

Doc. dr Gozdana Miglič

**PRONALAŽENJE
I IZBOR KADROVA
ZA DRŽAVNU UPRAVU**



Docent dr Gozdana Miglič

PRONALAŽENJE I IZBOR KADROVA ZA DRŽAVNU UPRAVU

Izdavač

DIAL

Beograd , Mutapova 21

U okviru projekta koji finansira Evropska unija
preko Evropske agencije za rekonstrukciju

Urednik

Peter Miklič

Recenzenti

dr Goran Vuković

dr Marija Ovsenik

Dizajn i priprema za štampu

Vojislav Ilić

Prevodilac sa slovenačkog

Dejan Vuruna

Prevodilac na engleski

dr Aleksandra Čavoški

Lektor / Korektor

Dejan Vuruna

Ljiljana Ostojić

Valentina Korać

Tiraž

1000 primeraka

Suizdavač i štampa

GRAFOLIK, Vojvode Stepe 375

ISBN 987-86-902823-7-1

CIP - Каталогизacija u publikaciji
Народна библиотека Србије, Београд

005.96:35.07

МИГЛИЧ, Гоздана

Pronalaženje i izbor kadrova za državnu upravu / Gozdana Miglič; [prevodilac sa slovenačkog Dejan Vuruna, prevodilac na engleski Aleksandra Čavoški]. - Beograd : Dial : Grafolik, 2007 (Beograd : Grafolik). - 79, 81 str. : graf. prikazi, tabele ; 25 cm

Nasl. str. prištampanog prevoda: Human Resources Recruitment in State Administration. - Uporedo srp. tekst i engl. prevod. - Podatak o autorima preuzet iz kolofona. - Oba teksta štampana u međusobno obrnutim smerovima. - Tiraž 1.000. - Str. 3 : Predgovor / Peter Miklič. - Napomene i bibliografske reference uz tekst. - Bibliografija: str 79 .

ISBN 978-86-902823-7-1

a) Државна управа - Менаџмент људских ресурса
COBISS.SR-ID 140785164

PREDGOVOR

Svi uspešni organizacioni sistemi baziraju se na ljudima. Zaposleni sa potencijalima koje donose sa sobom ili ih stiču i razvijaju unutar organizacionog sistema, čine srž razmišljanja svakog dobrog poslodavaoca. U tom pogledu, ni državna uprava ne predstavlja izuzetak. Savremene principe upravljanja ljudskim potencijalima potrebno je primenljivati i unutar državne uprave, ako želimo da postane što uspešnija i prilagodljiva za nove izazove. Neke odgovore na pitanja, kako pronaći i zaposliti prave ljude na pravom mestu, nadamo se da ćete pronaći u ovoj publikaciji.

Uz autorku, doc. dr Gozdanu Miglič, kojoj pripada najveća zasluga za izradu ovog materijala, takođe ne trebamo zaboraviti na veliki deo energije koji je u celokupan projekt uložila Služba za upravljanje kadrovima, a posebno direktorka službe, gospođa Jasmina Damjanović.

Ova publikacija samo je jedna u nizu izrađenih u okviru projekta «Tehnička pomoć pripremi i sprovođenju upravnopravnih propisa – II faza – Republika Srbija» – skraćeno: DIAL, kojeg finansira Evropska agencija za rekonstrukciju, a sprovodi konzorcijum pod vodstvom kompanije «Eurecna» iz Italije. Ovaj projekt je nastavak ranije realizovanih projekata koje je finansirala Evropska agencija za rekonstrukciju, koji su takođe imali za cilj unapređenje sistema uprave i uspostavljanje novog službeničkog sistema u Republici Srbiji.

Nadamo se, da će ova publikacija zajedno sa Priručnikom za popunjavanje izvršilačkog radnog mesta u organima državne uprave i službama vlade, autora prof. dr Slobodana Čamilovića i Vodičem za proveru stručne osposobljenosti, znanja i veština pri odabiru kadrova u državnoj upravi, autorke dr Dobrile Vujić, učiniti značajan doprinos, ka što profesionalnijem i stručnijem upravljanju ljudskim potencijalima u državnoj upravi.

Peter Miklič
Urednik



SADRŽAJ

UVOD	5
1. UTVRĐIVANJE KADROVSKIH POTREBA	6
1.1. Analiza posla i opisi radnih mesta	7
2. PLANIRANJE KADROVSKIH RESURSA	16
2.1 Uticaj okruženja na planiranje kadrovskih resursa	17
2.2 Model planiranja kadrova	19
2.3 Predviđanje potreba za kadrovima	21
2.4 Tržište rada	24
2.5 Interno obezbeđivanje kadrovima	24
2.6 Planovi kadrovskih resursa	27
3. OBEZBEĐIVANJE NOVIH KADROVSKIH RESURSA	28
3.1 Strateška pitanja i oblikovanje organizacione strategije obezbeđivanja novih kadrovskih resursa	28
3.2 Aktivnosti povezane sa obezbeđivanjem novih kadrovskih resursa	30
3.3 Obezbeđivanje kadrova iz unutrašnjih izvora	31
3.4 Obezbeđivanje kadrova iz spoljnog okruženja organizacije	35
3.5 Metodi zapošljavanja	35
3.6 Formalni metodi zapošljavanja	36
4. SELEKCIJA KADROVA	39
4.1 Namene, ciljevi i prednosti procesa selekcije	39
4.2 Povezanost poslovne strategije i organizacione kulture sa strategijom izbora kadrovskih resursa	40
4.3 Faze u procesu izbora kadrovskih resursa	41
5. METODI SELEKCIJE	45
5.1 Klasični trio	45
5.2 Značaj dobrih metoda selekcije	48
5.3 Izbor kadrova za rukovođenje	74
5.4 Postupak selekcije	76
6. LITERATURA	79

UVOD

Savremena državna uprava posluje u složenom okruženju koje se stalno menja i koje je potpuno različito od relativno jednostavnog, stabilnog i predvidljivog društvenog ambijenta kojem su, svojim rutinskim načinom poslovanja, birokratske organizacije bile prilagođene u prošlosti. Promene političkih i ekonomskih sistema, nova očekivanja i zahtevi građana, povećanje obima i uticaja javnog sektora, i s tim u vezi narastajućih potreba za usklađivanjem, saradnjom i decentralizacijom, kao i za prilagođavanje evropskim standardima, nameću potrebu za prilagođavanjem državne uprave u novim okolnostima.

Za uspostavljanje moderne države nije dovoljno samo promeniti zakonodavni okvir, već oblikovanje modela savremene države zahteva usvajanje promena na svim područjima. Naročito treba zadovoljiti potrebe na području menadžmenta, uključujući oblast upravljanja kadrovskim resursima, gde, između ostalih, spada uspostavljanje efikasnog sistema zapošljavanja javnih službenika i nameštenika.

Prilikom potrage za najpogodnijim oblicima i načinima modernizacije državne uprave tokom poslednje decenije, sve više se ističe ideja novog upravljanja javnim sektorom, čiju suštinu čini verovanje da je moguće u poslovanje uprave uvesti pojedina načela i pozitivna iskustva iz upravljanja privatnim sektorom, dopunjene načelima koja garantuju potpuni kvalitet rada uprave. Oba koncepta su tesno povezana sa odnosom prema kadrovima, a posebno usvajanjem savremenih metoda upravljanja kadrovima.

Upravljanje kadrovskim resursima zahteva vrste aktivnosti koje se međusobno povezuju i dopunjuju i koje su posredno ili neposredno povezane s ciljevima i poslovnim planovima organizacije. Svaka organizacija, pa i ona upravna, će biti onoliko uspešna, koliko su kvalitetni i uspešni njeni kadrovi. Iz ovoga proizilazi da organizacija mora da detaljno analizira postojeće kadrovske resurse i planira eventualne zahteve za novim kadrovima. Ukoliko se organizacija odluči za novo zapošljavanje, mora imati oblikovan proces pronalazjenja potencijalnih kandidata kojima bi mogla popuniti upražnjena radna mesta i istovremeno efikasan sistem selekcije pomoću kojeg bi mogla izabrati najprihvatljivije nove saradnike.

Svrha ove knjige je da čitaocu predstavi one kadrovske aktivnosti koje organizaciji obezbeđuju pogodne kadrove, polazeći od predviđanja potreba za kadrovima i njihovog planiranja do osnovnih postupaka obezbeđivanja kadrova i njihove selekcije. Takođe, knjiga obrađuje najčešće metode selekcije kadrovskih resursa.

Knjiga je napisana tako da uzima u obzir specifičnosti ambijenta državne uprave, a istovremeno nudi poglede i pregled prakse javnog i privatnog sektora i pri tome ukazuje na prednosti i mane ponuđenih rešenja.

