

# SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA I UVOĐENJE U POSAO





Ljiljana Pavlović

**SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA I  
UVOĐENJE U POSAO**

Beograd, 2011. god.

SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA I  
UVOĐENJE U POSAO

Izdavač:

UNIJA POSLODAVAC SRBIJE

Autor:

Ljiljana Pavlović

Unija poslodavaca Srbije

Grafički dizajn i priprema za štampu:

GLOBE DESIGN

Štampa:

GLOBE DESIGN

Beograd

Tiraž:

1000

# SADRŽAJ

---

UVOD .....	5
SELEKCIJA KANDIDATA .....	9
UVOĐENJE NOVOZAPOSLENIH U POSAO .....	19
PRIMER DOBRE PRAKSE-INFOSTUD .....	25
1. Oglašavanje slobodne radne pozicije .....	25
2. Predselekcija i selekcija kandidata .....	27
3. Uvođenje novozaposlenog u posao .....	29



Razlozi za nastanak radnog spora između poslodavca i zaposlenog su brojni. Najčešće nastaju u slučaju otkaza, zahteva za naknadu štete, zbog neisplaćene zarade ili naknade zarade, zbog povrede zaposlenog na radu ili zbog štete koju je prčinio zaposleni poslodavcu.

Sporovi na radnom mestu generalno podrazumevaju pojedinačne ili kolektivne radne sporove. Pojedinačni sporovi podrazumevaju samo dve strane, zaposlenog i poslodavca, dok kolektivni sporovi podrazumevaju grupu zaposlenih, koje obično zastupa reprezentativni organ. Kolektivni sporovi mogu se podeliti na dve kategorije: sporove prava i sporove interesa.

Dok sporovi prava podrazumevaju primenu i tumačenje postojećeg prava ili postojećih pojedinačnih ili kolektivnih ugovora, sporovi interesa su sporovi vezani za uvođenje novih prava ili izmenu postojećih. Sporovi interesa tipično se javljaju u kontekstu kolektivnog pregovaranja.

Ova razlika je važna za određivanje prave metode njihovog rešavanja.

Ukoliko se ovi sporovi rešavaju van suda, taj metod se naziva „Alternativno rešavanje radnih sporova“. U osnovi, postoje tri različita tipa alternativnog rešavanja radnih sporova, koji zavise od stepena mešanja treće, nezavisne strane: mirenje, posredovanje i arbitraža.

Svima je poznato koliko je sudstvo preopterećeno i koliko dugo traju sudski sporovi. U međunarodnoj pravnoj praksi sve veća važnost se daje vansudskim načinima rešavanja radnih sporova koji se kod nas još uvek ne primenjuju u dovoljnoj meri.

Zakonom o mirnom rešavanju radnih sporova (Sl.gl.125/04), osnovana je Republička agencija za mirno rešavanje radnih sporova kao posebna organizacija u sistemu državne uprave, koja je počela sa radom sredinom 2005. godine. Agencija se bavi mirnim rešavanjem individualnih i kolektivnih radnih sporova.

Treba istaći da su državni mehanizmi koji omogućavaju brzo i praktično rešavanje sporova od suštinskog značaja, ali da mogu poslužiti samo kao krajnje rešenje. Sastavni deo sistema rešavanja bilo kog spora su sprečavanje sporova na nivou kompanije i iskreni pokušaji strana da same reše problem. Ukoliko interne procedure u okviru preduzeća ne daju rezultate, važno je obezbediti nezavisno telo, da razmotri razloge za otpuštanje ili za neku drugu odluku. Svi privredni subjekti, bez obzira na svoju veličinu, treba da imaju definisane postupke i procedure za rešavanje radnih sporova koji je brz, efikasan i pravičan. Uspeh u rešavanju spora na nivou preduzeća najviše zavisi od razloga, okolnosti i uslova u kojima se postupak odvija, odnosno od pravičnosti, objektivnosti i razloga spora koji mora biti suštinski vezan za poslovanje.

Ova brošura nastala je kao rezultat brojnih radionica koje su se realizovale u okviru Programa edukacije, treninga i usavršavanja menadžera- PETUM. Unija poslodavaca Srbije od svog osnivanja ima želju da bude organizacija koja će okupljati poslodavce i koja će biti nosilac svih zajedničkih aktivnosti u cilju ostvarivanja zajedničkih interesa. Želja nam je da poslodavcima budemo nezamenjiv partner u svim segmentima njihovog poslovanja i omogućimo kroz Program edukacije, treninga i usavršavanja menadžera- PETUM, jedinstven izvor informacija o svim aktuelnim dešavanjima, ekonomskim i društvenim trendovima, novim zakonskim regulativama i inicijator svih aktivnosti koje se odnose na dalji rast i razvoj privrednih subjekata i stvaranja povoljne poslovne klime za uspešno poslovanje. Veliki doprinos u radu radionica i u izradi ove brošure dali su i učesnici kroz svoja bogata iskustva. Naši korisnici su brojni privredni subjekti od kojih izdajamo: Utva Silosi ad Kovin, DDOR Novi Sad, PZP Požarevac, Oaza Junior doo, Kartonval doo, IHP Prva petoletka Trstenik, Impel doo, Galeb Group Šabac, Varnost-Fitep ad, Konkab doo, Siemens doo, Kolubara Lazarevac, Muzička škola Kosta Manojlović, Gineka Niš, Gimnazija 9. maj, Tepih centar doo, Regionalna lekarska komora Niš, Dom zdravlja Niš, Falke Serbia doo, Zona unapređenog poslovanja Niška Varoš, SBS Trade doo, Futura doo, Dreamhouse construct doo, NIS ad, JKP Beogradski vodovod i kanalizacija, Agencija za zapošljavanje Pobednik, Marving music doo, Zavod za javno zdravlje Subotice, Zavod za javno zdravlje Timok, Veolia transport, IHTM Društvo za tehnološki razvoj ad, Prokupac ad, Glečer doo i drugi.

Kao prva u nizu, brošura akcenat stavlja na kompaniju i bazira se na međunarodnim i domaćim praksama u prevenciji nastanka radnog spora kroz sve faze upravljanja ljudskim resursima. Njen glavni cilj jeste da poslodavcima (kroz primere, ček liste i korisne alate) pomogne u sprovođenju procedura koje će omogućiti nesmetano poslovanje uz minimalni rizik nastanka radnog spora.

Ljiljana Pavlović  
*Unija poslodavaca Srbije*



## NADLEŽNOST AGENCIJE ZA MIRNO REŠAVANJE RADNIH SPOROVA

Агенција сваким даном постаје све значајније независно регулаторно тело у заштити радних права. Слободно могу рећи да уживамо подједнако поверење и код запослених који остварују своја појединачна права загарантована законом, и код социјалних партнера – удружења послодаваца и синдиката на свим нивоима – од предузећа до републике. Препознате су предности: бесплатно, брзо (рок за доношење правоснажне одлуке је 30 дана), стручно и непристрасно (наши арбитри-у индивидуалним споровима и миритељи- у колективним су реномирани стручњаци у области радног права).

Надлежност Агенције у индивидуалним радним споровима су откази, исплата и уговарање минималне зараде, накнаде за исхрану, превоз и регрес, мобинг и дискриминација. Од ступања на снагу Закона о спречавању злостављања на раду највише спорова води се поводом мобинга, најефикаснији у Србији, са 23 решена случаја, у којим је у 50% случајева потврђено злостављање, док се друга половина односи на повреде других права из радног односа.

