ju je iskontrolirati i pobijediti. Kandidat to može učiniti na način da: glumi sigurnost, prisjećanje na trenutke koji su u njemu pobudili ponos, koncentrira se na pitanja i odgovore više nego na ton i govor tijela, ponavlja informacije iz životopisa, unese opuštenost i da pokaže da vjeruje u samog sebe. Trema se često pojavljuje ali se može naučiti kontrolirati različitim metodama.

#### 4.4.5. Česta pitanja

Postoje pitanja koja se ponavljaju u većini intervjuu, a priprema odgovora je ključna za sigurnost kandidata. Sljedeće su kategorije pitanja koja se ponavljaju: predstavljanje, pitanja o zainteresiranosti, pitanja o edukaciji, pitanja o prijašnjim poslovima, pitanja o nejasnoj prošlosti, pitanja o načinu rješavanja problema, pitanja o međuljudskim odnosima, pitanja o ambicijama, pitanja o plaći, pitanja o prednostima, pitanja o iskrenosti, pitanja o snalažljivosti, pitanja o slobodnom vremenu. Postoji naziv

---

<sup>116</sup> Ibidem, str. 140.

za četiri najčešća pitanja koja se postavljaju kandidatima a to je „Velikih četiri“. U Velikih četiri spadaju:<sup>117</sup>

1. Recite nešto o sebi;
2. Zašto baš ovaj posao;
3. Zašto baš naša organizacija;
4. Zašto baš ovaj sektor/ industrija.

Potreban im je naziv zbog njihove čiste predvidljivosti i činjenice da se 60% odluka o intervjuu donese u trenutku kada ih ispitivač pita, prema studiji od 691 intervjuu Friedera, Van Iddekingea i Raymarka iz 2015. godine. Kandidati ova pitanja već mogu očekivati i već bi trebali imati pripremljene odgovore, a istraživač može izgubiti vrijeme na postavljanje ovih pitanja. Ovo su prednosti Velikih četiri za kandidata.

U pitanja o zainteresiranosti spadaju: „što znate o našem poduzeću“, „što Vas je privuklo da se javite na naš oglas“ i „zašto želite raditi ovdje“. S ovim pitanjima, poslodavac želi saznati razinu izazova koji se stavlja pred kandidata, a vezano za radno mjesto za koji se javlja. Također se saznaje koliko je kandidat motiviran i ozbiljan za posao i tvrtku. Kandidatu se savjetuje da odgovara jasno i direktno, npr. „*Odabrao sam vašu tvrtku jer su njen način poslovanja i ciljevi sukladni mojim vrijednostima i vjerujem da bi radeći u njoj posao shvaćao kao izazov i priliku za osobni razvoj.*“<sup>118</sup>

Česta pitanja o edukaciji su pitanja o stranim jezicima i prilikama za usavršavanje. Prednost na poslu može predstavljati znanje još jednog stranog jezika, kandidatu se preporučuje da naglasi da je voljan upisati tečaj kako bi ostavio dojam motivacije. Poslodavci su u potrazi za kandidatima koji su voljni nadograditi svoja stručna znanja, koje žele uložiti u svoju edukaciju, koji se usavršavaju i proširuju već postojeće znanje stečeno srednjom školom ili fakultetom. Zbog toga se kandidatima postavlja pitanje „ako vam se pruži prilika za usavršavanjem u nekom području, što bi to bilo“, a na njima je pokazati razumijevanje širine znanja koje današnji načini poslovanja traže.

Kada dođe do dijela intervjuu kada se poslodavac raspituje o poslovima na kojima je kandidat bio, on može očekivati pitanja poput opisa svog sadašnjeg posla, zašto bi ga promijenio i zašto je napustio posao prije. Kod odgovaranja na pitanje o sadašnjem

---

<sup>117</sup> Dalton S., *The Job Closer, Time Saving Techniques for Acing Resumes, Interviews, Negotiation, and More*, New York, Ten Speed Press, 2021., str. 96.

<sup>118</sup> N. Bakić, V. Čubranić, op. cit., str. 144.

poslu, kandidatu se preporučuje isticanje radnih navika, iskustva i stručnosti, jer „*kvalitetno obavljanje sadašnjeg posla najbolji je pokazatelj vrijednosti na budućem*“.<sup>119</sup>

Ukoliko poslodavac u životopisu uoči neke nejasnoće, poput dužeg vremenskog perioda bez zaposlenja ili promjene radnog mjesta nakon kratkog perioda rada, postavit će pitanja u tom smjeru. Odgovor na pitanja o nezaposlenju na duži vremenski rok, trebao bi biti argumentiran svjesnom odlukom o uzimanju pauze i ulaganjem u školovanje. Bilo bi poželjno da se kandidat upoznao sa stanjem na tržištu te da je definirao svoje prioritete kako ne bi prihvatio ponudu za posao koji mu ne odgovara. Ukoliko se novom poslu pristupa nakon što je na prijašnjem kandidat radio vrlo kratko (npr. 3 do 6 mjeseci), poslodavac uglavnom pita zašto je došlo do toga. Kandidat bi trebao biti spreman odgovoriti na to pitanje na način da prvo istakne pozitivne strane bivšeg poduzeća. Primjer takvog odgovora je sljedeći: „*Na tom sam poslu zaista puno naučio i bio mi je veliko iskustvo. Smatram da je na početku karijere mlada osoba željna isprobati različite sredine i da se još nije spremna potpuno vezati za tvrtku. Ponuđena mi je pozicija u tvrtki vrlo sličnog područja i ocijenio sam da ću svoja znanja puno kvalitetnije unaprijediti iskusivši različita radna okruženja i različite načine poslovanja*“.<sup>120</sup>

Na intervjuu poslodavci postavljaju pitanja o problemima kako bi ocijenili iskrenost, profesionalnost, odgovornost, snalažljivost, angažiranost i sposobnost preuzimanja inicijative kroz kreativnost i upornost. Primjeri pitanja u ovoj kategoriji jesu: „jeste li se ikada suočili s velikim problemom i ako jeste, kako ste ga riješili“, „jeste li se ikada suočili s kritikama na poslu“ i „koji je vaš najveći uspjeh u karijeri“. Od kandidata se očekuje da navede konkretne situacije i kako ih je riješio u svoju korist.