1. UTVRĐIVANJE KADROVSKIH POTREBA

Danas, organizacije postaju sve zavisnije od svojih ljudskih resursa. Revolucionarna transformacija, kompleksna tehnologija i globalna konkurencija znače narastajuću ranjivost organizacija, pa tako one koje nemaju prave kadrove na pravom mestu u pravom momentu bivaju ugrožene. S tim u vezi, odgovarajući odnos između rada i sposobnosti zaposlenih predstavlja ekonomsku nužnost, a s tim je povezano i razumevanje pojedinačnih radnih mesta i rada koji se obavlja na konkretnom radnom mestu. Odgovore na ova pitanja pruža pažljiva analiza posla i opis radnog mesta.¹

U prošlosti su opisi posla bili uglavnom vrlo pojednostavljeni i kratki, dok savremenije organizacije stavljaju akcenat na prilagodljivost i kritičko razmišljanje. Organizacije teže da njihovi radnici budu sposobni za timski rad, da lako kruže između različitih poslova, da shvataju kako se njihovi nalozi uklapaju i uključuju u celokupne organizacione procese, da imaju osećaj za probleme koji nastaju u proizvodnom procesu, da primećuju nedostatke i poteškoće u procesu rada, prenose informacije o tim problemima i predlažu rešenja, itd. U skladu s tim se povećavaju zahtevi za izuzetno osposobljenim radnicima koji nisu sposobni da ovladaju samo jednostavnim i predvidljivim postupcima, nego se od njih očekuje da poseduju sposobnost shvatanja uzročno-posledičnih veza, odlučivanja i donošenja sudova pod različitim pritiscima iz okruženja, naročito vremenskim.

Koncept analize posla podrazumeva proces pribavljanja informacija o poslu. Nezavisno od metoda ili načina pribavljanja informacija, analiza sadrži informacije o zadacima koji se moraju izvršiti u okviru određenog posla, kao i posebne okolnosti i karakteristike vezane za službenika koji obavlja posao. Rezultat analize posla je opis posla (eng. job description) i opis karakteristika službenika (eng. job specification).

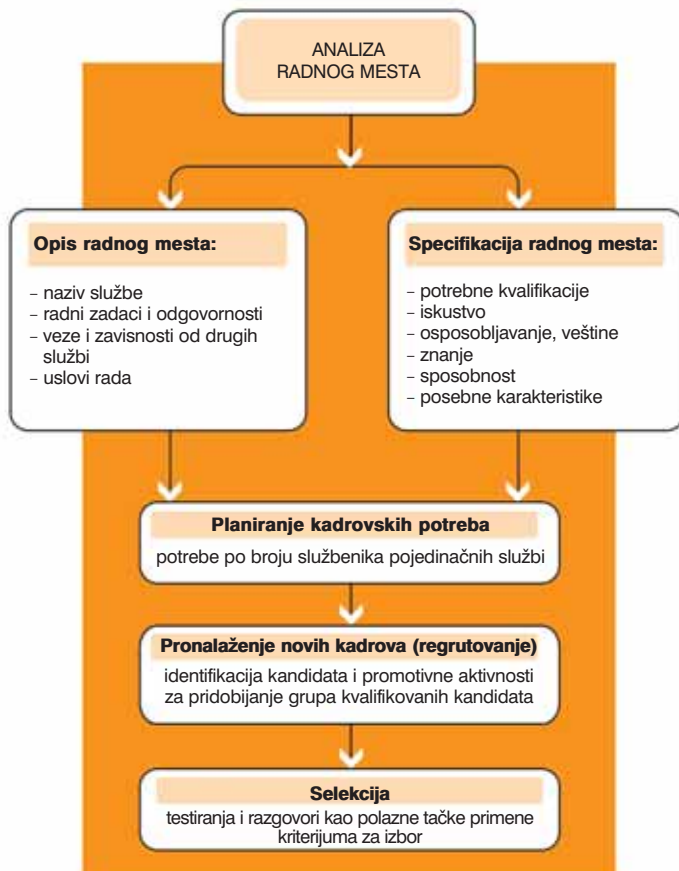
Upotrebljivost analize posla je višenamenska. Analiza je nezamenljiva prilikom planiranja kadrovskih resursa, gde predstavlja osnov za prognoziranje potreba organizacije za kadrovima. Pored toga, analiza se koristi za pronalaženje i izbor kandidata za posao, vrednovanje i nagrađivanje rada, ocenjivanje radnog učinka, planiranje razvoja kadrova i karijere zaposlenih, te uređivanje radnih odnosa i okolnosti. Isto tako je podloga za formulisanje posla i glavni izvor podataka prilikom pripremanja opisa radnog mesta i radnih zadataka (Dessler, 1988; Scarpello in Ledvinka, 1988; Singer, 1990, Svetlik, 1998: 80) (Tabela 1.1; Slika 1.1).

Tabela 1.1: Nekoliko primera upotrebe analize posla

PRONALAZENJE I SELEKCIJA	RAZVOJ I OČENJIVANJE	PLATE I NAKNADE
- planiranje kadrovskih resursa	- osposobljavanje i usavršavanje veština	- određuje platne razrede
- istraživanje internog tržišta rada	- razjašnjavanje uloga	- obezbeđuje jednako plaćanje za istovetni rad
- pribavljanje kadrova	- planiranje karijere zaposlenih	- obezbeđuje jednako plaćanje za uporediv rad
- selekcija	- ocenjivanje radnog učinka	
- raspoređivanje		
- jednake mogućnosti za zapošljavanje		

¹ Vidi i poglavlje III. Uredbe o razvrstavanju radnih mesta i merilima za opis radnih mesta državnih službenika („Službeni list RS”, br. 117/05).

Slika 1.1: Povezanost analiza pojedinačnih službi, planiranje kadrovskih resursa, obezbeđivanje novih kadrova i njihova selekcija



1.1. Analiza posla i opisi radnih mesta

Analiza posla je osnova upravljanja kadrovskim resursima koja usmerava pažnju na to šta se očekuje od zaposlenih, kao i na to koja su znanja, veštine i sposobnosti potrebni za efikasan rad na određenom radnom mestu. Analizu posla možemo opisati kao proces kojim se određuje koje zadatke, dužnosti i odgovornosti sadrži radno mesto, njegov odnos sa drugim radnim mestima, uslove u kojima se rad izvodi i lične sposobnosti potrebne za ostvarivanje zadovoljavajućeg učinka.

Analiza posla je, u stvari, tehnički postupak utvrđivanja zadataka i odgovornosti određenog radnog mesta i karakteristika koje službenik mora posedovati da bi uspešno obavljao posao (Lipičnik i Mežnar, 1998: 400), dopunjena utvrđivanjem okolnosti pod kojima se posao obavlja (Singer, 1990, Svetlik, 1998: 80). Pearn i Kandola (1993, v Bee i Bee, 1995: 72) deklariše proces prikupljanja informacija o poslu kao »sistematski postupak obezbeđivanja podrobnih informacija o radu, zadacima ili uloga-ma koje se vrše ili bi trebalo da se vrše« (Tabela 1.2).

Tabela 1.2: Pitanja na koje analiza posla pruža odgovore

NAMENA ANALIZE POSLA
Zašto postoji određeno radno mesto?
Kojim je fizičkim i mentalnim aktivnostima službenik izložen?
Kada se rad obavlja?
Gde se rad obavlja?
Kako službenik obavlja rad?
Koje su kvalifikacije potrebne za obavljanje posla?
Kakvi su uslovi rada na radnom mestu (kao npr. temperatura, osvetljenje, neugodni mirisi ili buka)?
Koji su aparati ili oprema potrebni na radnom mestu?
Od čega se sastoji uspešan rad?

Dva su osnovna pristupa analizi posla: pristup neposredno usmeren na posao (ili zadatak) i pristup usmeren na zaposlenog (odnosno na njegovo znanje). Prvi se bavi pitanjem »šta« - koji su zadaci, dužnosti i odgovornosti radnog mesta (sadržina radnog mesta), dok se drugi pristup usmerava na znanje koje je potrebno da se posao obavi (zahtevi posla), znači pitanje »kako«. Zahtevi posla (veštine, znanje i sposobnosti) su određeni u opisu sadržine radnog mesta.

Ovi pristupi u praksi stvaraju nekoliko dilema. Jedna od njih se odnosi na pitanje, da li opis posla proizilazi iz analize posla koja se zasniva na zadacima i njihovoj strukturi ili na analizi posla koja postavlja službenika u prvi plan. Opis posla koji je usredsređen na službenika je prilagodljiviji i zato primereniji za upoređivanje sa drugim poslovima, dok je opis koji je fokusiran na radne zadatke upotrebljiviji za otkrivanje razvojnih potreba zaposlenih. Sledeće pitanje je, da li koristiti jedan višenamenski opis ili izraditi više odvojenih opisa koji bi se razlikovali po nameni (npr. selekcija, osposobljavanje). Praksa ukazuje da je za potrebe bržeg menjanja posla najprimereniji višenamenski opis kojeg je jednostavno menjati ili prilagođavati stalnim promenama (Rynes, 1997: 265).