У колективним радним споровима надлежни смо за спорове проистекле при закључивању, измени и примени колективних уговора или правилника о раду, остваривања права на синдикално организовање и штрајк, као и остваривање права на информисање, консултовање и учешће запослених у управљању.

Овде желим посебно да укажем на могућност која се искористила само једном – пружање помоћи миритеља при закључивању колективног уговора (члан 16), који стручношћу и непристрасношћу преговоре конструктивно каналише и ослобађа емоционалних набоја врло конфронтираних страна (социјалних партнера). Тако се долази до најбољих решења, реалних и примењивих, јер миритељ ситуацију сагледава реално, у склопу свих интереса, што олакшава примену и предупредује спорове.

Имамо 3828 решених индивидуалних спорова и 61 колективни. Поређења ради, цела медијација која покрива све области права има 3000 окончаних поступака.

О надлежностима Агенције и свим релевантним информацијама може се обавестити на телефом 3131416, 3131417.

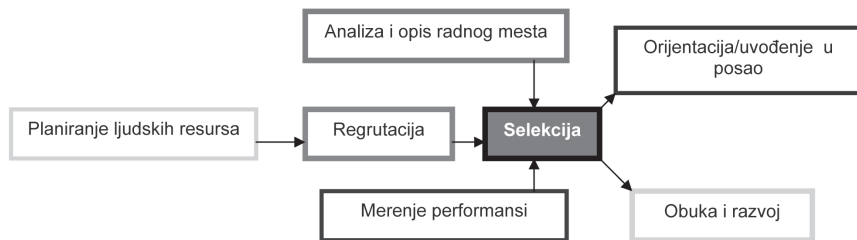
Олга Кићановић  
*Самостална саветница*

## SELEKCIJA KANDIDATA

---

Na današnjem tržištu rada u uslovima velike nezaposlenosti i sve veće konkurencije koja prouzrokuje podizanje produktivnosti rada, od ključnog je značaja zaposliti najbolje kadrove. Pronalaženje prave osobe za posao je izazov sa kojim se suočava svaka kompanija. Selekcija kandidata predstavlja veliki izazov iz razloga što pronalaženje, privlačenje i zadržavanje talentovanih ljudi nije lak posao. Ako se uzme u obzir da ljudi sa kojima radimo mogu biti uzrok naših uspeha, ali isto tako mogu prouzrokovati i veliki neuspeh, proces selekcije kandidata se ne može obaviti na brzinu, bez ikakvih napora, bez adekvatnog znanja i troškova. Ukoliko hoćete da smanjite troškove obratite pažnju na to da najveći trošak za jednu kompaniju predstavlja zapošljavanje pogrešne osobe na određeno radno mesto. Izazov odabira prave osobe za određeni posao je još i veći ako se u obzir uzme odnos ponude i tražnje na tržištu. Iskustva pokazuju da se događa da se na jedno novootvoreno radno mesto prijavi više stotina kandidata.

Za svaku organizaciju selekcija je od izuzetne važnosti i da bi bila u potpunosti efikasna neophodno je da bude sinhronizovana sa drugim aktivnostima. Selekcija kandidata predstavlja nastavak procesa regrutovanja, a osnovne smernice i instrukcije dobija iz analize posla i ocene performansi dok istovremeno predstavlja osnov orijentacije, obuke i razvoja. Proces regrutovanja podrazumeva identifikovanje, privlačenje i zadržavanje kandidata. Kandidati koji po svojoj kvalifikaciji odgovaraju određenom radnom mestu mogu se regrutovati iz internih izvora (gde se najčešće radi o unapređenju zaposlenog) ili iz eksternih izvora. Oba izvora regrutovanja kandidata imaju i svojih prednosti, ali i svojih mana. Prednosti eksternog regrutovanja kandidata ogleda se, pre svega u većim mogućnostima za odabir novih kompetentnih kandidata što podrazumeva i dolazak novih ideja i drugačijih razmišljanja. Mane eksternog regrutovanja se vide u troškovima, u dužem periodu socijalizacije i orijentacije kadrova i u riziku koji pretili od pogrešne procene kandidata. Interni izvori regrutovanja omogućavaju unapred poznate prednosti i nedostatke kandidata, utiču na bolju motivisanost zaposlenih i sam proces je jeftiniji i značajno brži i jednostavniji. Nedostaci internog regrutovanja vide se kroz ustaljen način rada bez inovacija i promena, mogućnost nastanka sukoba i borbe zaposlenih usled nezadovoljstva napredovanjem u poslu i sl. Izvori regrutovanja zavise i od prirode posla te se za neke koriste više interni izvori.



Slika 1: *Odnos selekcije kadrova i drugih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima*

Svakoj selekciji prethodi detaljna analiza radnog mesta, na osnovu koje se utvrđuju poželjne osobine i kompetencije potrebnog kadnidata. Analiza posla podrazumeva proces prikupljanja svih relevantnih informacija o zadacima i odgovornostima kao i stručne i psihofizičke sposobnosti izvršioca i daje informacije neophodne za razvoj opisa posla i specifikaciju posla.

Analiza radnih mesta obuhvata:

- Pregled već postojeće dokumentacije kao što su opisi poslova, organizacione šeme, ranije sistematizacije radnih mesta i slično. Važno je da zaposleni budu informisani i upoznati sa svrhom analize posla, osnovnim koracima i vremenskim okvirom.
- Sprovođenje analize posla je faza koja podrazumeva prikupljanje informacija kroz upitnike, intervju i/ili posmatranjem.
- Priprema opisa posla i specifikacija podrazumeva prethodno analizirane, sortirane i klasifikovane prikupljene informacije.

Za kvalitetan opis radnog mesta potrudite se da odgovorite na sledeća pitanja:



Slika 2: *Pitanja za opis radnog mesta*

## Selekcija kandidata

---

Privredni subjekti sami odlučuju da li će analizu posla uraditi sami (služba ljudskih resursa) ili će za to angažovati specijalizovane kuće. Prednost angažovanja eksternih analitičara je u objektivnosti i iskustvu u datoj oblasti, ali su i troškovi tada veći. Opšte metode koje se koriste kod analize posla su opservacija, intervjui, upitnici i sl. Metod opservacije podrazumeva posmatranje pojedinca dok izvršava posao i na taj način opisuju zadatke i dužnosti. Ova metoda ima svojih nedostataka i upotpunjuje se drugim metodama i koristi se kod onih poslova koji se ponavljaju. Intervjuisanje kao metod za analizu posla zahteva posetu svakom radnom mestu i razgovor sa izvršiocima što je vremenski izuzetno zahtevno i zbog toga se često kombinuje sa upitnikom. Najšire primenjivani metod za analizu radnog mesta je upitnik. Prednost ove metode ogleda se u uštedi troškova i u brzini prikupljanja informacija, dok se nedostaci odnose na poteškoće u izradi upitnika

Primer 1: Upitnik za analizu radnog mesta koji služi za razvoj opisa radnog mesta

Naziv radnog mesta \_\_\_\_\_

Datum \_\_\_\_\_

Sifra radnog mesta \_\_\_\_\_

Odeljenje \_\_\_\_\_

Naziv radnog mesta rukovodioca \_\_\_\_\_

Radno vreme \_\_\_\_\_

Ime osobe koja sprovodi analizu \_\_\_\_\_

1. Koja je osnovna svrha radnog mesta?

*polje za unos*

2. Ako ste rukovodilac, navedite nazive radnih mesta zaposlenih u vašoj nadležnosti; ako ima više zaposlenih koji obavljaju isti posao, navedite njihov broj.