Sljedeća kategorija pitanja koja se pojavljuju na intervjuu jesu ona o međuljudskim odnosima. „Kako biste opisali svoje odnose sa suradnicima“, „Kako biste opisali svog sadašnjeg (prijašnjeg) nadređenog“, „Što bi Vaši prijatelji rekli o vama“ primjeri su pitanja koja se postavljaju kada se od kandidata želi saznati kako će se uklopiti u budući tim i kako se kandidat odnosi prema autoritetu. O odnosima sa suradnicima, kandidat bi, u pozitivnom, trebao naglasiti prijateljske odnose, razumijevanje, toleranciju, podršku, poštovanje i povjerenje. Odgovaranje na pitanje o nadređenom

---

<sup>119</sup> Ibidem, str. 145.

<sup>120</sup> Ibidem, str. 146.

trebalo bi ići u smjeru naglašavanja njegovog stručnog znanja, iskustva, fleksibilnosti, vještine i strateško razmišljanje kako bi se vidjelo da je kandidat u njemu vidio osobu na koju se može ugledati.

Pitanja o ambicijama se mogu se postaviti na sljedeće načine: „kada ste bili zadovoljni na poslu“, „koji su Vaši planovi za sljedeće tri godine“, „koji su Vaši ciljevi“, „koji je Vaš idealan posao“, „vidimo da ste prekvalificirani za ovo radno mjesto, zašto ste se ipak prijavili“. Kandidat bi trebao navesti projekt ili radno mjesto za koje je dao velik doprinos, a u svezi je s očekivanjima na radnom mjestu za koje se prijavio. Trebao bi pokazati da ima planove ali da je spreman prilagoditi se situaciji, a na ciljeve bi se trebao usredotočiti na kratki rok. Što se tiče pitanja o prekvalificiranosti, kandidat ne bi trebao ostati zatečen pitanim. Potrebno je zauzeti siguran stav i viziju mogućnosti iskorištavanja svog znanja i sposobnosti. Poželjno je da odgovor ide u ovakvom smjeru *„Ne smatra da sam prekvalificiran. Moje mi iskustvo omogućava da posao obavljam kvalitetno. Moj je interes izgraditi karijeru u vašoj tvrtki te smatram da ću, ukoliko se pokažem osobom za posao, s vremenom dobiti veće odgovornosti koje će mi omogućiti korištenje svih mojih znanja i sposobnosti kao i njihov daljnji razvoj.“*<sup>121</sup>

„Koliku plaću očekujete“ pitanje je čiji bi odgovor trebao biti u obliku raspona. Poželjno je raspitati se o plaći i prije intervjuja kako bi iznos bio unutar tog raspona.

Kandidati se susreću i s pitanjima o prednostima: „zašto bismo zaposlili baš Vas“, „što dobivamo ako Vas zaposlimo, po čemu ste jedinstveni“, „navedite tri pozitivne stvari koje bi Vaš trenutni poslodavac rekao o Vama“, „koje su Vam najjače strane“. Odgovore bi trebalo sažeti na način da se pokaže iskustvo, uspjesi, ideje, znanja, znanja o tržištu, proizvodu i uspostavljanju dobrih odnosa sa klijentima. Za još bolji doživljaj, poželjno je smisliti primjer iz svakodnevnog života, koji na jednostavan način potvrđuje tvrdnje.

Osim naglasaka na dobre strane, neizbježno je pitanje o lošim stranama, kako bi se vidjela iskrenost kandidata i sposobnost realnog sagledavanja na vlastita ograničenja. Taktika je navođenje profesionalne slabosti, a ne osobine ličnosti.

Pitanja o snalažljivosti su neobična pitanja koja navode na analitičko razmišljanje u stresnim situacijama. Recimo „koliko taksija ima u Zagrebu“, „koliko prozora ima u New

---

<sup>121</sup> Ibidem, str. 148

Yorku“ i sl. Ovdje se ne očekuje točan i brz odgovor. Potrebno je odabrati smjer razmišljanja, čak je i poželjno razmišljati naglas jer intervjuistu zanima način na koji osoba razmišlja, a ne konačni odgovor.

Stresni dio intervjua uglavnom prolazi kada intervjuist pita kandidata o slobodnom vremenu. Pitanja su koncipirana na sljedeći način „čime se bavite u slobodno vrijeme“, „osjećate li da uspijevate održati ravnotežu privatnog i poslovnog života“, „jeste li nedavno pročitali neku knjigu ili gledali neki film“, „što Vas zanima osim posla kojim se bavite“, „narušavaju li česta poslovna putovanja Vašu rutinu“.

Osim što su pitanja uglavnom upućena kandidatu, ostavlja se sloboda pitanja prema intervjuistu. Ona se otvaraju tako što intervjuist pita ima li kandidat pitanja za njega. Iza ovoga stoji svrha ispitivanje kandidatove zainteresiranosti za posao, poznavanja tržišta i tvrtke, te utvrđivanja prioriteta. Intervjuist očekuje što više pitanja o budućoj ulozi kandidata kako bi ih spremno pripremili za nju. Pitanja koja upućuju na zainteresiranost su sljedeća: „opišite mi tipičan radni dan“, „kako se mjere moje radne uspješnosti“, „je li ovo novo radno mjesto ili već postoji? Postoji li osoba koja ga je obavljala ili ga trenutno obavlja“, „recite mi nešto o planovima poslovanja“, „kada mogu očekivati Vaš odgovor u daljnjem tijeku natječaja“. Preporučuje se izbjegavanje sljedećih pitanja: „koliko godišnjeg odmora mogu očekivati“, „hoće li se povećavati plaća“, „imate li što za reći o lošem imidžu tvrtke“.