Bez obzira na pristup, za učinkovitu analizu posla je potrebno pribaviti informacije o ključnim tačkama određenog radnog mesta, uključujući:

- **sadržinu radnog mesta** – opis dužnosti radnog mesta na način koji može da se kreće od opštih zadataka do prilično detaljnog opisa, zadataka i proceduralnih koraka;
- **zahteve radnog mesta** – odnosi se na formalne kvalifikacije, znanje, sposobnosti i posebne karakteristike koje zaposleni mora da poseduje da bi ostvario sadržinu radnog mesta u određenoj situaciji;
- **atribute radnog mesta** – odnosi se na situacijske i potpore situacije u vezi sa određenim radnim mestom: njegova namena u kontekstu organizacije, oblast podataka, kao i obim finansijskih, kadrovskih i materijalnih resursa kojima vršilac poslova upravlja, dostupnost smernica za rad, moguće posledice greške, stepen nadzora kojim je službenik podvrgnut kao i stepen nadzora kojeg sam vrši prema podređenima, radno okruženje, kulturni bekgrund, psihički zahtevi i radni uslovi.

Tri elementa obično čine analizu posla: utvrđivanje radnih dužnosti, opis posla (zadataka i okolnosti) i tzv. opis karakteristika službenika, koji obuhvata i izbor znanja i veština potrebnih za izvršavanje izdatih naloga.

1.1.1. Utvrđivanje radnih dužnosti

Postupci primenjeni prilikom analize aktivnosti su osnovni postupci svake prirodne analize. Pre svega su to posmatranje aktivnosti i opisivanje, razvrstavanje u odnosu na izabrana merila (npr. značaj dužnosti pri svakodnevnom radu, vreme, dnevno, sedmično ili mesečno, koje je službeniku potrebno za njeno izvršenje; učestalost i složenost njenog vršenja), te definisanje njenih najznačajnijih aspekata.

Predmet proučavanja nije samo rad u formi u kojoj se trenutno izvodi, već i projektovanje posla tj. predviđanje kako bi se najoptimalnije obavljao. Za analitičara je to posebno značajna konceptijska i operativna smernica, jer se trenutno stanje najčešće razlikuje od stanja koje bi bilo moguće, a još više od rešenja koja su predviđena za određene korake u budućnosti.

Na osnovu dobijenih podataka se izrađuje lista najznačajnijih dužnosti koja služi kao jedna od osnova za izradu opisa posla (zanimanja).

1.1.2. Analiza zadataka i okolnosti

Uspešnost analize posla je zavisna od sposobnosti utvrđivanja zadataka koji sačinjavaju pojedine dužnosti određenog posla i određivanje njihovog značaja, rasporeda i složenosti.

U literaturi postoji više definicija zadataka. Tako npr. Gane (1972, Stanley, 1987: 70) određuje zadatke kao »zaokružen i samostalan segment posla koji sam po sebi podrazumeva koristan rezultat«, dok Lauffer (1982, Stanley, 1987: 70) definiše zadatak kao najmanju jedinicu posla koja se može definisati. Svaki posao se, bez obzira na razlike u gledištima, generalno analizira rasčlanjen na zadatke i dalje na podzadatke tj. smislene jedinice posla koje službenik izvršava u određenom vremenu upotrebom određenih metoda, postupaka i tehnika (Fisher, Schoenfeldt i Shaw: 1999: 152).

McCormick (1979, Stanley, 1987: 70) definiše analizu zadataka kao analitičke postupke koji se primenjuju prilikom opisivanja posla u pogledu na pojedinačne zadatke. Obezbeđuje informacije o aktivnostima koje obavlja pojedinac i očekivanim radnim uspesima koji su podloga za formulisanje programa osposobljavanja ili nekih drugih aktivnosti vezanih za upravljanje kadrovskim potencijalima. Informacije koje proističu iz analize posla su vezane za:

- izvršene zadatke,
- na vreme koje je službeniku (vremenski raspored i dužina) trebalo za izvršenje pojedinog zadatka,
- teškoće povezane sa shvatanjem zadataka,
- značaj određenog zadatka za uspeh rada,
- alate i opremu koji su potrebni za izvršenje zadatka,
- tehničke veštine i znanje koje je neophodno za uspešno izvršenje zadataka,
- trenutne prepreke,

- merila radne uspešnosti,
- najverovatnije teškoće povezane sa radnom uspešnošću.²

Konačni rezultat analize zadataka je opis posla.

1.1.3. Opis posla

Opis posla obuhvata širi opis namene, ciljeva, odgovornosti i zadataka koji sačinjavaju određeni posao. Opis sadrži naziv posla i njegovu spoljnu namenu koja sumira zašto je posao potreban i koji je njegov značaj za organizaciju. Pored toga sadrži naziv organizacione jedinice gde se obavlja, ime osobe koja je neposredno odgovorna za obavljanje posla, kratke detalje o drugim ključnim odnosima i vezama (npr. sa zaposlenima u drugim jedinicama, licima ili institucijama izvan organizacije); kratak opis glavnih resursa za koje je odgovoran službenik (finansijski, fizički resursi, osoblje odnosno podređeni itd.); indikacije da li službenik uglavnom obavlja poslove samostalno ili kao deo neke permanentne grupe ili za potrebe određenih zadataka prelazi iz grupe u grupu. Opis posla sadrži i podroban opis mogućih teškoća, kao i indikacije u pogledu iskustva potrebnog za rad (ovo poslednje je posebno bitno za oblikovanje programa osposobljavanja³) (vidi Svetlik, 1998: 99–100). Analitičar takođe obraća pažnju i na bilo koje druge probleme, kako društvene tako i socijalne, koji su neposredno povezani sa poslom.

Pri analizi posla, pa i zadataka, često se postavlja pitanje opsega i detaljnosti zadataka, veština i znanja koje bi analiza obuhvatila. Annet i dr. (1979, Harrison, 1991: 150) predlažu da se uključuju samo glavni zadaci, što omogućava jasniji pregled elemenata posla.

Ako rezimiramo, prvi korak pri analizi posla pojašnjava prirodu posla i na podlozi zadataka odn. tehnologije rada nabroja fizičke aktivnosti koje se zahtevaju od službenika. To je osnova za sledeći korak tj. opis posla, koji je, zapravo, lista radnih zadataka, obrazaca ponašanja, odgovornosti, njihove međusobne veze i odnosa iz kojih proističe rad. Daje nam fundamentalne informacije o poslu, odnosima i vezama, sveukupnoj svrsi posla i glavnih odgovornosti, te zadataka odn. dužnosti službenika (Armstrong, 1991: 325–326; Rynes, 1997a: 264–265).

Ovaj korak analize se često naziva i *profilisanje* (Pastuović, 1978: 92), jer uključuje podrobniju analizu svih glavnih elementa posla, posebno *znanja, veština i sposobnosti*⁴, te *stavova i odnosa*⁵. Profilisanje je u tesnoj vezi sa poslednjim korakom analize rada.

2 Informacije za analizu zadataka je moguće dobiti posmatranjem izvršavanja zadataka, razgovorom sa službenicima i njihovim pretpostavljenim, te iz različitih radnih priručnika i gradiva za osposobljavanje. Način koji preporučuju Harrison, Pietri i Moore (1983, Clardy, 1997: 74), je kombinacija tehnike nominalnog skupa i postupka ključnog događaja u radnoj grupi koju čini približno 10 službenika, koji kao deo planiranja svog osposobljavanja ustanovljavaju ključne zadatke posla kojeg obavljaju. Odgovori koji se dobijaju u grupi se zatim razjašnjavaju kroz razgovor, a potom sledi razvrstavanje u pogledu značaja pojedinačnih zadataka i određivanje konačnog redosleda važnosti.

3 Opisi posla vrlo su bitni i kao početne tačke za analizu potreba za osposobljavanjem tj. utvrđivanje zahteva vezanih za znanje, veštine, sposobnosti i druge lične karakteristike potrebne za uspešno obavljanje aktivnosti koje su bile predmet analize posla. Prikupljanje informacija o sastojcima posla je značajno, jer svaka među njima, zbog različitih metoda razvoja, ima drugačiji uticaj na oblikovanje programa osposobljavanja i na izbor didaktičkih metoda i pomagala.

4 Engleska literatura označava karakteristike službenika koje je moguće naučiti, skraćeno KSA: knowledge (znanje) – skills (veštine) – abilities/attitudes (sposobnosti/stavovi). Razlika u pogledu poslednjeg postoji, jer psiholozi zagovaraju upotrebu pojma »attitudes« (ponašanja, stajališta stanovišta, usmerenost), dok planeri programa osposobljavanja preferiraju pojam »abilities« (sposobnost, kapacitet).

5 Prilikom rada je često važno da službenici izražavaju utvrđeni odnos, npr. uljudnost ili senzibilitet prilikom rada sa strankama, prilagodljivost ili učestvovanje u grupama, mirnoću ili strpljenje prilikom odupiranja različitim pritiscima ili situacijama u poslovanju. Ponašanje, naročito na polju međusobnih odnosa, ali ne obavezno kod svakog posla, mogu biti od ključnog značaja za neke poslove pa ih je potrebno uzeti u obzir prilikom analiziranja posla.