*polje za unos*

3. Obeležite rukovodeće odgovornosti radnog mesta tog zaposlenog.

- Obuka
- Procena ucinka
- Kontrola rada
- Planiranje budzeta
- Davanje instrukcija i/ili saveta

- Ostalo (naznaciti o cemu se radi) \_\_\_\_\_
4. Opišite na koji način i koliko se nadgleda rad tog zaposlenog.
- polje za unos*
5. Dužnosti radnog mesta (opišite šta zaposleni radi i ako je moguće kako to radi) :
- polje za unos*
- 5a. Dnevne dužnosti ( svakodnevne obaveze )
- polje za unos*
- 5b. Periodične dužnosti (obaveze koje se ponavljaju jednom nedeljno ili jednom mesečno)
- polje za unos*
- 5c. Dužnosti koje se obavljaju mestimično u nepravilnim vremenskim intervalima
- polje za unos*
6. Da li zaposleni smatra da na radnom mestu obavlja i one poslove koji nisu neophodni? Ako je odgovor da , navedite sve takve obaveze \_\_\_\_\_
7. Obrazovanje zaposlenog za određeno radno mesto
- Osnovna škola
  - Srednja škola III stepen stručne spreme
  - Srednja škola IV stepen stručne spreme
  - Srednja škola V stepen stručne spreme
  - Viša škola VI stepen stručne spreme
  - Fakultet VII stepen stručne spreme
  - Master
  - Doktorat
  - Sertifikati \_\_\_\_\_
  - Kursevi \_\_\_\_\_
8. Označite koliko iskustva je potrebno za obavljanje dužnosti radnog mesta:
- Bez iskustva
- Od 1-6 meseci
  - Od 6-12 meseci
  - Godinu dana
  - Dve godine
  - Od 3-5 godina

## Selekcija kandidata

---

- Drugo \_\_\_\_\_
9. Označite, odredite mesto na kojem se nalazi radno mesto i ako je potrebno ili podesno, ukratko ga opišite (ispod zemlje, napolju, na skeli, u zatvorenom... i sl.)

*polje za unos*

10. Označite - retko, povremeno, stalno, nikad) negativne faktore koji se javljaju u toku obavljanja posla: prljavština, buka, vrućina, neprijatan miris, vibracije, prašina, tama ili slabo osvetljenje, dim, vlaga, iznenadne promene temperature i drugo (navedite)

*polje za unos*

11. Označite nepoželjne uslove za zdravlje i bezbednost u kojima zaposleni mora da obavlja posao i naznačite koliko često se javljaju: rad na visini, opasnost od mašina, eksploziv, opasnost od električnih aparata, opasnost od vatre, radijacija, ostalo (naznačiti)

*polje za unos*

12. Ukratko opišite kakve mašine, alate, opremu i radna pomagala zaposleni redovno upotrebljava.

*polje za unos*

13. Da li su ustanovljeni precizni radni standardi (dozvoljene greške, vreme potrebno za određeni posao i sl.) Opišite ako jesu

*polje za unos*

14. Da li posao zahteva određene lične osobine (posebne talente, fizičke karakteristike, itd.)

*polje za unos*

15. Da li postoje posebni problemi s kojima zaposleni može da se susretne dok obavlja posao pod normalnim uslovima? Ako postoje, opisite ih

*polje za unos*

16. Opišite uspešan završetak i/ili rezultat posla.

*polje za unos*

17. Koliko su ozbiljne posledice greške na radnom mestu? Na koga ili na šta uticu greške koje zaposleni napravi?

*polje za unos*

18. Ako se zaposleni pokaze kao uspešan, kakvo unapređenje može da očekuje?

*polje za unos*

Da bi se analiza posla jasno definisala, potrebno je tačno odrediti osnovne pojmove koji se u njoj koriste:

- Zadatak je posebna aktivnost koja se obavlja radi postizanja nekog cilja.
- Dužnost je određeni broj zadataka koji su usko povezani i iz kojih proističe odgovornost. Odgovornost je obaveza izvršavanja određenih zadataka i preuzimanje određene dužnosti.
- Pozicija je skup zadataka, dužnosti i odgovornosti koje čine ukupno radno zaduženje, odnosno posao pojedinca.
- Posao je skup pozicija koje su identične po svojim glavnim zadacima i mogu se obuhvatiti jednom analizom posla.
- Porodica poslova je skup poslova koji taraži iste ili slične osobine izvršioca.
- Radno mesto je deo radne sredine na kojem izvršilac u jednoj kompaniji obavlja konkretan posao, sa konkretnim sredstvima i uređajima za rad. To je najmanji pojam oraganizacione strukture.
- Zanimanje je opšti pojam za čitav niz srodnih poslova koje se obavljaju u različitim kompanijama ( npr. trgovac, PR menadžer, pravnik...)
- Karijera je skup poslova ili zanimanja koje određena osoba obavlja tokom svog radnog veka.

Koristan alat 1: *Okvir za opis radnog mesta*

Naziv radnog mesta	Naziv radnog mesta sistematizovan u okviru odgovarajućeg sektora, službe, odeljenja ili drugog organizacionog dela preduzeća
Broj radnog mesta	Praksa velikih preduzeća jeste numeracija radnih mesta radi njihovog lakšeg prepoznavanja
Uslovi za obavljanje poslova radnog mesta	Školska sprema, radno iskustvo, psihofizičke sposobnosti...
Broj izvršilaca	Za određena radna mesta predviđen je veći broj izvršilaca
Opis poslova i radnih zadataka	Opis posla mora obuhvatiti zadatke koje treba izvršiti, vreme i trajanje rada, ciljeve posla za radnika i za organizaciju, radne metode i postupke, mentalne i fizičke osobine izvršitelja...
Ciljevi	Uloga radnog mesta u ostvarivanju strateških, taktičkih i operativnih ciljeva organizacijske jedinice
Opis aktivnosti na radnom mestu	Detaljno identifikovanje radnih dužnosti, zahteva i zadataka na radnom mestu i vremenski okvir

## Selekcija kandidata

Radni učinak	Finalni proizvod koji nastaje na određenom radnom mestu
Upozorenje	Posledice neizvršavanja radnog zadatka bilo da se radi o nesmetanom odvijanju procesa rada ili prometa, sprovođenja poslovne politike, zadovoljstvo korisnika proizvoda ili usluga i sl.
Komunikacija	Sa kime radnik komunicira, kako komunicira, odnos u podnošenju izveštaja
Odgovornost	Osoblje/Oprema
Posebni uslovi rada	Navesti da li se radi o poslovima sa posebnim uslovima rada i naznačiti pod kojim osnovom i uslovima se obavlja zdravstveni pregled

### Koristan alat 2: *Specifikacija osobe*

KRITERIJUM	Bitno	Poželjno
Kvalifikacije	Neophodna kvalifikacija	Poželjna kvalifikacija
Dostignuća/kompetencije	Lista svih neophodnih dostignuća i kompetencija	Lista svih poželjnih dostignuća i kompetencija
Radno iskustvo	Neophodno radno iskustvo	Poželjno radno iskustvo
Posebna znanja i veštine	Na primer neophodne govorne ili pisane sposobnosti, spretnost...	Npr. poželjna veština prezentovanja
Znanje stranog jezika	Minimalni stepen znanja jezika	Poželjan stepen znanja jezika
Dodatna dostignuća/kompetencije	Neophodni sertifikati, posebni ispiti, edukacije, autorizacije	Poželjni sertifikati, posebni ispiti, edukacije, autorizacije
Trajanje stručnog osposobljavanja za samostalni rad	Neophodna obuka i vremenski okvir	
Fizičke sposobnosti, okolnosti	Napomena: samo tamo gde su opravdani zahtevi za obavljanje poslova	