Nažalost, pojavljuju se pitanja koja ne bi smjela biti postavljena, a to su: pitanja o vjeri, bračnom statusu i djeci. Na takva pitanja se može odgovoriti na način da se privatni život ne miješa s poslovnim, da se na njega ne odgovori, ili da se postavi potpitanje o tome koji je smjer s kojim se ide s tim pitanjem.

#### *4.4.6. Zaključivanje*

Ovo su neki od pokazatelja da je intervju prošao uspješno: trajao je duže od predviđenog, pred kraj intervjua postavljana su konkretnija pitanja (kada možete početi

raditi, koliku plaću očekujete...), tražili su dostavu dodatnih materijala poput preporuka ili dokaza o sudjelovanju na projektima.<sup>122</sup>

Poslodavca nije poželjno požurivati s odlukom, već se savjetuje ostati na raspolaganju ukoliko budu postojali daljnji intervjui. Ukoliko postoje, uvijek se može kontaktirati osoba koja je prethodno provodila intervju i koja može biti dobra prilika za reklamu. Moguće je, ali se ne preporuča slati e-mail zahvale na pruženoj prilici. Najvažnije je da je intervju ostao u sjećanju kao dobro iskustvo.

---

<sup>122</sup> Ibidem, str. 159.

## 5. INTERVJU U PRAKSI

U ovom poglavlju praksa intervjuiranja podijelit će se na primjere od strane agencija za zapošljavanje, digitalne kompanije, državne službe, lokalne samouprave, trgovačkog društva, avioindustrije i tvrtke u privatnom sektoru. Osim pojašnjenja intervjua iz svakog ugla i ako se do njega uopće dolazi, navest će se i najčešća pitanja koja se postavljaju budućim kandidatima, koji su izvori informacija za pripremanje i na šta trebaju obratiti pozornost. Razlog uzimanja gore navedenih za primjer intervjuiranja jest različit pristup i pogled koji nije univerzalan za sve. Ovdje će se saznati koji je možda najkompleksniji, a koji najjednostavniji tip intervjua koji osoba može proći.

Za potrebe pisanja ovog dijela rada korištena je metoda uzoraka, gdje se na temelju izbora dolje navedenih primjera dolazi do informacija.

### 5.1. AGENCIJA „1“ (Selectio)

Regrutiranje kandidata prvi je korak usluge koje ova agencija pruža. Cilj im je privući što više kvalitetnijih kandidata i pronaći najbolje među njima. Kanali kojima se služe su direktan pristup kandidatima i oglašavanje. Selekcija kandidata im se sastoji od: telefonskog pred- intervjua, psihologijskog testiranja i drugih provjera, strukturiranog intervjua i konačno- provjere preporuka. Završetak procesa zaključuje se sa sastavljanjem izvješća o najkompetentnijem kandidatu za traženu poziciju, zatim ga prosljeđuju dalje klijentu koji na temelju vlastitog intervjua vrši odabir zaposlenika. U slučaju da klijent zatraži sastavljanje završnog intervjua od strane ove agencije ona će mu to i omogućiti te na kraju garantirati kvalitetu odabranog kandidata.

Telefonski pred- intervju odnosi se na kratak razgovor kojemu je cilj razjasniti nejasnoće iz predanog životopisa, saznaje se koliko je kandidat upućen u zahtjeve radnog mjesta za kojeg se kandidira, te kolika mu je motivacija za natječaj koji je u optjecaju. Ova vrsta intervjua važna je kako ne bi došlo do nesporazuma ili nepodudarnosti zahtjeva pozicije i kandidata u nekoj od kasnijih faza selekcijskog procesa.



Strukturirani intervju za ovu je agenciju osnova selekcijskog procesa, a znači razgovor za posao koji je sastavljen od detaljno razrađenih pitanja. On je prilika za upoznavanje sposobnosti kandidata, njegovog znanja, motiva i ambicija. Osim tzv. faktografskih pitanja, ova vrsta intervjuja sadrži i bihevioralna pitanja na koja se fokusira i agencija koja će se kasnije spomenuti. Agencija 1 smatra da je prošlo ponašanje jedan od najboljih pokazatelja budućeg ponašanja. Ovdje se od kandidata očekuje adekvatna prezentacija dosadašnjih uspjeha i sposobnosti suočavanja s izazovima na budućem radnom mjestu. Ono što se prikupilo u intervjuu i ostalim fazama selekcije koristi se kako bi se pojasnile preporuke. Vještina prezentacije i argumentiranja imaju istu, ali ponekad i veću važnost od relevantnih referenci iz životopisa.

Psihologijski intervju također je dio testiranja kojeg ova agencija koristi. Za njih, ova vrsta intervjuja usmjerena je na osobine ličnosti i motivaciju kandidata ili zaposlenika te određivanja prostora za napredak i daljnji razvoj. Lista pitanja pokriva sljedeća područja:

- utvrđivanje profesionalnih prednosti i nedostataka;
- motivacija i ambicija za daljnji razvoj;
- elemente zadovoljstva/nezadovoljstva međuljudskim odnosima i drugim aspektima posla;
- utvrđivanje potrebnih edukacijskih sadržaja i razvojnih planova;
- procjenu kvalitete odnosa s kolegama i nadređenom osobom.

Agencija 1 prilagođava intervju potrebama klijenta i sadržajno i vremenski. Gore navedeni podaci preuzeti su sa službenih stranica agencije: <https://www.selectio.hr/>

## **5.2. AGENCIJA 2 (TalentLyft)**

Ova agencija bavi se pronalaskom i zapošljavanjem najboljih kandidata za posao, educira regrutere, menadžere ljudskih potencijala i menadžere malih poduzeća o važnosti ljudi i stjecanja talenata. Na njihovim web stranicama dostupni su materijali-knjige, blogovi, predlošci resursi, tečajevi itd. koji mogu pomoći onima kojima je pomoć potrebna.