1.1.4. Opis karakteristika službenika

Treći korak analize rada je izrada opisa karakteristika, koje službenik mora da poseduje da bi efikasno obavljao posao. Utvrdjivanje osobina službenika je analiza motiva i sposobnosti, te osobina i drugih karakteristika koje službenik mora posedovati da bi uspešno obavljao posao i zadovoljio svoje lične potrebe (Svetlik, 1998: 100). Takav opis je, obično u skraćenom obliku, sastavni deo opisa posla (Brannick i Levine, 1997: 192; Lipičnik i Mežnar, 1998: 67, 363).

Dok se prvi deo analize posla temelji na objektivnom opisivanju aktivnosti i njenih ključnih elementata, ovaj deo možemo da označimo kao subjektivno razlaganje objektivno datih podataka, zbog čega je opis karakteristika službenika zapravo psihološka analiza.⁶

Prilikom izbora karakteristika službenika se posebno naglašava utvrđivanje onih karakteristika koje mora imati službenik da bi što uspešnije izvršavao radne zadatke, pri čemu se posebno određuje ono šta bi službenik trebalo da obavlja/da se uzdrži od obavljanja, odnosno njegove mogućnosti koje se zahtevaju za obavljanje posla u odnosu na unapred propisane standarde (Svetlik, 1998: 95).

Opis karakteristika službenika zahteva informacije o njegovom obrazovanju, kvalifikacijama, osposobljavanju, iskustvu, intelektualnim, fizičkim i socijalnim sposobnostima, ličnim karaktersitikama, interesima, ličnim ciljevima, spoljnom izgledu itd, koji se zahtevaju/su potrebni za zadovoljavajuće obavljanje posla (Armstrong, 1991: 325–326; Svetlik, 1998: 97–98).⁷

Opis službenikovih osobina usklađen sa opisom posla pojašnjava vrste i stepen službenikovih atributa, iskustava i potencijala koje bi službenik trebalo da poseduje pre preuzimanja posla, u kontrastu sa onim karakteristikama koje će službenik dostići i razviti tokom različitih vidova osposobljavanja (npr. pripravnička praksa ili permanentno osposobljavanje i razvoj).⁸

Precizno i dosledno identifikovanje karakteristike službenika su osnova za definisanje manjkavosti i željene radne uspešnosti, te su početna tačka za pripremu podrobnog opisa osposobljavanja. Naime, opis karakteristika prelazi preko generalnog opisa, šta je neki posao, odnosno na šta se odnosi, ka podrobnijem opisu, uključujući merila i standarde po kojima se službenik ocenjuje (Tabela 1.3).⁹

6 U engleskoj literaturi opis karakteristika službenika je najčešće izražen pojmom »job specification« (karakteristike posla). S obzirom da sadržina opisa posla u celini se odnosi na čovekove sposobnosti i stoji nasuprot obeležjima posla, pojedini autori predlažu upotrebu pogodnijeg izraza »worker specification« (karakteristike izvođača posla), »person specification« (karakteristike lica) (Rynes, 1997a, 1997b) ili »personnel specification« (karakteristike kadrova/osoblja) (Harrison, 1991, 1995; Reid i Barrington, 1996).

7 Harvey (1991, Rynes, 1997b: 418) pravi razliku između opisa karakteristika službenika koji se zasnivaju na znanju i veštinama i opisa koji se odnose na stavove pojedinca i druge karakteristike. Znanje (»obim informacija koji se neposredno koristi prilikom izvršenja konkretne funkcije«) i veštine (»sposobnosti koje su nužne za izvršenje naučene aktivnosti i koje je moguće posmatrati«) je moguće neposredno povezati sa radnim aktivnostima, dok su odnosi, stavovi i druge značajke (npr. karakteristični potezi) teorijski koncepti koji su uvedeni radi pojašnjavanja određenih uzoraka ponašanja koje je moguće uočiti i koje je moguće posredno povezati sa zahtevima konkretnog posla.

8 Karakteristike službenika delimo na osnovne (karakteristike bez kojih nije moguće uspešno obavljanje posla), nepoželjne (karakteristike koje pojedinac ne sme imati prilikom obavljanja nekog posla) i poželjne (karakteristike koje nisu nužne ali izvršiocu rada daju određenu prednost nad ostalima) (Fox, 1991, Svetlik, 1998a, 95).

9 Lične specifikacije su često spome zbog kolokvijalnog govora menadžera. Primeri specifikacija su: mora biti stariji od 30 i mlađi od 45 godina, mora posedovati iskustvo i biti osposobljen u skladu s programima za rukovođenje, mora biti član..., vladati stranim jezikom... Brojne britanske specifikacije osobina uključuju generalne formulacije kao što su »kandidat mora biti primeran, visoko motivisan, energičan i sl«, kao da neki poslodavci zapravo žele lenje, apatične i nemotivisane radnike. Američki opisi radnih mesta su obično više usmereni na znanje, veštine, darovitost. Idealno bi bilo ako bi se specifikacija osobina zaključila definisanje selekcijskih testova koji će se koristiti i sa napomenom šta se želi njima postići.

Tabela 1.3: Primer karakteristika i atributa potrebnih za kvalitetan rad rukovodilaca u državnoj upravi

FAKTORI RUKOVOĐENJA SLUŽBAMA DRŽAVNE UPRAVE	
1. Ličnost.	Organizacija rada podređenog osoblja, nadzor i ocenjivanje. Osposobljavanje i razvoj saradnika. Znanje i veština upravljanja i vođenja kadrova, a posebno selektiranje, usmeravanje i vođenje karijera. Savetovanje i pregovaranje.
2. Upotreba resursa.	Poznavanje načina rukovođenja projektima/programima i planiranje/ocenjivanje upotrebljenih resursa. Planiranje kompjuterskih operacija i znanje s područja obrade računskih podataka.
3. Finansije.	Znanje s područja finansijskih procedura relevantnih za državnu upravu, javne nabavke i finansijska disciplina te potrebne tehnike računovodstva, ekonomije, ocene investicija i analize efikasnosti investicija.
4. Rad s ciframa.	Briga za numerične kalkulacije. Uključivanje i i povezivanje statističkih informacija. Poznavanje tehnike opisne i analitičke statistike.
5. Spoljno okruženje.	Savetovanje i pregovaranje sa predstavnicima stranih vlada itd. Znanje stranih jezika.
6. Lokalna samouprava.	Savetovanje i pregovaranje s predstavnicima lokalnih organa. Poznavanje sistema konstituisanja lokalnih oblasti, procedura i finansijskih kao i socijalnih studija.
7. Pogodbe.	Savetovanje ili pregovaranje s predstavnicima lokalnih organa, privrede, sindikata itd.
8. Parlamentarizam.	Davanje saveta ministarima, odnosno Vladi. Pisanje obrazloženja, izveštaja i odgovora na parlamentarna pitanja. Poznavanje propisa o parlamentarnim postupcima i zakona.
9. Opšte.	Savetovanje i pregovaranje s drugim rukovodiocima u državnom organu. Rad kao član raznih odbora, komisija i sl. Kritički prilaz prilikom komentarisanja pisanog materijala. Pisanje obrazloženja, instrukcija, izveštaja, predloga, planova rada itd.

Izvor: Dulewitz i Keenay, 1979, Cook, 1996: 42.

1.1.5. Upotrebljivost analize radnog mesta

Analize radnog mesta imaju različite mogućnosti upotrebe – naročito prilikom selekcije kadrova i kadrovskog poslovanja. Uveliko se već upotrebljavaju i bez njih više nije moguće zamisliti neki posao i rukovoditi kadrovskim službama. Analize radnih mesta su korisne na svakom nivou procesa selekcije i sličnim zadacima. Izdvajamo nekoliko tipičnih primera njene upotrebe:

- **priprema testova za selekciju – vrednovanje i provera sadržine testova.** Analize radnih mesta omogućavaju izbornicima da ispišu prijemne testove čija sadržina dobro ističe elemente sposobnosti koje neko radno mesto zahteva, tako da je sadržina testova validna, što znači da se može legalno upotrebljavati bez prethodnog proveravanja i demonstriranja validnosti.
- **pisanje preciznog i razumljivog opisa radnog mesta.** Ovo pomaže prilikom izbora pravih kadrova agencijama za zapošljavanje da potraže i proslede prave kandidate.
- **izbor selekcijskih testova.** Dobra analiza radnog mesta određuje potrebno znanje, veštine i sposobnosti i na taj način omogućava izbornicima izbor odgovarajućih testova.
- **pomoć rukovodiocu selekcijskog razgovora.** Lice koje usmerava intervju precizno poznaje elemente radnog mesta i zato može da svoju pažnju usmeri na ocenjivanje nivoa potrebnog znanja, veština i sposobnosti i time smanji uticaj subjektivizma.
- **razvrstavanje.** Raspoređivanje novozaposlenih na nove zadatke za koje su najprimereniji, s čime se smanjuje mogućnost da budu raspoređeni na radno mesto za koje nemaju kvalifikacija.