Analiza i opis radnog mesta su od velike važnosti za poslodavce i koristi se:

- u procesu planiranja ljudskih resursa, odnosno predviđanja potreba za ljudskim resursima po znanjima, strukama, kvalifikaciji, broju i sl.
- u procesu selekcije kao pomoćni alat u utvrđivanju minimalne kvalifikacije, formiranje pitanja za intervju, izradu selekcijskih testova/instrumenta, za obrazovanje odgovarajućeg raspona i nivoa plate ili pomoćni alat pri određivanju koja plata se može ponuditi kandidatu za određeno radno mesto u definisanju stepena složenosti posla
- za planiranje karijere i napredovanja u poslu
- za planiranje razvoja poslovnih procesa
- za planiranje neophodnih treninga i obuka

Sledeća faza u postupku selekcije jeste prikupljanje podataka o kandidatima. Osnovni instrumenti za prikupljanje ove vrste podataka jesu:

- instrumenti za prikupljanje biografskih podataka (CV, aplikacioni formulari)
- preporuke
- instrumenti za prikupljanje podataka o sposobnostima i kompetencijama (testovi sposobnosti, testovi ličnosti, testovi opšte kulture, testovi inteligencije, medicinski testovi, fizički testovi)
- intervju
- probni rad

Privredni subjekti sami određuju da li će proces selekcije prepustiti nekoj agenciji ili će se ona realizovati u okviru kompanije. Ukoliko se postupak selekcije prepusti agenciji, praksa preporučuje da intervju sa potencijalnim kandidatima ipak bude kompanijski zadatak. Najboljeg kandidata, od svih potencijalnih, kompanija treba da prepozna.

Za intervju sa potencijalnim kandidatima mora se unapred pripremiti. Intervju mora biti dobro isplaniran i osmišljen. Pripreme za intervju podrazumevaju objektivno sagledavanje svih kandidata te je važno da se ne podlegne tipičnim greškama i to:

- pristrasnost
- stereotipi (u vezi sa polom, rasom, nacionalnom pripadnošću)
- predubeđenja (pesimisti u vezi sa pronalaženjem kandidata)
- identifikovanje sa kandidatom

Priprema za intervju podrazumeva upoznavanje sa zabranom diskriminacije (Zakon o radu "Službeni glasnik RS" br. 24/05, 61/05 i 54/09, Zakon o sprečavanju diskriminacije osoba sa invaliditetom, "Službeni glasnik RS" br. 33/06, Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju osoba sa invaliditetom "Službeni

glasnik RS" br 36/2009, Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu, "Službeni glasnik RS", br. 36/10, Zakon o ravnopravnosti polova "Službeni glasnik RS", br.104/09).

Na poslu, i u vezi sa poslom, zabranjena je diskriminacija s obzirom na pol, rođenje, jezik, rasu, boju kože, starost, trudnoću, zdravstveno stanje, nacionalnu i versku pripadnost, bračni status i porodične obaveze, seksualno opredeljenje, političko uverenje, socijalno poreklo, imovinsko stanje, članstvo u političkim organizacijama, sindikatima ili neko drugo lično svojstvo.

U zavisnosti od potrebe, intervju može biti strukturiran sa unapred definisanim pitanjima koja su ista za sve kandidate (čime se postiže objektivnost) ili nestruktuiran sa različitim pitanjima za sve kandidate (najmanje pouzdan), moguće je osmisliti i sveobuhvatan intervju gde su pitanja ista za sve kandidate, ali se tokom intervjua postavljaju i pitanja koja se prilagođavaju svakom kandidatu pojedinačno i sl. Postoje i drugi tipovi intervjua kao što su: Bihejvioralni intervju (situacija, akcija, rezultat), stresni intervju, tehnički, grupni itd.

Pitanja se mogu grupisati u više kategorija: procena ličnosti, konkretne veštine, timski rad, opšte veštine, odnos prema karijeri i obrazovanju i sl. Osobe koje će raditi intervjuisanje kandidata moraju biti dobro obučene i pripremljene. Pitanja trebaju biti postavljena tako da se dobiju konkretni odgovori i obrazloženja. To se postiže ako se izbegava postavljanje zatvorenih pitanja gde su jedini mogući odgovori sa da ili ne, ako se izbegavaju pitanja koja su sugestivna ili pak višestruka pitanja (nekoliko pitanja odjednom) i naravno diskriminativna pitanja. Pitajte kakvo je njihovo shvatanje datog posla i zašto žele taj posao? Pitajte zašto misle da treba da budu izabrani i koja su im prethodna radna iskustva (proverite)? Utvrdite sposobnost za timski rad. Utvrdite spremnost za prihvatanje nadzora. Budite jasni u vezi opisa posla i dajte šansu kandidatima da i oni vama postavljaju pitanja. Selekcija kandidata jeste dvostrani proces i idealno bi bilo kada bi izbor bio zajednička odluka, ali u praksi je situacija drugačija jer je ponuda kandidata značajno veća u odnosu na potražnju.

Proces selekcije predstavlja veliki trošak za organizaciju. Obično se kaže da što su viši troškovi selekcije, to su niži troškovi po zaposlenom nakon izbora i zapošljavanja izabranog kandidata. U SAD npr. izbor vrhunskog rukovodioca koštao je, još pre desetak godina 4.000 dolara, a sada je taj iznos mnogo veći. U našim velikim kompanijama izbor vrhunskog menadžera košta ponekad i preko milion dinara. Izbor pogrešnog kandidata izaziva dvostruke troškove i to troškove socijalizacije, obuke, niskog rezultata rada, otpuštanja, kao i troškove regrutovanja i selekcije novog kandidata.

Primer 2: Uobičajena pitanja u standardnim intervjuima

Pitanja o kandidatu	Šta možete reći o sebi?
	Kako biste sebe opisali?
	Koje su vaše jake strane?
	Koje su vaše slabosti?
	Šta je vaš hobi?
	Koji su Vaši kratkoročni i dugoročni ciljevi?
Pitanja o poslu	Zašto želite da radite ovaj posao?
	Šta je po vašem mišljenju neophodno za uspešno obavljanje posla za koji se interesujete?
	Na koji način biste unapredili ovaj posao?
	Koji je najgori posao koji ste do sada radili?
	Šta smatrate svojom najvažnijom idejom i svojim najvećim uspehom na poslu?
	Šta je najveća greška u vašem poslovnom i školskom životu?
	Šta bi trebalo da krasi dobrog rukovodioca na jednom radnom mestu?
	Opišite problem koji ste imali na poslu sa vašim rukovodiocem ili sa vašim saradnicima i kako ste ga prevazišli?
	Šta je za vas najvažnije na poslu?
	Koja je vaša definicija uspeha?
	Šta očekujete u vašoj daljoj karijeri?
	Koje poslove biste hteli da radite za 5 ili 10 godina?
Pitanja o školi	Šta mislite da li su vaše ocene adekvatne vašem znanju i sposobnostima?
	Šta je najveća vrednost koju ste dobili u školi/fakultetu?
	Koliko vas je obrazovanje pripremio za karijeru?
	Šta vam od onog što ste naučili tokom školovanja može pomoći na poslu?