Tim koji stoji iza ove agencije smatra da je bihevioralni intervju odličan za dublje istraživanje kandidata i njihove potencijalne prilagodbe kulturi neke tvrtke. Kod bihevioralnog intervju naglašava se ponašanje zaposlenika, jer je ono važno za radnu izvedbu, ali i za ukupnu atmosferu radnog okruženja. Onima koji provode intervju, savjetuje se da bi bihevioristički set pitanja trebao biti dio svakog intervju. Jer obrazac ponašanja kandidata pokazuje tko je on zapravo. Odgovori koji se mogu dobiti postavljanjem ovih pitanja jesu: je li kandidat timski igrač; posjeduje li kandidat stav koji potiče rješavanje problema; posjeduje li kandidat leaderske sposobnosti; preuzima li kandidat inicijativu; kolika mu je sposobnost komuniciranja. Ovo su primjeri bihevioralnih pitanja koja ovaj tim predlaže:

- Recite mi više o situaciji kad ste morali reći lošu vijesti nadređenom ili kolegi? Kako ste to izveli? Kako je druga osoba reagirala?
- Recite mi kako ste se nosili s „teškim“ kolegom. Kako ste s njim efektivno komunicirali?
- Kako biste objasnili ovaj termin, X, nekom iz druge branše?
- Kako biste reagirali na voditeljevo poticanje kompetitivnosti umjesto suradnje između članova tima?
- Dajte mi primjer kad ste postigli određeni proces efektivnijim. Kako ste to postigli?

A kada se radi o marketing kandidatima, situacija je sljedeća. Marketing stručnjaci pravi su izazov. Važni su vještine i iskustvo koje kandidat nosi sa sobom, stoga je potrebno imati barem minimum od onoga što se traži, a mora biti upoznat i sa industrijom, kulturom i navikama tvrtke u kojoj se prijavljuje. Drugim riječima, kandidat mora odgovarati profilu osobe koja njeguje brand tvrtke. Sljedeći set pitanja pomoći će utvrditi da li će kandidat znati obavljati posao i da li će se uklopiti u tim te ga dodatno obogatiti:

- Možete li me provesti kroz vaše prethodno iskustvo i naglasiti odgovornosti i poslove koji su bitni za našu rolu?
- Na koji Vaš uspjeh ste najviše ponosni?
- Kako biste unaprijedili naše trenutne marketinške napore?
- Što znate o našoj industriji i korisnicima?
- Možete li mi reći što mislite o sljedećim vrstama marketinga (digitalni marketing, marketing sadržaja, odnosi s javnošću, itd.)?

- Što vas najviše uzbuđuje kod naše otvorene pozicije i zašto mislite da ste vi prava osoba za nju?

Marketing stručnjaci novog doba moraju koristiti alate za mjerenja svoga uspjeha rada. Tu mu pomažu pokazatelji i analitički softveri, ali samo ako se njima zna koristiti. Kako bi se utvrdilo zna li kandidat koristiti te alate, na intervjuu se mogu koristiti sljedeća pitanja koja Agencija 2 predlaže:

- Možete li za sebe reći da ste analitičar?
- Kako mjerite svoj marketinški uspjeh?
- Što mislite koji ključni pokazatelji važni za ovu ulogu i našu tvrtku u cjelini?
- Možete li definirati sljedeće termine u marketingu (ROI, CPC, CPA itd.)?
- Vjerujete li da bi marketinški napori uvijek trebali izravno doprinijeti prihodu?
- Koji softver i alate ste koristili za mjerenje marketinškog rada?
- Pronašli ste novi marketinški kanal, ali niste sigurni koliko će biti učinkovit. Što činite u tom slučaju?
- Imate dva CTA (call to actiona), ali marketinški tim podijeljen je oko toga kojeg koristiti. Kako biste Vi riješili ovaj problem?
- Kako mjeriti kvalitetu lidova generiranim direktno iz marketinga (MQL)?

Osim analitike i znanja, od vještina se cijeni kreativnost. Ona je važna za dizajn, izradu sadržaja i druge kreativne radnje. Ovo su pitanja koja mogu otkriti krije li se kreativac u kandidatu koji je pristupio intervjuu:

- Biste li se opisali kao kreativnu osobu?
- Jeste li zadovoljni pisanjem i/ili uređivanjem marketinškog sadržaja?
- Jeste li dizajnirali i/ili pregledali marketinške elemente (grafike, oglase, odredišne stranice)?
- Kako se nositi s kreativnom blokadom?
- Koje web stranice s kreativcima volite posjetiti i zašto?

Pomoću intervjua teško je otkriti radnu etiku osobe ali se kroz sljedeća pitanja može dobiti osjećaj za kandidatove vrijednosti i motivacije:

- Ako Vas zaposlimo, što se nadate postići nakon prvog mjeseca, 3 mjeseca, 6 mjeseci i nakon jedne godine?
- Zašto želite napustiti trenutnu poziciju?

- Vjerujete li da je važnije raditi brzo ili obaviti posao ispravno?
- Kako određujete prioritete kada imate više paralelnih zadaća?
- Što mislite kako bi Vaši bivši nadređeni opisali rad s Vama?
- Kako se nosite sa stresom povezanim s radom i navedite primjer neke ekstremne situacije koja Vam se dogodila?

Marketing je grana koja se sve više razvija i profesionalci moraju pratiti trendove kako bi pojedine tvrtke ostale konkurentne. A saznati se može, je li kandidat željan novih znanja i vještina, pomoću ovih pitanja:

- Jeste li zainteresirani za učenje kojeg dijela/discipline marketinga u nastajanju?
- Što Vas je dovelo do karijere u marketingu?
- Kojim se brendovima divite i zašto?
- Kako ostati ukorak s promjenama u marketinškom svijetu?
- Koje su vaše omiljene marketinške web stranice, knjige ili drugi resursi?
- Što mislite gdje će marketing biti za 5 ili 10 godina?
- Koji su Vaši karijerni ciljevi?