- **profesionalno usmeravanje.** Analiza radnog mesta određuje radna mesta koja su vrlo slična u pogledu vršenja poslova i potrebnih karakteristika tako da se nekome koga interesuje posao X, kada to nije moguće, može ponuditi da se iskuša na na radnom mestu Y ili možda Z.
- **transfer testova za selekciju.** Radna mesta se mogu združiti u grupe za koje se upotrebljava jedinstveni izborni proces. Ukoliko su radna mesta slična 1) izborni testovi za radno mesto A se mogu upotrebljavati za radno mesto B bez razlika u validnosti, a i 2) procedure selekcije u organizaciji C se mogu upotrebljavati u organizaciji D, opet bez razlika u validnosti.¹⁰
- **kriterijum razvoja kadrova.** Izrada detaljne analize radnog mesta omogućava na osnovu utvrđenih kriterijuma distinkciju na dobre i slabe radnike i time potvrđuje uspešnost selekcije.
- **racionalizacija osposobljavanja.** Analiza radnog mesta se može upotrebljavati za utvrđivanje radnih mesta koja imaju grupne karakteristike i zbog toga slične zahteve za osposobljavanjem što omogućava racionalizaciju osposobljavanja.
- **planiranje sukcesije i napredovanja.** Analiza radnog mesta se može koristiti prilikom planiranja napredovanja. Na njenoj osnovi se određuju putevi za napredovanje zaposlenih službenika, a istovremeno omogućava zamenu onih koji su napredovali, odnosno otišli iz organizacije (npr. penzija, smrt).
- **planiranje ocenjivanja osposobljenosti.** Analiza radnog mesta se može upotrebljavati za određivanje dimenzija koje će se vrednovati prilikom ocenjivanja individualne uspešnosti.

1.1.6. Prikupljanje informacija i izbor metoda i tehnika za analizu posla

Postoji više metoda i tehnika za obezbeđivanje informacija o sposobnostima, znanju i relacijama koje čine posao ili zadatak, te podataka o standardima i metodama rada, a o njihovom izboru odlučuju faktori kao što su vreme, troškovi, obim analitičke oblasti, dostupnost resursa, ciljna grupa, kao i broj analitičara i njihova osposobljenost.

Metode obično delimo na metode prikupljanja podataka (npr. posmatranje/motrenje, opažanje, individualni i grupni razgovor, upitnici, dnevnik rada itd.) i metode analize podataka (npr. analiza funkcija rada, analiza ključnih događaja, analiza zahteva posla itd.) (Torrington i Hall, 1987, Svetlik, 1998: 83).

Opise radnih mesta i specifikaciju ličnosti je prilično lako pripremiti. Analiza posla je ambicioznija, detaljnija i upotrebljivija na više načina. Metodi analize posla se razlikuju po složenosti, troškovima i efikasnosti, pa su pojedine vrlo jednostavne za korišćenje, dok druge zahtevaju dublje poznavanje statistike (Leskovar, 2005). Koji je metod najprimereniji zavisi od radnog mesta, tipa informacija koje treba obraditi, izvora informacija, načina prikupljanja informacija i načina na koji se podaci raščlanjuju i upotrebljavaju.

Autori (Harrison, 1991; Rummmler, 1987) kao najupotrebljivije i najpogodnije, posebno navode detaljnu analizu posla, analizu zadataka, analizu ključnih događaja,

¹⁰ U SAD se, zbog zakonskih propisa o jednakim mogućnostima prilikom zapošljavanja, ne dozvoljava primena izbornih postupaka bez prethodne probe, da li možda postoje kakve značajnije razlike između radnih mesta.

analizu radnih veština, analizu osnovnih veština, analizu kompetencije i problemski usmerenu analizu.

Većina metoda za opisivanje karakteristika službenika bliska je metodima analize posla i stoga je takođe primerena i za analizu radne (ne)uspešnosti.¹¹ Ove metode su razvrstane u dve grupe: metode stručnog ocenjivanja (npr. posmatranja, razgovori s najuspešnijim službenicima i njihovim pretpostavljenim) i metode statističke analize (utvrđivanje povezanosti službenikovog uspeha sa određenim karakteristikama) (Dessler, 1988, Svetlik, 1998: 98).

Poslednjih dvadeset godina su se pojavile brojne sheme analize posla. Generalno se analize posla, i sa time i analitičke tehnike, klasifikuju u pogledu usmerenosti na:

- radno mesto,
- izvršioca posla, i
- činjenice.

Tehnike, usmerene na radno mesto se usmeravaju na to, kako se obavlja – »nameštanje kablova za merenje pritiska«, »identifikacija izvora buke u automobilskom motoru«. Često su to kontrolne liste koje sami izvršioци dopunjavaju.

Sadržinski usmerene tehnike se više interesuju za ono što službenik mora da učini da bi obavio posao na radnom mestu – »obraćanje pažnje na detalje«, »upotreba propisanog materijala«.

Tehnike usmerene na činjenice opisuju radna mesta preko opisa potrebnih sposobnosti i njihovog dejstva: dobar vid, verbalna komunikacija, manuelne sposobnosti – opredeljuju psihičke i intelektualne kapacitete, kao biografske faktore.

Nezavisno od orijentacije određene tehnike većina ih se zasniva na posmatranju i razgovorima (Tabela 1.4).

¹¹ Među njih možemo dodati npr. listu sposobnosti zaposlenih (engl. skills inventory) koja kao deo dokumentacije o službeniku sadrži podatke o njegovim karakteristikama, radnim dostignućima, obrazovanju, osposobljavanju, napredovanju, itd. (Možina i dr., 1994: 1049).

Tabela 1.4: Prednosti i slabosti određenih metoda analiziranja posla

METOD	PREDNOST	SLABOST
posmatranje	<ul style="list-style-type: none"> neposredan uvid u posao omogućava produbljenije razumevanja radnih zahteva i uslova rada 	<ul style="list-style-type: none"> ukoliko je u pitanju umni rad, posmatranje nudi relativno malo informacija
razgovor	<ul style="list-style-type: none"> obezbeđuje informacije o uobičajenim i neuobičajenim aktivnostima, o fizičkom i o umnom radu ukoliko je izvestilac lice koje i obavlja posao, moguće je dobiti i informacije o situacijama i elementima koji se samo povremeno javljaju 	<ul style="list-style-type: none"> radnici mogu da budu sumnjičavi o nameni razgovora, pa često zadržavaju informacije ispitivači mogu da postave nejasna pitanja objašnjenje odgovora je subjektivne prirode i zavisi od sposobnosti ispitivača s obzirom na pomenute mane, razgovor nikako ne može biti jedini način prikupljanja informacija
ključni događaj (engl. critical incident technique)	<ul style="list-style-type: none"> metod se usmerava neposredno na način na koji se neki rad obavlja, što osigurava podatke o dinamici posla kako je ponašanje moguće posmatrati i meriti (npr. učestalost neke pojave), dobijene informacije su upotrebljive za različite namene 	<ul style="list-style-type: none"> metod zahteva puno vremena za registraciju u razvrstavanje podataka kako se događaji odnose na efikasne i neefikasne elemente radnih situacija, ponekad je teško razlučiti regularno (uobičajeno) ponašanje što je glavni cilj analize posla
strukturisani upitnik	<ul style="list-style-type: none"> ovo je obično najbrži i najcjenjeniji metod upitnici se mogu popunjavati i van radnog vremena, čime ne trpi radni proces omogućava uključivanje velikog broja službenika koji vrše iste ili slične poslove, što dozvoljava prikupljanje i upoređivanje brojčanih informacija obično su odgovori kvantifikovani, što omogućava statističku obradu 	<ul style="list-style-type: none"> formulisane i razvoj kvalitetnih upitnika zahteva vreme i finansijska sredstva kako nema neposredne interakcije pružaoca informacije sa analitičarem, nije moguće dodatno pojašnjavanje pitanja ili odgovora pomanjkanje neposrednog odnosa između pružaoca informacije i analitičara može dovesti do pomanjkanja motivacije za saradnju

2. PLANIRANJE KADROVSKIH RESURSA

Da bi organizacija bila uspešna, potrebni su joj adekvatni kadrovi koji se obezbeđuju pažljivim planiranjem. Planiranje kadrovskih resursa se vrši uporedo sa pripremom poslovnih planova organizacije, a usmereno je na pitanja kao što su npr: kako je strategija poslovanja povezana s kadrovskim izvorima, s kakvim će se spoljnim i unutrašnjim pritiscima i preprekama suočavati organizacija npr. promene propisa u oblasti zapošljavanja, penzionisanja, zaštite prava iz radnog odnosa.