## Selekcija kandidata

	Kojim neobaveznim aktivnostima ste se bavili tokom školovanja?
Pitanja za kraj	Postoji li još nešto što bi o vama trebalo znati?
	Želite li da postavite neko pitanje?
	Da li vas još nešto posebno zanima?

(Sonnenblick, Basciano, Crable, 1997)

Pored standardnih pitanja koja se koriste u intervjuu moguća su i druga pitanja koja možda nisu tipična a koja mogu omogućiti korisne informacije. Nije dobro preterivati s velikim brojem pitanja, a ponekad je bolje uopšte ne pitati nego pitati i ne znati kako iskoristiti dobijeni odgovor. Potrebno je uvek imati u vidu da se sva postavljena pitanja koriste u cilju procene uspešnosti na radnom mestu.

### Primer 3: *Moguća pitanja u intervjuima za posao*

Pitanja koja nisu tipična a koriste se za intervjuu	Šta bi vaši prijatelji rekli o vama?
	Šta bi vaši roditelji rekli o vama?
	Šta možete reći o bivšim saradnicima?
	Zamislite da se ne slažete sa svojim kolegama oko podela posla u kom zavisite jedni od drugih. Na koji način biste rešili situaciju?
	Da li ste radili neki dodatni posao u toku školovanja?
	Kako bi tvoj trenutni/prethodni poslodavac opisao tvoj radni učinak?
	Kako balansirate privatne i poslovne obaveze
	Koliku platu očekujete?
	Šta vas razlikuje od drugih kandidata?

Ključno je da za svoju kompaniju prepoznate idealnog kandidata. Svima je već jasno da konkurentska prednost jedne organizacije zavisi od sposobnosti da obezbedi proizvode i usluge koji će zadovoljiti potrebe potrošača i od pronalaska pravog načina kojim će upravljati ljudskim resursima, jer zaposleni nisu samo jedan od najznačajnijih već i najskuplji, a ponekad i najproblematičniji resurs.

### UVOĐENJE NOVOZAPOSLENIH U POSAO

---

Proces zapošljavanja se ne završava izborom kandidata, jer je novozaposlene potrebno uključiti u život organizacije kroz upoznavanje sa poslom, kolegama, pravilima ponašanja, očekivanim rezultatima.

Prvi susret i prva iskustva novozaposlenog u susretu sa organizacijom bitno određuju njegov odnos prema kompaniji i njegov kasniji odnos prema radu. Prvih pet minuta u novoj radnoj sredini su najpresudniji za nove radnike i to su momenti u kojima ili dobijate ili gubite željeni odnos sa pridošlim zaposlenim. Izazovan posao, kooperativne kolege i menadžeri, koji su spremni da pomognu u svakom trenutku povećavaju brzinu učenja zaposlenih na novom poslu i njihovo adaptiranje. U malim preduzećima koji nemaju službu ljudskih resursa, odgovornost za uvođenje novozaposlenog u posao snose neposredni rukovodioci i menadžeri. Novi zaposleni vide svog menadžera kao bitan izvor informacija o poslu i organizaciji. Neispunjena očekivanja mogu biti smanjena ako novi zaposleni ima kvalitetan odnos sa svojim nadređenim.

Rezultat uspešnog uvođenja u posao novozaposlenih jeste:

- manji broj otpuštanja te time i novog zapošljavanja,
- manji broj nesporazuma i svođenje problema sa disciplinom na minimum,
- veća posvećenost poslu i veća produktivnost.

Mnoge kompanije u svetu primenjuju organizovano uvođenje u posao, a u primeni ove metode upravljanja ljudskim resursima prednjači Japan.

Proces integracije novog radnika u organizaciju podrazumeva dve grupe aktivnosti:

- orijentaciju, upoznavanje sa politikom kuće, misijom i vizijom i
- obuku novozaposlenog.

Systemski pristup soijalizaciji i orijentaciji zahteva obraćanje pažnje na stavove, ponašanja i informacije koje su potrebne novim radnicima. Ona obuhvata:

- Dolazak novozaposlenog – Od presudnog je značaja da se novi zaposleni osećaju da pripadaju organizaciji i da su joj važni te je uloga menadžera i neposrednih rukovodilaca od izuzetnog značaja u ovoj fazi
- Obezbeđenje potrebnih informacija novozaposlenima –Informacije vezane za organizaciju , komunikaciju,njenu kuluturu, klimu i sl.
- Efektivno prenošenje informacije kod orijentacije – Menadžeri i predstavnici sektora za ljudske resurse trebalo bi da utvrde najbolje načine

## Uvođenje novozaposlenih u posao

- za prezentovanje informacija prilikom socijalizacije i orijentacije, (video kasete, slajdove, filmove, dijagrame) da se ne previde bitne
- Evaluacija – Jer je proces upoznavanja važan faktor i neprekidan

Orijentacija može biti individualna ili grupna. Grupni oblik osposobljavanja za samostalan rad je aktuelan kada se radi o prijemu većeg broja novih radnika. Realizuje se po unapred sačinjenim i prilagođenim programima koji se često pojavljuju kao deo početne obuke, imaju protokolarni karakter (upoznavanje sa kolektivom i rukovodiocima, obilazak službi i sektora, svečani prijemi i filmovi zapisa o razvoju i perspektivama org.) Individualni oblici uvođenja u posao su usresređeni na orijentaciju i osposobljvanje pojedinaca. Određuje se lice (mentor) sa iskustvom i poznavanjem posla koji će upoznati novo lice sa pravilima, načinom rada i ponašanja na poslu. Mentorstvo je kolektivna aktivnost gde mentor kao iskusan radnik uvodi u posao novozaposlenog radnika i pomaže mu da se što pre uklopi u novu radnu sredinu i osposobi za samostalan rad. Mentorski način uvođenja u posao ima svojih prednosti, ali ima i nedostataka. Prednosti mentorskog načina orijentacije sagledava se kao podrška i sigurnost novim licima, bolja procena znanja i sposobnosti novih kadrova i brže i kvalitetnije osposobljavanje novih zaposlenih. Nedostaci mentorstva vide se u mogućnost izbora nekompetentne osobe za ulogu mentora, izbijanje sukoba između njega i novog zaposlenog, te izbijanja negativnih reakcija i raspoloženja i neodmerenog nametanja mentorskih pristupa.

### Primer ček liste za uvođenje u posao-koristan alat

Dobra je praksa da novi zaposleni imaju kopiju ovog popisa. To im omogućava da znaju šta se događa i služiće kao podsetnik na nešto što ste propustili ili što traži više pažnje. Zajednička je odgovornost uprave i zaposlenog da je sve izvršeno u periodu uvođenja u posao.

Naziv kompanije .....	Datum početka rada .....
.....	Pozicija / Funkcija .....
Ime zaposlenog .....	Supervizor / Menadžer .....
.....	.....