U tvrtkama, osobe bi se trebale međusobno podržavati i ohrabrivati, a to je važnost rada u timu. Je li osoba timski igrač, može odgovoriti sam za sebe na ova pitanja:

- Radite li radije sami ili s timom?
- Na Vašoj prošloj poziciji, koje ste marketinške kampanje vodili pojedinačno, a koje ste kampanje radili s drugima?
- Kako se nositi s teškim suradnicima, navedite primjer neke situacije?
- Kako bi vaši prethodni suradnici opisali rad s Vama?
- Član tima traži Vašu pomoć, ali ste zauzeti vlastitim zadacima za koje imate odgovornosti. Što uobičajeno napravite?

Učinkovitost tvrtke mjeri se razumijevanjem korisnika i empatijom. A zna li kandidat tko su klijenti i koje su njihove potrebe, trebalo bi ga pitati sljedeća pitanja:

- Što mislite koje bolne točke naša usluga rješava našim klijentima?
- Znate li ijednog našeg konkurenta i što mislite da rade dobro u marketingu?
- Zašto bi potencijalni kupac odabrao nas umjesto konkurencije?
- Biste li se osjećali ugodno u interakciji s (potencijalnim) klijentima?
- Možete li opisati što mislite da su naše marketinške osobe?

- Što mislite gdje naši potencijalni klijenti troše svoje vrijeme online?

Izvor podataka je službena stranica agencije: <https://www.talentlyft.com/en>

### **5.3. DIGITALNA KOMPANIJA (Google)**

U najpoznatijoj pretraživačkoj tvrtki, kandidat ulazi u proces zapošljavanja onda kada član tima za zapošljavanje donese zaključak da će isti odgovarati otvorenoj poziciji. Cjelokupni se proces zapošljavanja može razlikovati od pozicije do pozicije, ali osnove su iste i sastoje se od:

- Online procjene, npr. kviz kodiranja;
- Kratkog virtualnog razgovora koji se obavlja prije dubljeg intervjuiranja;
- Projektnog rada gdje je od kandidata traženo izvršenje manjeg projekta, to mogu biti: studije, pisanje ili kodiranje. Kroz projekt se zaključuje kako kandidat razmišlja i pristupa problemima;
- Dubinskog intervjua.

Kratki virtualni razgovor može biti jedan ili čak dva i obavlja se putem telefona ili videa. Provođi ga regruter, menadžer za zapošljavanje ili kolege u timu. Ovakav tip intervjua osmišljen je za procjenjivanje ključnih vještina koji su potrebni za otvorenu poziciju.

Dubinski intervjua u ovoj tvrtki može biti rigorozan, jer u jednom danu kandidat može imati 3 do 4 intervjua, osobno ili preko videa. U cilju im je ostvariti prijateljski i topao odnos s kandidatom kako bi bolje upoznao tvrtku. Vođeni su ciljem stvaranja pravednog i uključivog iskustva u kojem kandidati iz različitih pozadina imaju priliku za uspjeh i napredak. Osim što nude prijateljski i topao pristup intervjuiranju, još jedan od cilja dubinskog intervjua jest procjena vještina i odnos između zahtjeva posla i kandidata. „Nit vodilja“ intervjua je ta da on bude strukturiran i da pitanja budu otvorenog tipa.

Prilikom strukturiranog intervjua kandidat se procjenjuje pomoću jasno definiranih rubrika za svaku poziciju. Na taj se način kandidati procjenjuju iz iste perspektive, ali dobiju i svoju prepoznatljivost.

Otvoreni tip pitanja koje kandidati dobiju u ovoj tvrtki rezultiraju procjenom načina rješavanja problema. Odgovaranjem na ovakva pitanja, kandidati prezentiraju način na koji funkcionira njihov um, kako komuniciraju s timom i koje su njihove prednosti.

Tvrtka je svjesna stresa i napora kojeg kandidati prolaze kada dođu do faze intervjua, te im pružaju odmor između intervjua, obroke, smještaj i ostalu podršku kako bi se usredotočili na razgovor, a na službenim Internet stranicama daju savjete kako se pripremiti za intervju.

Podaci su preuzeti sa službenih stranica karijera Google-a, a potvrdu o procesu selekcije i intervjuiranja potvrdila je osoba bliska autoru.

#### **5.4. DRŽAVNA SLUŽBA (MUP)**

Zapošljavanje državnih službenika određeno je Zakonom o državnim službenicima. Objavljuje se javni natječaj ili interni oglas na koji se kandidati javljaju. Baza podataka državnih službenika nalazi se u web aplikaciji CIRCA iz kojeg država tijela traže one kandidate koji ispunjavaju uvjete za radno mjesto koje treba popuniti. Ako na raspolaganju postoje državni službenici koji ispunjavaju uvjete, državno tijelo je dužno pozvati ih na testiranje i intervju. U Zakonu stoji da se kandidati upućuju na intervju kako bi se utvrdile njihova znanja, vještine i sposobnosti, te stečeno radno iskustvo. Izbor kandidata obavlja se između najviše 10 kandidata koji su postigli najbolje rezultate na testiranju i intervjuu.

Na intervju će se pozvati kandidati koji su ostvarili ukupno najviše bodova na testiranju i to 10 kandidata za svako radno mjesto, a ukoliko se za radno mjesto traži veći broj izvršitelja, taj će se broj povećati za broj traženih izvršitelja. Svi kandidati koji dijele 10. mjesto nakon provedenog testiranja pozvat će se na intervju. Ako je na testiranju zadovoljilo manje od 10 kandidata, na razgovor će se pozvati svi kandidati koji su zadovoljili na testiranju. Komisija kroz intervju s kandidatima utvrđuje znanja, sposobnosti i vještine, interese, profesionalne ciljeve i motivaciju kandidata za rad u državnoj službi te rezultate ostvarene u njihovu dosadašnjem radu. Rezultati intervjua boduju se na isti način kao i testiranje odnosno svakom pojedinom kandidatu/kinji se

dodjeljuje određeni broj bodova od 0 do 10. Smatra se da su kandidati/kinje zadovoljili/e na intervju ako su dobili/e najmanje 5 bodova.