Generalno opredeljenje planiranja kadrovskih resursa proističe iz njegovog konačnog cilja tj. efikasnog korišćenja sposobnosti zaposlenih u skladu s njihovim interesima i interesima organizacije. U skladu s tim, planiranje kadrovskih resursa možemo definisati kao aktivnosti koje, uzimajući u obzir planiranje poslovnog razvoja i zahteva okoline, obezbeđuju osposobljene službenike koji su sposobni da ispune zahteve organizacije i njenog okruženja.

Planiranje kadrovskih resursa se dakle odnosi na ponudu kadrova, potrebe ili zahteve za kadrovima i za popunjavanje kadrova. Pored priliva kadrova u organizaciju, njihovog kretanja kroz organizaciju i odliva iz organizacije, planiranje obuhvata i:

- predviđanje potreba za kadrovima;
- neposredno obezbeđivanje kadrova;
- planiranje programa koji će stručnjacima u organizaciji obezbediti znanje i sposobnosti neophodne za postizanje efikasnog poslovanja organizacije.

Svrha planiranja je obezbeđivanje utvrđenog broja lica sa odgovarajućim veštinama i znanjem koja treba da stoje na raspolaganju u određenom budućem trenutku (Stone, 1995: 91). U tom pogledu, planiranje kadrovskih resursa ustanovljava šta mora biti učinjeno, da bi bili obezbeđeni kadrovi koji su ili će biti potrebni organizaciji da bi ostvarila svoje ciljeve.

Planiranje kadrovskih resursa se ne sme vršiti izolovano, već mora biti povezano sa organizacionim ciljevima i svim drugim organizacionim procesima strateškog planiranja. Često se javlja greška da se rukovodioci koncentrišu na zadovoljenje kratkoročnih potreba za kadrovima, a da istovremeno zanemaruju dugoročne organizacione planove. Takav nepovezan način planiranja je u suštini reaktivnog karaktera, neefikasan i vodi u kratkoročne i/ili dugoročne krize koje utiču na uspeh i efikasnost celokupne organizacije.

Prilikom planiranja kadrovskih resursa je nužno da rukovodeći službenici i kadrovske službe međusobno sarađuju, čime se osigurava proaktivni karakter upravljanja kadrovskim poslovima. Odgovornost za utvrđivanje zahteva za novim kadrovima, njihovo privlačenje, izbor i uvođenje u posao nije samo zadatak službe za kadrove, već je jedna od najvažnija dužnosti rukovodećih službenika.

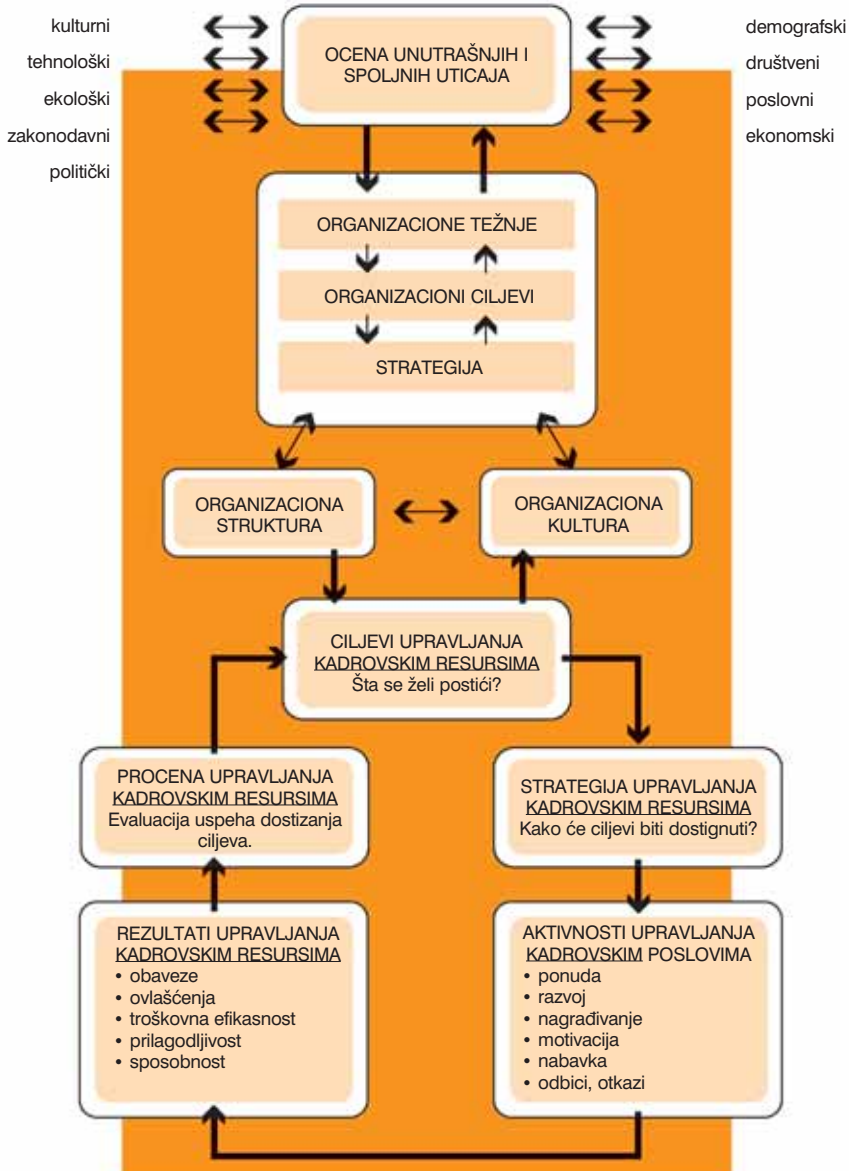
Dobro planiranje kadrovskih resursa obezbeđuje ne samo efikasnije i uspešnije korišćenje kadrovskih resursa već, takođe, i zadovoljnije i motivisanije zaposlene.

2.1 Uticaj okruženja na planiranje kadrovskih resursa

Vođenje računa o organizacionom okruženju je takođe element sveobuhvatnog planiranja kadrovskih resursa.

Za planiranje kadrovskih resursa su, pre svega, bitni faktori unutrašnjeg okruženja, tj. ciljevi, kultura, struktura i upravljanje kadrovskim resursima u okvirima organizacije (Slika 2.1).

Slika 2.1: Uticaj okoline i organizacionih ciljeva na planiranje kadrovskih resursa



Trendovi i problemi iz spoljnog okruženja koji utiču na rukovođenje organizacijom i njenim kadrovima isto tako moraju biti uzeti u obzir prilikom planiranja kadrovskih resursa. Zakonodavstvo, s kojim moraju biti usklađeni uslovi zapošljavanja, te ciljevi i aktivnosti kadrovske službe propisuju vrste uslova za profesionalne aktivnosti povezane sa zdravljem i sigurnošću, jednakim mogućnostima, kao i ostale bitne okolnosti (Ovsenik i Marinko, 1997).

Slično tome, promene demografskog sastava populacije uslovljavaju tipove službenika i njihovu prikladnost za rad, što povratno utiče na jednake mogućnosti za zapošljavanje u organizaciji, kao moguće delatnosti i ciljeve organizacije vezane za kadrove.

Povećanje broja zaposlenih žena je npr. zavisno od okolnosti vezanih za brigu o deci, i to: mogućnost podele radnog vremena ili rad u skraćenom vremenu, sigurnost radnog mesta zbog porodijskih, materinskih, odnosno roditeljskih odsustva.

Planiranje kadrovskih resursa treba da odražava i preovlađujuće trendove iz okruženja u kojem posluje organizacija i sva pitanja koja se odnose na upravljanje kadrovskim resursima, na primer, propise koji se odnose na zdravlje i sigurnost na poslu ili jednake mogućnosti zapošljavanja i rada. Isto tako, i promene demografskih okolnosti utiču na tip i dostupnost radne snage kao i obrnuto.

2.1.1 Strategija planiranja kadrovskih resursa

Planiranje kadrovskih resursa obuhvata organizaciono planiranje i ciljeve s kojima se to planiranje materijalizuje. Obično se u organizacijama planiranje kadrovskih resursa još uvek shvata kao planiranje radne snage. Kakogod, sve češće se javlja koncept strateškog planiranja kadrovskih resursa koji označava aktivni deo formiranja strateških planova organizacije. Predviđanje potreba za kadrovskim resursima je osnova za obezbeđivanje i uključivanje planiranja kadrovskih resursa u planove organizacije (Slika 2.2).

Slika 2.2: Uticaj poslovnog planiranja na planiranje kadrovskih resursa



Privlačenje sposobnog osoblja, koje želi da sarađuje na izradi poslovnih planova i strategija kojima su ciljevi rast i kvalitet, je stalna potreba organizacija. Takve organizacije utvrđuju svoju sopstvenu bazu za obezbeđivanje kadrovskih izvora i za njih je karakteristično da obezbeđuju kadrove, u cilju stalnog zapošljavanja i motivisanja zaposlenih.