## Uvođenje novozaposlenih u posao

	Izvršio	datum	komentar
Dolazak			
Dobrodošlica			
Dokumenti potrebni za kadrovsku službu			
Dokumentacija potrebna za službe vlade/države			
Propusnica/pribavljanje			
O organizaciji			
Ko je ko u rukovodstvu			
Istorija			
Proizvod / usluge / tržište			
Broj zaposlenih			
Planovi za budući razvoj			
Odredbe i uslovi zapošljavnja			
Predati odredbe i uslovi u pisanoj formi			
Predat Ugovor o radu			
Radno vreme, pauze,način plaćanja			
Odmor / odsustvo			
Merenje vremena / fleksibilno vreme / procedure izveštavanja			
Period probnog rada			
Otkazni rok			
Odredbe u slučaju bolesti i koga obavestiti			
Odredbe o penziji / Doba starosti za penzionisanje			
Doprinosi za socijalno osiguranje			

## Uvođenje novozaposlenih u posao

Majčinstvo/očinstvo/ porodijsko odsustvo i nega deteta			
Raznolikost i razvoj			
Politika jednakih mogućnosti			
Potrebe za obukom i ciljevi			
Odredbe o obuci			
Politike daljeg obrazovanja / treninga			
Procenjivanje rada / ocenjivanje			
Unapređenja			
Politika / procedure za sprečavanje nasilničkog ponašanja i uznemiravanja			
Odnosi radnik / poslodavac			
Zastupanje radnika, uključujući sindikat			
Komunikacija i konsultacija			
Procedure sporova (primedbe i disciplinski postupak)			
Podnošenje žalbe			
Pravila preduzeća			
Politika o pušenju			
Opšte ponašanje / pravila oblačenja			
Telefonski pozivi / poruke /e-mail / upotreba interneta / intranet			
Kantina / prostorija za pauze			
Toaleti / ormarići			



## Uvođenje novozaposlenih u posao

Priručnik o preduzeću i gde ga dobiti			
Bezbednost i zdravlje			
Hitni slučajevi / gde su aparati za gašenje požara			
Lokacija izlaza / mesta okupljanja			
Odredbe o prvoj pomoći / gde je oprema / ko je obučen za pružanje prve pomoći			
Procena rizika			
Svest o posebnim opasnostima na radnom mestu / u preduzeću			
Preventivne i zaštitne mere			
Pravila bezbednosti			
Lična higijena			
Izveštavanje o incidentima			
Trudnice i porodilje			
Beneficije za radnike			
Zaštitna odeća – snabdevanje, pranje, zamena			
Medicinske usluge			
Prevoz / parking			
Sportske aktivnosti / članstvo			
Šeme za štednju			
Popusti u preduzeću			
Posao			
Predstavljanje menadžeru / supervizoru			
Zahtevi posla			

## Uvođenje novozaposlenih u posao

Očekivani standardi			
Saradnici			
Nadzor i ocenjivanje			

Potpis zaposlenog ..... DATUM .....

Potpis menadžera ..... DATUM .....

U kompanijama u Japanu novozaposleni dobijaju priručnike za uvođenje u posao i od njih se traži da urade njihovu reviziju. Na taj način dolaze do novih kreativnih ideja ali i novozaposleni se upoznaju sa organizacijom i sa sadržajem posla. Korist je obostrana.

Važno je da svaki privredni subjekt ima razvijene modele uvođenja u posao novozaposlenih lica. To je jedinstvena prilika da na samom početku jasno predstavite organizaciju, odredbe i uslove zapošljavanja, mogućnosti razvoja i beneficije, odnose među zaposlenima i lanac interne komunikacije, pravila i poslovnu politiku kuće i jasno prezentujete posao čime smanjujete mogućnost nastanka nesporazuma i nastanka radnog spora.

## PRIMER DOBRE PRAKSE-INFOSTUD

### 1. OGLAŠAVANJE SLOBODNE RADNE POZICIJE

Došli ste u situaciju da su vam potrebni novi zaposleni. Odlično.

Iako možda, pri samoj pomisli na ceo proces zapošljavanja kroz koji treba da prođete, prvo osećanje koje imate jeste zabrinutost oko velikog obima posla koji takav proces nosi, ulaganje vremena i pažnje u ovaj proces treba da shvatite kao investiciju, jer ona to i jeste.

Sada je prilika da pronađete zaposlenog kakav vam zaista treba – zaposlenog čiji će doprinos biti jasno vidljiv, zaposlenog koji će značajno doprineti uspehu vaše kompanije, u skladu sa mogućnostima i ograničenjima svog radnog mesta.

#### 1.1. Kanali oglašavanja

Od izbora kanala oglašavanja u velikoj meri zavise i efekti celog procesa. Naravno, na raspolaganju su vam razni kanali - oglasi u novinama, agencije za posredovanje u regrutaciji i selekciji, natpisi na izlozima/vratima kompanije, preporuke vaših poslovnih saradnika/prijatelja, ali i onaj koji je najčešće korišćen i svakako najefikasniji, a to je Internet.

U nedostatku vremena možete se naći u situaciji da posegnete za, naizgled najjednostavnijim načinom zapošljavanja, a to je da zaposlite nekoga koga poznajete a dugujete mu uslugu, komšiju, rođaka, neko za koga vas je prijatelj zamolio da ga zaposlite ili vam je neko pomenuo da je dobar. Ovde moramo napraviti jasnu razliku između zapošljavanja preko veze i preko preporuke. Za vaš biznis može biti pogubno, ili vam bar može usporiti razvoj, ako se odlučite za prvu varijantu. Iako ćete možda uštedeti vreme pri zapošljavanju, sa druge strane ćete izgubiti i novac i vreme zapošljavajući nedovoljno odgovarajuće ljude jer ćete za samo nekoliko meseci biti u prilici da ga zamenite novim čovekom. A da ne govorimo o izgubljenoj mogućnosti da zaista razvijete posao za to vreme, što biste mogli postići da ste zaposlili pravu osobu. I onda opet u krug – novi proces zapošljavanja, novi utrošak vremena, novi utrošak novca, proces obuke novog kandidata.... Drugo je zapošljavanje putem preporuke – kada jasno znate da je neko dobar za određenu poziciju, znate da ima dokazane rezultate u toj oblasti ili slično. Ali i onda je dobro da takvu osobu uključite u proces regularne selekcije i date mu šansu da se dokaže u konkurenciji sa drugim kandidatima. Jer na kraju krajeva – uvek postoji šansa da i od dobrog kandidata može biti neko bolji.

A da se vratimo na Internet. Objavljivanjem oglasa na Internet sajtovima za zapošljavanje, direktno se obraćate ciljnoj grupi - kandidatima koji traže posao i dostupni ste im 24 sata dnevno, bez obzira na vašu ili njihovu geografsku lokaciju.

Osim toga, vaš oglas lako stiže do velikog broja ljudi koji traže posao (na primer, najposećeniji srpski sajt za zapošljavanje, poslovi.infostud.com mesečno ima preko 450.000 jedinstvenih posetilaca, i kroz njegov sistem mesečno prođe oko 150.000 prijava kandidata na oglase poslodavaca). Osim oglasa na sajtu, kandidati dobijaju i direktno na svoj email informaciju o novoobjavljenom konkursu, što značajno povećava krug ljudi do kojih vaš oglas može dopreti.

Oglašavanjem na Internetu imate i bolji uvid u efekte oglašavanja, jer specijalni mailing sistem sajta poslovi.infostud.com, po isteku konkursa, pruža vam značajne informacije o broju klikova na vaš oglas, ali i broju prijave koje dobijete preko sajta. Takođe, ovaj sistem vam je i značajna podrška u slučaju tehničkih problema sa serverom ili prijemom e-mailova koji vas mogu zadesiti, jer osigurava da uvek sve prijave stignu do vas.