Izvor podataka su arhivirani natječaji, službene internetske stranice, konkretno primjer PU Istarske <https://istarska-policija.gov.hr>, te osobni izvori bliski autoru.

### **5.5. LOKALNA SAMOUPRAVA (Grad Otok)**

Na intervju lokalne samouprave pristupaju kandidati koji prođu pisani ispit. Za prolazak pismenog dijela ispita kao dijela selekcije, kandidati moraju imati 50% točnih odgovora. Za pripremanje kandidata koriste se pravni izvori i ovo su neki od Zakona kojeg kandidat mora znati kako bi bio spreman za intervju:

- Opći dio: Ustav Republike Hrvatske; Zakon o općem upravnom postupku; Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi; Statut Grada/ Općine; Uredba o uredskom poslovanju
- Posebni dio (usko vezan za otvoreno radno mjesto)- primjer viši referent za samoupravu i opće poslove: Zakon o lokalnim izborima; Zakon o udrugama , Zakon o sustavu civilne zaštite, Zakon o vatrogastvu, Zakon o pravu na pristup informacijama, Zakon o zaštiti osobnih podataka; Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju, Zakon o javnoj nabavi.

Izvor podataka su službene stranice Grada Otoka: <https://otok.hr/hr> , te arhivirani natječaji.

### **5.6. TRGOVINA ODJEĆOM (GALILEO)**

Prije intervjuja, kandidati ulaze u užu odabir pismenim ispitima. Oni koji zadovolje kriterije (prolazna ocjena) dolaze na intervju, jedan po jedan sa voditeljem regije i voditeljem poslovnice. Svaki od njih postavlja strukturirana pitanja o poznavanju tvrtke, opisom pristupu prodaje, poznavanju materijala i njegovoj funkciji, znanju o kombinaciji boja i stilova, znanju oblačenja i pravilima kako odjeća treba stajati na osobi. Nakon

obavljenog intervjua, voditelj regije i voditelj poslovnice donose odluku o zapošljavanju. U prosjeku pisanje ispita traje pola sata, dok intervjuiranje traje oko 20 minuta. Kandidati odmah po donošenju odluke dobiju informacije o tome jesu li zaposleni ili ne.

Primjeri pitanja:

- Kada je tvrtka osnovana i čime se bavi?;
- Koja je Vaša uloga kao prodavača?;
- Što Vas dovodi u našu tvrtku?;
- Koje su Vaše prednosti, a koje mane?;
- Navedite neke od vrsta materijala i opišite jednu od njih (npr. viskoza);
- Kako ćete prodati proizvod koji sadrži taj materijal?;
- Koliko iznosi popust, odnosno konačna cijena proizvoda ako je na 20% popusta a puna cijena mu je 1200 kn?;
- Imate li neki cilj koji želite ostvariti kroz godine rada?;
- Zašto bismo Vas trebali zaposliti?

Izvor podataka je autorov kontakt s poduzećem.

## **5.7. AVIOINDUSTRIJA- KABINSKO OSOBLJE (RYANAIR)**

Ovo je primjer grupnog regrutiranja za kabinsko osoblje. Veća grupa ljudi sjedi u dvorani prije selekcije i slušaju prezentaciju o tvrtki: osnovne informacije, povlastice, radno vrijeme, plaća, dodaci na plaću, mogućnosti napredovanja i sl. Nakon prezentacije kandidati pišu test iz engleskog jezika. Zatim se navodi što je kandidatima potrebno od papirologije i u kojem roku moraju predati. Nakon prezentacije cilj je eliminacija nezainteresiranih kandidata, a oni koji su zainteresirani dolaze do faze intervjua. Intervju provode tri osobe i u prvom dijelu intervjua na pitanja je potrebno odgovoriti jednostavnim odgovorima:

- Jeste li bili kažnjavani?
- Jeste li ikad dobili otkaz?
- Nosite li pomagala za vid?
- Koliko ste visoki?
- Imate li tetovažu?



Nakon prvog dijela jednostavnih pitanja slijede ona dubinska:

- Recite nam nešto o sebi;
- Zašto želite biti dio našeg kabinskog osoblja?;
- Kako se nosite sa stresom?;
- Kakvi ste u odnosima s ljudima?;
- Recite nam nešto o poslovima koje ste obavljali;
- Recite nam nešto više o avionima koje naša tvrtka ima u posjedu;
- Gdje sve putnici putuju na našim letovima?
- Što Vaši roditelji, rodbina ili prijatelji misle o tome da postanete dio kabinskog osoblja?

I za kraj postavljaju se hipotetska pitanja ili situacije:

- Što biste napravili ako je neka od grupa na letu popila veće količine alkohola i Vas stavljaju u neugodnu situaciju?;
- Ako više nema vegetarijanskog menija, a putnik inzistira na njemu, što ćete napraviti?

Izvor podataka je osobno iskustvo ispričano autoru rada.

## **5.8. INTERVJUIRANJE STUDENATA- OSOBNO ISKUSTVO**

Kroz godine studiranja većina studenata, osim fakultetskog znanja, sa fakulteta izađu i bogatiji za radna iskustva. Tako i autor diplomskog rada koji je svoj životopis bogato popunio: što sa kratkoročnim poslovima, što sa srednjoročnim. Pojedini poslovi nisu zahtijevali razgovor za posao, međutim, postoje i oni koji su to odradili jer je to puka formalnost. Kroz sljedeće poglavlje opisuje se osobno iskustvo autora s intervjuima u različitim djelatnostima u kojima je obavljao rad.