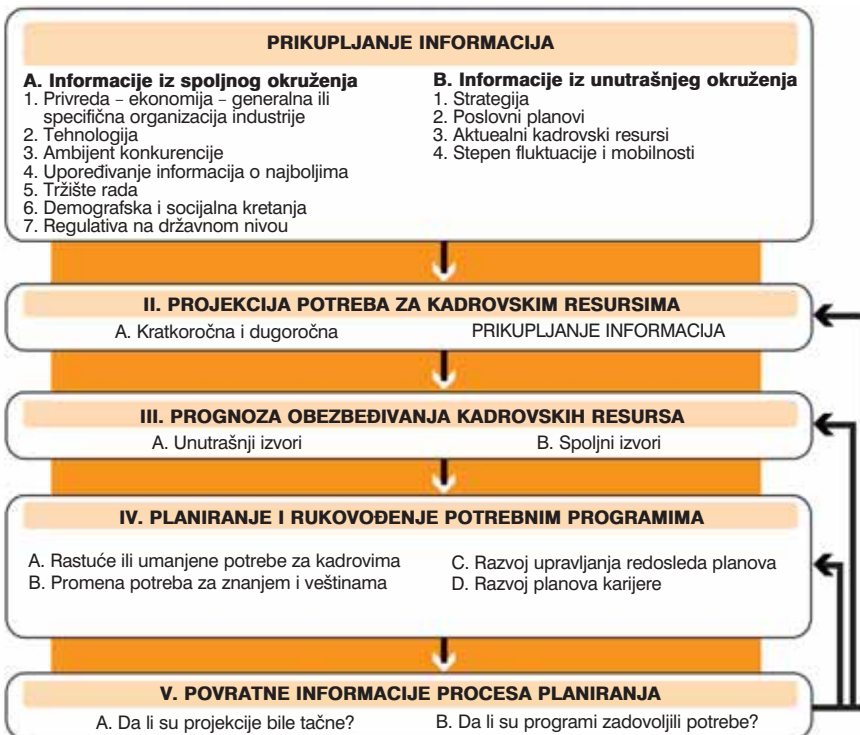
Najviši rukovodioci ne učestvuju samo pri definisanju poslovnih planova, nego i pri planiranju kadrovskih resursa. Rezultat takve saradnje su strateške inicijative prilikom zapošljavanja, selekcije, razvoja, planiranja individualnih sposobnosti, utvrđivanja sposobnosti radnih grupa, planiranja karijere, različitosti, usmeravanje zaposlenih i komunikacija zaposlenih.

Uprkos iskazanim prednostima usklađenog poslovno-razvojnog planiranja i planiranja kadrovskih resursa, u brojnim organizacijama nema odgovarajućeg planiranja kadrovskih resursa ili ono nije ni uključeno u celovito strateško planiranje.

2.2 Model planiranja kadrova

Prvi korak pri planiranju kadrovskih resursa je prikupljanje informacija. Kvalitet projekcije potreba za kadrovima, odnosno planiranje kadrovskih resursa su zavisni od kvaliteta informacija na kojima se baziraju. Za planiranje kadrovskih resursa su potrebna dva tipa informacija: informacije iz spoljnog okruženja i informacije iz unutrašnjeg okruženja (Slika 2.3).

Slika 2.3: Model planiranja kadrovskih resursa



Podaci iz spoljnog okruženja uključuju informacije o trenutnim uslovima i planiranim promenama na polju privrede, ekonomije specifičnih sektora, savremenih tehnologija i konkurencije. Svaki od tih činilaca može da utiče na poslovne planove i na potrebe za kadrovima, odnosno kadrovska prilagođavanja.

Eksterni komparativni podaci o uspešnosti drugih takođe mogu biti korisni prilikom planiranja kadrovskih resursa. Na osnovi podataka možemo zaključiti, da li druge organizacije obavljaju isti rad sa manje ljudi, što bi nas uputilo na uspostavljanje efikasnijih proizvodnih procesa, odnosno načina organizacije rada.

Stručnjaci koji se bave planiranjem kadrovskih resursa moraju obratiti pažnju na indikatore koji opisuju stanje tržišta rada kao što su podaci o stopi nezaposlenosti, osposobljenosti, starosnoj strukturi, polnoj strukturi radne snage. Planeri moraju biti krajnje pažljivi kad su u pitanju državni i lokalni propisi, kao što su npr. uslovi za penzionisanje i dažbine povezane s tim i na sve što posredno utiče na efikasnost zaposlenih na pojedinim nivoima. Sistematično menjanje okruženja pomaže organizaciji da predvidi šta će se dogoditi i da se pripremi za prognoziranje uticaja spoljnog okruženja.

Unutrašnje okruženje je sledeći važan izvor podataka. Ono uključuje kratkoročne i dugoročne organizacione planove i strategije. Obično planovi uključuju i određuju uticaje i promene koje će se odraziti na zapošljavanje, npr. promene organizacione strukture, ekspanzije, promene ili ukidanje delokruga rada, anticipiranje krize na tržištu. Odluka o poboljšanju konkurentnosti snižavanjem cena će se tako odraziti i na kadrovske poslove. Potrebna je, takođe, i informacija o trenutnom stanju kadrova u organizaciji, o čemu nam govore podaci o npr. broju zaposlenih, pregledu strukture radnih mesta i njihovih lokacija, osposobljenosti kadrova i prognoze o odlascima u penziju ili iz organizacije u bližoj budućnosti.

Kad planeri prikupe potrebne podatke o spoljnom i unutrašnjem okruženju, mogu da pripreme projekciju potreba za kadrovima. Najmanje što treba da sadrži projekcija je broj potrebnih kadrova po radnim mestima za period od jedne godine, na osnovu čega se mogu izvršiti i dugoročna predviđanja potreba za kadrovima. Pored toga, planovi moraju utvrditi koje eksterne kadrove treba osposobljavati i omogućiti im napredovanje i za koje kadrove predviđaju da će ih pronaći na eksternom tržištu rada.

Poslednja faza prilikom planiranja kadrovskih resursa je planiranje programa po kojima će se obezbediti potrebni kadrovi. Ti programi najčešće predviđaju modalitete privlačenja kadrova za zapošljavanje, programe osposobljavanja već zaposlenih, stimulisane ili zaustavljanje prevremenog penzionisanja, promene pravaca karijera u organizaciji. Uvek je potrebno ispoštovati trud i iskustvo koji su bili već stečeni kroz kadrovske postupke. Ukoliko se utvrdi da predviđanja i planiranje nisu bili dovoljno precizni, poboljšaće se i dopuniti u nastupajućem periodu.

2.2.1 Ko planira

Obično se planiranje kadrovskih resursa inicira i obavlja preko kadrovskih jedinica. Informacije o kadrovskim potrebama se prikupljaju unutar samih organizacija na svim nivoima i u svim organizacionim jedinicama, pa su zato i rukovodioci odeljenja uključeni u kadrovske procese. U strateško planiranje kadrovskih resursa se uključuje takođe i najviše rukovodstvo organizacije, često uz saradnju spoljnih

stručnjaka.

2.2.2 Za koga se planira

Planiranje kadrovskih resursa se može obavljati na više načina, što zavisi od nivoa za koji se vrši planiranje. Jedna od mogućnosti je planiranje za agregatni nivo – za određene poslove ili grupe poslova. Takvo planiranje je karakteristično za poslove za koje su potrebne raznovrsne sposobnosti ili za poslove na nivou srednjeg menadžmenta.

Racionalno je planirati radna mesta koja su problematična, koja zahtevaju vrlo osposobljene specijaliste, ili radna mesta za koja stalno nedostaju izvršioци, itd. Izvesno je da organizacije neće posebno planirati potrebe za kadrovima koje je moguće brzo angažovati i osposobiti, kako se potrebe pojavljuju, npr. administratori.

Razvijeni su i sistemi planiranja kadrova koji se baziraju na ključnim radnim mestima. Važnost tih radnih mesta je u tome što je svako za sebe vrlo značajno za obavljanje rada, dok sva ostala radna mesta pri tome imaju pomoćnu ulogu i nisu ključna za buduće poslovanje i poslovni uspeh. Istraživanja su pokazala da, nasuprot očekivanjima, nisu uvek ključna radna mesta najviših menadžera, nego da su se takvima ispostavila npr. radna mesta računovodstvenih stručnjaka.

Kad dodatak pomenutom, velike organizacije još planiraju i kadrove na individualnom nivou. Za pojedine službe, naročito za najviše rukovodstvo, organizacije traže lica sa specifičnim karakteristikama i znanjem, koji će naslediti prethodnike, kad za to dođe vreme. Planiranje sukcesije, odnosno nasleđivanja rukovodećih položaja se obično odnosi na jedno do tri radna mesta u organizaciji. Posebni programi dodatnog osposobljavanja i blagovremenog sticanja iskustva se utvrđuju za lica koja bi po planu trebalo da preuzmu pomenuta radna mesta, čime bi novi kadrovi bili potpuno osposobljeni za preuzimanje rukovodećeg mesta, kad za to dođe vreme.