Procedura slanja i postavljanja oglasa preko sajtova je obično vrlo jednostavna. Konkretno, kada je u pitanju sajt poslovi.infostud.com, oglasi pristigli do 14 časova se postavljaju na sajt istog radnog dana, što znači da nije potrebno danima ranije da razmišljate o oglasu. Osim toga, on-line oglašavanje radnih mesta je obično jeftinije od oglašavanja u ostalim medijima, a sajtovi obično nude širok dijapazon usluga i vrsta oglasa koje odgovaraju vašim potrebama i cenovnim željama.

Osim toga, sajtovi za zapošljavanje imaju i svoje baze biografija kandidata koji traže posao. Dok ćete raspisivanjem oglasa sačekati da se na njega prijave ljudi koji žele da rade u vašoj kompanije, možete pretražiti i baze biografija kandidata prema kriterijumima koji su vama bitni, i pronaći one koji vam mogu biti interesantni.

### **1.2. Zašto je važno posvetiti pažnju sastavljanju teksta oglasa?**

Što konkretnije sastavite tekst oglasa, manje su šanse da će vam se na oglas javiti mnogo onih koji ne ispunjavaju uslove, a samim tim, manje su i šanse da ćete potrošiti mnogo vremena čitajući biografije takvih kandidata ili intervjuišući ih. Sa druge strane, što bolje predstavite svoju kompaniju, njenu delatnost, kadrovsku politiku, paket prednosti koje nudite kandidatima, mnogo je veća verovatnoća da će vam se javiti kvalitetni kandidati na čije biografije želite da utrošite svoje vreme.

Pre sastavljanja oglasa definišite radno mesto – koja je radna uloga novog zaposlenog? Bez definisanog radnog mesta i navedenih zahteva pozicije, ne možete imati jasnu sliku o tome kakvu osobu tražite. Nakon definisanog opi-

sa posla relativno je lako definisati profil odgovarajuće osobe za taj posao, pri čemu karakteristike koje kandidat treba da poseduje možemo podeliti u dve grupe - na neophodne i poželjne.

Vaš oglas treba da sadrži sledeće elemente:

- Logo, informacije o kompaniji i njenoj delatnosti – Predstavite delatnost i politiku firme u nekoliko rečenica, u uvodnom delu oglasa. A ukoliko želite detaljnije da predstavite svoju kompaniju i kadrovsku politiku, sajt poslovi.infostud.com je predvideo za to rubriku Profili poslodavaca koja je besplatno na rasplaganju svim klijentima.
- Naziv radnog mesta i mesto zaposlenja
- Vrsta radnog odnosa (privremeno, stalno, honorarno)
- Uslovi za kandidate - obrazovanje, radno iskustvo, veštine, osobine kandidata...
- Opis posla i zahtevi pozicije za koju je otvoren oglas
- Mogućnosti za napredovanje i dodatnu obuku
- Način konkurisanja na oglas
- Potrebna dokumentacija za prijavu
- Rok za konkurisanje i informacije o toku procesa izbora kandidata

## 2. PREDSELEKCIJA I SELEKCIJA KANDIDATA

### 2.1. Uštedite vreme – koristite sisteme predselekcije

Problemi sa kojima se poslodavci najčešće susreću pri oglašavanju su ili prevelik broj prijava za posao (s obzirom na veliku nezaposlenost u Srbiji) ili da prijave kandidata ne ispunjavaju tražene uslove iz oglasa za posao. Da biste to rešili, kao efikasan, a finansijski nezahtevan alat, mogu vam poslužiti softverska rešenja kao što je Infostudov online sistem za automatsku predselekciju prijava za posao. On vam omogućava da, kreiranjem jednostavnog upitnika za kandidate, nakon isteka konkursa, dobijete listu prijavljenih kandidata rangiranih prema kriterijumima koje ste sami odredili, odnosno koji su bitni za upražnjenu radnu poziciju. Jasno ćete moći videti stepen uklapanja svakog kandidata sa potrebama vaše radne pozicije i jasno ćete prepoznati koji kandidati ne ispunjavaju tražene uslove, pa ni ne morate trošiti vreme na detaljno pregledanje njihovih prijava.

Uz automatsku predselekciju, a pri slanju oglasa, možete kandidatima postaviti i on-line stručni test i time uz prijem prijava na vaš konkurs, izvršiti i prvi krug selekcije, odnosno testiranje kandidata, nakon čega vam ostaje još samo da organizujete intervju i upoznate uži broj kandidata uživo.

### 2.2. Iskoristite intervju da upoznate kandidate na najbolji način

Kada pozovete kandidate na intervju, imajte na umu da je svaki trenutak koji provedu u vašoj kompaniji prilika da gradite pozitivan imidž i pokažete profesionalnost kompanije. Da podsetimo, ipak su svi oni (ili će biti) potrošači vaših proizvoda ili korisnici vaših usluga.

Trudite se da ih dočekate na kulturnan način, ne ostavljajte ih da čekaju previše, a na samom intervjuu budite profesionalni. Iznad svega, na taj način ćete dodatno privući i motivisati dobre kandidate da rade u vašoj kompaniji – jer proces zapošljavanja jeste dvosmerni proces. Ne dozvolite da dobri kandidati odustanu jer im se klima i odnosi nisu dopali kada su došli kod vas.

Tokom intervjuja formulišite pitanja tako da saznate najviše od kandidata o njegovim stručnim sposobnostima, ali i o njegovoj ličnosti. Neka vam pričaju o realnim životnim i poslovnim situacijama kroz koje su do sada prošli i tumačite njihove stavove i postupke. Neka vam daju primere situacija i njihovog snalaženja u situacijama koje su iziskivale osobine koje su potrebne za rad u vašoj kompaniji. Razmislite dobro. A ukoliko vam izbor bude težak i ako imate više kandidata koji vam se učine zanimljivi i dobri, uvek možete organizovati grupni intervju. Tema grupnog intervjuja ne mora biti vezana za oblast rada vaše kompanije, jer u njoj nije toliko bitan zadatak već je bitno da otkrijete kako se kandidati snalaze u radu u grupi sa drugim ljudima. Lako ćete prepoznati one inicijativne, kreativne, motivisane, one koji su dobri u kreiranju strukture pri rešenju problema, one koji su pravi potencijali, timske igrače, individualiste ali i one koji narušavaju rad grupe, sujetne,... i razmislite kakva osoba vama treba – jer osim stručnosti koju kandidat treba da poseduje, izuzetno je važno da se on uklapa u opšte vrednosti vaše kompanije.

### 2.3. Obaveštavajte SVE kandidate o ishodu selekcije

Prema istraživanju sajta poslovi.infostud.com, čak 92% kandidata za posao ne bude obavešteno o ishodu konkursa, a to u velikoj meri (u preko 70% slučajeva) utiče na njihov negativan stav o vašoj kompaniji. Ne zaboravite da su isti ti kandidati (ili da će biti) potrošači vaših proizvoda/korisnici vaših usluga ili će pre ili kasnije biti u situaciji da sarađuju sa vama, a imidž vaše kompanije je nešto na šta u svakoj situaciji treba da mislite. Uz Infostudov sistem za pregled prijave možete na jednostavan način, uz samo nekoliko klikova mišem, poslati povratnu informaciju o ishodu konkursa velikom broju kandidata.