Trgovina 1: Intervju je trajao svega 3 minute, voditelj trgovine postavljao je pitanja vezano za prethodna iskustva, a potrebe za posvećivanjem fakultetskim obvezama ga nisu zanimale. U to vrijeme (prva godina faksa) Zakon o studentskim poslovima nije postojao, a sam autor imao je svega mjesec dana radnog iskustva u prethodnom

trgovačkom lancu gdje je posao obavljan, a za isti nije zatražen nikakav razgovor za posao.

Trgovina 2: Autor je pozvan na intervju greškom, jer su voditelji mislili da se javlja za rad preko ugovora o radu, a tada se otvarala nova poslovnica i radnici su bili potrebni. Upućenost u poslovanje zbog prethodnog informiranja o trgovini pomogao je autoru u dobivanju novog posla. Pitanja su bila uglavnom strukturirana: o vrstama robe, markama, vrstama materijala, općenitog znanja o tvrtki i sl.

Administracija: Autor je u ovoj administrativnoj djelatnosti radio skoro 3 godine, a intervju se odvio vrlo profesionalno i strukturirano. Pošto se radi o poslu za kojeg je bilo važno znanje iz srednje škole, intervju je prošao uspješno.

Državna služba 1: Za ovu je državnu službu bilo važno znanje stranih jezika, pa se kao dio selekcije pisao ispit iz poznavanja jednog od njih. Na intervjuu su postavljana pitanja oko poznavanja tečaja različitih valuta i snalaženje sa više njih na način da se ispitivalo matematičko znanje. Primjerice, ako osoba da neki iznos u eurima koliko mu osoba mora vratiti u kunama ili funtama. Ispitivala se upućenost u važnost službe za koju se išlo na intervju i zašto je ona specifična. Može se reći kako je ovo bio polustrukturirani intervju.

Državna služba 2: Kod obavljanja rada za ovu službu važna je potpuna dostupnost u vrijeme rada koje je propisano, kako bi se produktivnost održala na određenoj razini. Na intervjuu su se postavljala pitanja poput: kada se može započeti s radom, koliko vremenski se može odrađivati dnevno i tjedno, dostupnost tijekom vikenda i sl. Zatim, postavljala su se pitanja na spremnost onoga što osobu čeka jer je okolina specifična, velik je pritisak i multi-tasking je na visokom nivou.

Računovodstvena djelatnost- privatni sektor: intervju za posao u struci bio je izazov, ali jedan od dužih i zanimljivijih. Intervju je trajao 50-ak min gdje se kroz razgovor sa poslodavcem pričalo o prošlom iskustvu, uvjetima rada, važnostima rada, politici tvrtke, računovodstvu, te poželjnom ponašanju i odijevanju. Može se reći kako je tijekom tog vremena rečeno i više nego dovoljno o samom poslu, a poslodavac se predstavio kao otvoren, pun znanja i iskustva.

## ZAKLJUČAK

Menadžment ljudskih potencijala proces je zapošljavanja, usavršavanja, procjenjivanja i nagrađivanja zaposlenika, uz brigu o radnim odnosima, zdravlju i sigurnosti radnika, te pitanjima pravednosti. Ljudski potencijali odnose se na potencijal koji zaposlenici imaju, a ljudski resursi fizička i intelektualna snaga, vještine i kompetencije koje zaposlenici već posjeduju. Menadžment ljudskih potencijala važan je dio organizacije jer stvara obrazovane i motivirane zaposlenike, te osigurava provođenje ciljeva organizacije.

Prije intervjuiranja, organizacija prvo pribavlja zatim selektira kandidate. Prije pribavljanja, poduzeće planira potrebu za novim ljudima i predviđa poslovanje budućnosti kako bi se znalo koliko kandidata može raditi i na koji vremenski period. Planiranje kadrova označava početak pribavljanja i selekcije kandidata. Predviđanje kadrovskih potreba odnosi se na zaključivanje o potrebi određenog broja ljudi. Pribavljanje kandidata u svezi je s unutarnjim i vanjskim predviđanjima potreba za kandidatima. Također postoje dvije vrste pribavljanja kandidata, a to su unutarnji i vanjski izvori.

Osnova selekcije za zapošljavanje je specifikacija posla koja zahtijeva specifično znanje ili vještine kandidata. Iz nje se može vidjeti zadovoljava li kandidat potrebe koje su tražene na otvorenom radnom mjestu. Svrha selekcije je predviđanje procjenom buduće uspješnosti u radu i odlučivanje o izboru najboljih kandidata za zaposlenje.

Intervju je postupak oblikovan radi pribavljanja podataka od osobe putem usmenih odgovora na usmene upite. Intervjuiranje mogu izvršiti stručnjaci za ljudske potencijale, menadžeri unutar organizacije, potencijalni nadglednici ili kolege. Intervju se može voditi grupno ili individualno, u različitim vremenskim razmacima, a ispitivač može biti jedan ili više. Ispitivačev cilj je otkrivanje što više informacija o kandidatu i utvrditi osobine koje su važne za predviđeni posao. Uspjeh intervjuja ovisi o sposobnosti ispitivača da generira pitanja kao odgovor na kontekst i da pomiče razgovor u smjeru područja interesa.

U vrste intervjuja s obzirom na strukturu spadaju strukturirani, nestrukturirani i polustrukturirani intervjui. U vrste intervjuja s obzirom na sadržaj/ pitanja spadaju

iskustveni i stresni intervjui, i u vrste intervjua s obzirom na način provedbe spadaju nestrukturirani i strukturirani sekvencijalni intervjui, panel, grupni i telefonski intervjui. Pripremanje za intervju sastoji se od: određivanja ispitivača, mjesta za održavanje intervjua, izrade plana intervjuirana, osobne pripreme, strukturiranja pitanja i upitnika, terminiranja, pripremanja informacija i proučavanja kandidatovih prijava. U strategije intervjuiranja spadaju: iskrena i prijateljska strategija, strategija rješavanja problema, strategija biografije, stres strategija, strategija iznenađenja, strategija upornosti i strpljivosti, strategija gađanja cilja, strategija lukavstva i strategija skretnice. Kod postavljanja strategije prate se sljedeći koraci: postavljanje realnih ciljeva, definiranje radnih očekivanja, određivanje pitanja vezanih uz posao, određivanje odgovora, vođenje učinkovitog intervjua i donošenje odluke o zapošljavanju. Kvalitetan kandidat prolazi kroz sljedeće korake: pripremanje za intervju, osvještavanje ponašanja na intervjuu i govora tijela kako bi se izbjegle pogreške i vježbanje odgovora na česta pitanja.

Bilo da se radi o agencijama za zapošljavanje ili privatnom sektoru ili javnom sektoru, svaki za sebe prati određene obrasce intervjuiranja koji im pomaže u donošenju odluke o zapošljavanju najboljeg kandidata, a na kandidatu je prilagođavanje uvjetima koji mu se postavljaju.

## POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Bakić N., Čubranić V., *Karijere 2007.*, Zagreb, Tau on-line, 2007.
2. Camp R., Vielhaber M. E., Simonetti J. L., *Strateško vođenje intervjua*, Zagreb, Mate d.o.o., 2007.
3. Cook M., Cripps B., *Psihološko procjenjivanje na radnome mjestu*, Zagreb, Školska knjiga d.d., 2009.
4. Cooper D., Robertson I.T., *Psihologija odabira zaposlenika- pristup kvalitete*, Zagreb, Naklada Slap, 2007.
5. Dessler G., *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb, Mate d.o.o., 2015.
6. Gutić D., Horvat Đ., Jurčević M, *Menadžment ljudskih potencijala u teoriji i primjeni*, Zagreb, Effectus, 2018.
7. Gutić D., Rudelj S., *Menadžment ljudskih resursa*, Osijek, Grafika, d.o.o., 2012.
8. Gutić D., *Strateški menadžment ljudskih potencijala*, Osijek, Studio HS Internet, d.o.o., 2019.
9. Marušić S., *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb, Adeco d.o.o., 2001.
10. Obradović V., Samardžija J., Jandrić J., *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Zagreb, Plejada 2015.
11. Ružić B., Intervju- alat za procjenu kandidata i djelatnika, Artis Rei d.o.o. za upravljanje ljudskim resursima
12. Šverko B., *Ljudski potencijali: usmjeravanje, odabir i osposobljavanje*, Zagreb, Hrvatska sveučilišna naklada, 2012.

## POGLAVLJE U KNJIZI

1. Zhang, Y. , & Wildemuth, B. M. „Unstructured interviews“, u Wildemuth B. (ur.), *Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library Science*, Westport, CT: Libraries Unlimited, 2009., str. 222-231

## E- KNJIGA

1. Dalton S., *The Job Closer, Time Saving Techniques for Acing Resumes, Interviews, Negotiation, and More*, New York, Ten Speed Press, 2021., Dostupno na: <https://ug1lib.org/book/12202814/0e38ef> (pristupljeno: 01.03.2022.)
2. Dessler G., *Human Resource Management*, 16. izdanje, New York, Pearson, 2020. Dostupno na: <https://ug1lib.org/book/5663874/711ca5> (pristupljeno: 01.03.2022.)
3. Pettersen N., Durivage A., *The Structured Interview, Enhancing Staff Selection*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2008., Dostupno na: <https://ug1lib.org/book/852582/626e78> (pristupljeno: 28.02.2022.)

## ČLANAK U ČASOPISU

1. Chen C.-C. et. al., *Effects of stress interviews on selection/ recruitment function of employment interviews*, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 11, no. 1, 2017. Dostupno na: <https://booksc.org/book/67440384/7357ad> (pristupljeno: 01.03.2022.)

## SAŽETAK

Izazovi intervjua u selekcijskom procesu diplomski je rad koji se bavi istraživanjem intervjua kao metode selekcije. Cilj rada je približiti intervju čitatelju kako bi se informirao o tome što organizacija provodi prije, za vrijeme i poslije intervjua, kako se on provodi, što se očekuje od kandidata, kakva vrsta pitanja se može postaviti, kakvim se strategijama koriste organizacije i kako se pripremiti kao kandidat. Pomoću literature koja se sastoji od: knjiga, poglavlja u knjizi, e- knjiga i člankom u časopisu napisan je teorijski dio rada, dok su se Internet izvori i osobni autorovi izvori koristili u istraživanju provođenja intervjua u praksi. Rezultati istraživanja mogu služiti kao priprema kandidata za intervju ovisno u koji se sektor prijavljuje. Zaključak ovog rada je da će se intervju i dalje koristiti u procesu selekcije pa je neizbježan za veliku većinu kandidata. Preporuka za one koji će se koristiti ovim radom su je da i dalje istražuju iznesene činjenice i da, iz svoje perspektive, kritički pristupe intervju.

Ključne riječi: intervju, vrste intervjua, provođenje (provedba) intervjua, strategije intervjua

## **SUMMARY**

Challenges of interview in the selection process is a graduate thesis that deals with the research of interviews as a selection method. The aim of the thesis is to bring the interview closer to the reader to find out what the organization does before, during and after the interview, how it is conducted, what is expected of the candidate, what kind of questions can be asked, what strategies organizations use and how to be prepared as a candidate. The theoretical part of the thesis was written with the help of literature consisting of: books, book chapters, e-books and a journal article, while Internet sources and personal authors' sources were used in the research of conducting interviews in practice. The results of the research can, somehow, be a preparation of the candidate for the interview depending on which sector he / she is applying to. The conclusion of this paper is that the interview will continue to be used in the selection process and is therefore inevitable for the vast majority of candidates. The recommendation for those who will use this paper is to continue to investigate the presented facts and to critically approach the interview from their perspective.

Key words: interview, types of interviews, conducting interview, interview strategies