### 2.4. Pregovori sa kandidatom kojeg ste odabrali

Ako ste odradili kvalitetan proces selekcije, donećete dobru odluku i izabrati prave ljude na prava mesta, a time ste osigurali svojoj kompaniji dugoročne koristi. Kada dođete do tačke kada je ishod zapošljavanja već izvestan, prego-

varajte sa kandidatom kojeg odaberete tako da obe strane budu zadovoljne, jer ne zaboravite da gradite od starta korektan odnos.

Naime, proces zapošljavanja se sada nastavlja pregovorima u vezi zarade i drugih pogodnosti koje će kandidat kao budući zaposleni imati. Pri davanju ponude trebalo bi da se rukovodite, osim finansijskim mogućnostima svoje kompanije, i tržišnom cenom rada, kandidatovom zaradom u prethodnoj firmi, kao i visinom zarada postojećih zaposlenih u firmi koji obavljaju slične poslove koje će raditi i sam kandidat (kako se odnos zarada u kompaniji ne bi narušio). Takođe, početna ponuda nije ograničena samo na visinu zarade već može da obuhvata razvojne mogućnosti, mogućnosti za razvoj karijere i brojne druge pogodnosti, odnosno beneficije.

### **2.5. Ugovor o radu i probni rad**

Ako kandidat prihvati vašu ponudu, možete pristupiti potpisivanju ugovora o radu. Međutim, proces zapošljavanja ni time ne mora da bude završen jer imate mogućnost da u ugovor unesete klauzulu probnog rada, u maksimalnom trajanju od 6 meseci.

Na taj način ostavljate sebi dovoljno vremena da bolje upoznate svog novog zaposlenog i ispravite eventualnu grešku koju ste napravili u procesu izbora, izabравši neadekvatnog kandidata. Iz tog razloga, definisanje probnog rada je vrlo praktično jer proces selekcije ne mora biti idealan i uvek postoji mogućnost da je kandidat ostavio odličan utisak pre zapošljavanja, ali tek kada počne da radi i prođe neko vreme, može da se pokaže njegovo "pravo lice", odnos prema radu, timu i slično.

Međutim, probni rad ne treba zloupotrebljavati. On ne podrazumeva da zaposleni radi bez potpisanog ugovora o radu ili da nije plaćen za svoj rad. I samom kandidatu probni rad treba predstaviti kao period upoznavanja tokom koga će i on moći da vidi da li mu firma odgovara i da li je zadovoljan svojim poslom, a i poslodavac će moći da vidi da li mu novi zaposleni odgovara, tako da je to korisno za obe strane. Pa, ako se utvrdi da saradnja ne funkcioniše dovoljno dobro, lakše je razići se dok je još radni odnos svež, kao i s obzirom da je otkazni rok u vreme trajanja probnog rada minimum 5 dana. Ali, bez obzira na to, zaposleni tokom probnog rada treba da ima regularan radni odnos i prima platu, kao i drugi radnici

### **3. UVOĐENJE NOVOZAPOSLENOG U POSAO**

Odabrali ste najboljeg kandidata? Čestitamo :) Sada se postarajte da mu pružite dobre osnove kako bi doprineo ostvarivanju poslovnih uspeha vaše kompanije sa ostatkom tima. Zato, pre nego što dođe prvi dan na posao, obez-

bedite mu radno mesto (opšte uslove i sredstva za rad) i isplanirajte šta će raditi u prvo vreme. Odredite mu mentora/starijeg kolegu koji će ga uputiti u posao i koji će mu biti na raspolaganju za sva pitanja koja bude imao. A kada dođe prvi radni dan vašeg novog zaposlenog:

- Upoznajte ga sa kolegama, pružite mu dobrodošlicu
- Upoznajte ga sa radnim okruženjem, pravilima i procedurama za rad, ovlašćenjima koje ima
- Upoznajte ga sa mentorom i planom obuke
- Predstavite mu detaljan opis radnog mesta – svrhu, zadatke, dužnosti, odgovornosti, ključne oblasti očekivanih rezultata
- Predstavite mu ciljeve i očekivanja koja imate od njega
- Pratite njegovu realizaciju i učinak
- Obilazite ga povremeno da vidite kako se snalazi i pitajte ga kako mu je na novom poslu
- Uradite pisanu evaluaciju rada posle nekoliko meseci i predstavite mu je. Popričajte o urađenom i dogovorite naredne korake i plan razvoja.

Srećno :)

Više informacija o regrutaciji, selekciju ali i građenju zaposlenih pogledajte na stručnom sajtu za vođenje ljudskih resursa  
link: <http://mojtim.infostud.com/hr-znanja/>







# KOLIKO SU ZADOVOLJNI ZAPOSLENI KOJI RADE ZA VAS?

Infostud Vas poziva da učestvujete u najvećem istraživanju zadovoljstva zaposlenih u Srbiji i regionu i kvalifikujete se za nagradu „Najbolji poslodavac 2012“.

Sve kompanije koje učestvuju dobijaju detaljan izveštaj o zadovoljstvu svojih zaposlenih, kao i poređenje sa drugim prijavljenim kompanijama.

Osvojite i neku od sledećih nagrada:

- sveukupna nagrada Najbolji poslodavac
  - Najbolja organizacija rada
  - Najbolje razvojne mogućnosti
  - Najbolji međuljudski odnosi
  - Najbolji poslodavac u regiji
- u kategoriji malih, srednjih ili velikih preduzeća.

Takođe, priznanje će biti dodeljeno kompaniji koja je najviše učinila za poboljšanje radnih uslova za zaposlene sa invaliditetom.

Za dodatne informacije i **PRIJAVLJIVANJE** posetite [www.najboljiposlodavac.com](http://www.najboljiposlodavac.com)



**15% POPUSTA ZA ČLANOVE UDRUŽENJA.**

Prilikom prijavljivanja upišite naziv Vašeg udruženja u polje za napomene.

ASRECO  
SOUTH EASTERN EUROPE

Carlsberg  
Srbija

CITY  
HOTELS

ERNST & YOUNG  
Quality In Everything We Do

DHL  
EXPRESS

Puratos  
Previdno partner u uspehu

1756  
APATINSKA  
HOTELS

OFFICE  
STORI

hinttech

Do sada prijavljeni učesnici:

LEASING

MOZZART

cargo-partner

LEGEND

Microsoft

halcom  
Papirna i kancelarijska

NO FARMINA BEOGRAD  
TELEKOM

Dakia  
SARAJEVO

ALSTAR  
DISTRIBUTION

PRO LUMINAR K&P

KFC

NOVITAS

no/otronic

MyTrendyPhone

GRAND CASINO  
BEOGRAD

Hellenic  
The Way of Distribution

WELT

BEOHEMIJA

NORDEUS

BEOHEMIJA  
INEX

petech

„Vrednost i korelacija“  
Solutio

gowl

Generalni pokrovitelj:

emg

Prijatelji projekta:

AVALA

EKOHEMETAP

BIZNIS

Privredni PREGLED

Personal magazin

happy

ekapija

tabo

PROFIT

CENTAR ZA MONITORING I EVALUACIJU

Medna

program edukacije,  
treninga i usavršavanja  
menadžera

# petum



УНИЈА  
ПОСЛОДАВАЦА  
СРБИЈЕ

**UNIJA POSLODAVACA SRBIJE**

Stevana Markovića 8

Beograd, Zemun

Tel. +381 11 316 02 48

Fax. +381 11 2610 988

[info@poslodavci.rs](mailto:info@poslodavci.rs)

[www.poslodavci.rs](http://www.poslodavci.rs)