2.2.3 Šta se planira

Obično se detaljniji planovi pripremaju jednom godišnje. Dopune ili prilagođavanja se vrše na osnovu novih podataka tokom godine, odnosno po potrebi.

Ukoliko npr. poslovanje organizacije neočekivano stagnira promeniće se i planovi zapošljavanja. Nastanak kadrovskih problema ili nove strateške inicijative direktno uzrokuju probleme budućeg planiranja.

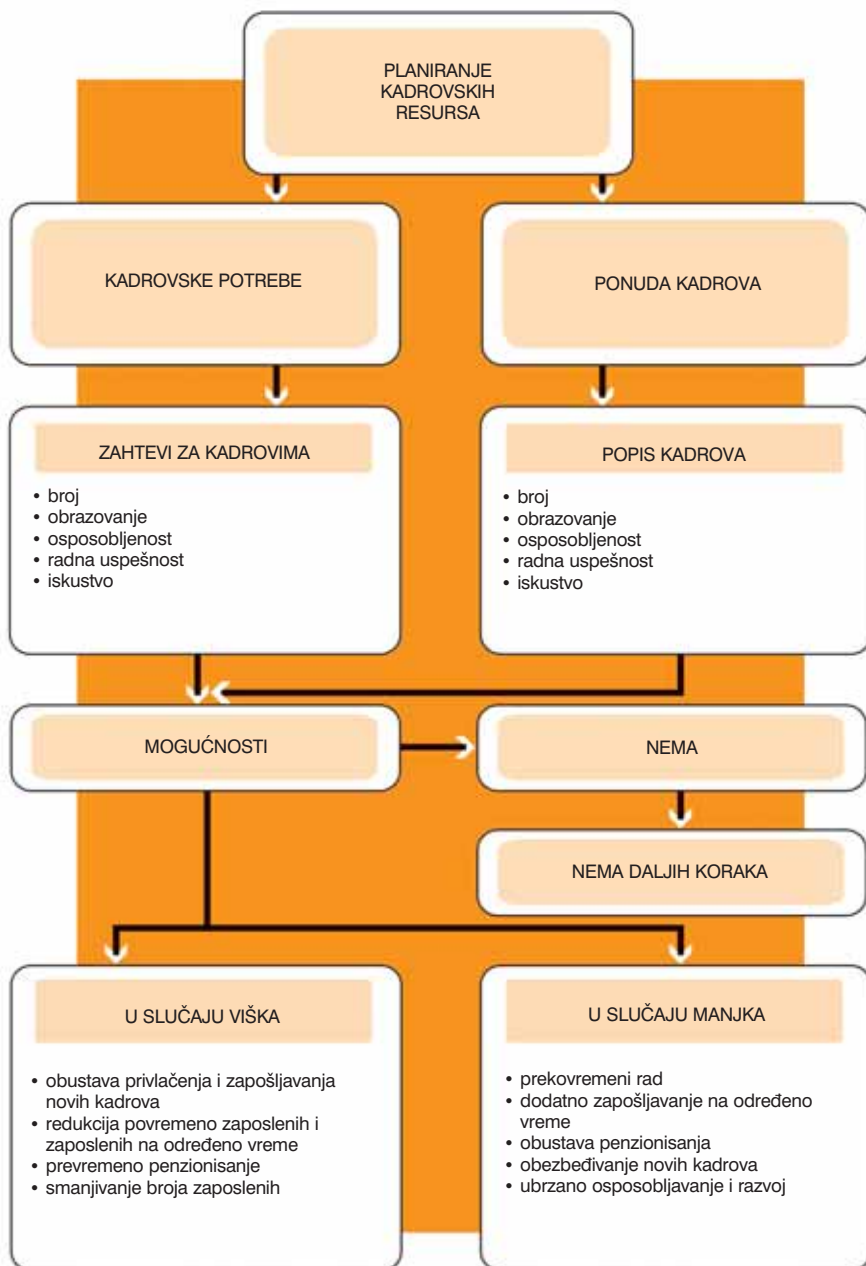
Proces planiranja se može usmeriti na različita područja. Npr. organizacije na početnom nivou razvoja planiranja kadrovskih resursa svoje planske aktivnosti utvrđuju kratkoročno, s posebnim naglaskom na obezbeđivanje novog osoblja ili smanjenje potreba za kadrovima. Organizacije koje su iskusnije, kad je u pitanju planiranje kadrovskih resursa, a koje se susreću sa složenijim potrebama mogu da izrađuju srednjoročne planove za dve ili tri godine unapred. Postoji i planiranje kadrovskih resursa za više od tri godine unapred, npr. plan za sukcesiju rukovodilaca je uvek dugoročnog karaktera.

2.3 Predviđanje potreba za kadrovima

Organizacija mora da bude sposobna za predviđanje budućih organizacionih potreba za kadrovskim resursima koje je moguće zadovoljiti. Za odgovore na ova pita-

nja potrebne su tri vrste projekcija:

- projekcija potreba, odnosno zahteva za kadrovskim resursima,
- projekcija po zadovoljenju potreba, odnosno zahteva za spoljnim resursima,
- projekcija po zadovoljenju potreba, odnosno zahteva za unutrašnjim resursima (Slika 2.4).



Slika 2.4: Planiranje kadrovskih resursa

2.3.1 Načini i metodi predviđanja potreba za kadrovskim resursima

Projekcija je pokušaj predviđanja promena organizacionih potreba za resursima. Iako je došlo do razvoja pojedinih tehnika projektovanja, od kojih će pojedine biti predstavljene u nastavku, potrebno je naglasiti da projektovanje potreba za kadrovskim resursima nije u potpunosti naučno egzaktno. Štaviše, upotreba metoda i tehnika predviđanja potreba kadrovskih resursa varira, ali, uprkos tome, možemo da istaknemo dva preovladavajuća načina – kvantitativni i kvalitativni.

Kvantitativni način potreba za kadrovskim resursima se oslanja na statističke i matematičke tehnike, često veoma zahtevne, pa ga obično koriste teoretičari i stručnjaci za planiranje kadrovskih resursa u velikim organizacijama.

Kvantitativni način obrađuje zaposlene kao brojčane jedinice i grupe u pogledu pola, starosti, obrazovanja, veština, kvalifikacija, plate odnosno platnog razreda, oce- na radnog učinka i drugih mogućih formi razvrstavanja. Usmeren je na predviđanje manjkova ili viškova kadrovskih resursa, s ciljem njihovog uravnoteženja sa organizacionim ciljevima.

Kvalitativni način planiranja kadrovskih resursa koristi za projektovanje budućnosti ekspertize stručnjaka i usmeren je na ocenjivanje radnog učinka zaposlenih i na mogućnost njihovog napredovanja i njihovog karijernog razvoja.

Na osnovu prikupljenih podataka iz izvora spoljnog i unutrašnjeg okruženja, planeri kadrovskih resursa izrađuju projekcije potreba za kadrovima. Koliko i kakvi ljudi će biti potrebni za ostvarenje budućih planova organizacije? Različite metode za utvrđivanje potreba za kadrovima dovode do različitih pretpostavki. Većina pretpostavki polazi od toga da se prošli trendovi neće promeniti i da će se kao takvi nastaviti i u budućnosti. Tako se predviđa da bi nivo produktivnosti bio konstantan ili uvek u porastu i da bi tako rastao i broj proizvedenih jedinica utvrđenih u poslovnim planovima organizacije. Na tim osnovama, koje racionalno opisuju šta će se događati, obavlja se planiranje kadrovskih resursa. Ipak, treba naglasiti da je moguće da te pretpostavke kod vrlo promenljivih poslova ne budu tačne.

Što se tiče načina projektovanja potreba za kadrovima, metode delimo u dve kategorije:

12 Projekcija od dna ka vrhu po odeljenjima je najjednostavniji metod procene. Svako odeljenje ili organizaciona jedinica procenjuje svoje buduće potrebe za kadrovima. Idealno je, ukoliko rukovodioci pripreme uputstva i informacije koje kombinuju sa sopstvenim pogledima na mogućnost za davanje procene. Zbir procena potreba po organizacionim jedinicama je projekcija za celu organizaciju. Pre konsolidacije potreba planeri pažljivo pregledaju projekcije pojedinačnih potreba odeljenja u cilju uočavanja prirodne tendencije rukovodilaca jedinica ka preterivanju što se tiče potreba za kadrovima. Tokom osamdesetih godina prošlog veka je bio razvijen metod planiranja uz pomoć tabelarnih prikaza kojai je obezbeđivao neposredno pretpostavljenima podatke o trenutnom stanju zaposlenih i s vrstama radnih mesta koje nadziru, tražeći njihovo mišljenje o oceni promena radnog opterećenja i produktivnosti te o kadrovskim potrebama u narednih pet godina. Procene su potom pregledane na sledećem nivou rukovodstva i prosleđivane grupi za planiranje kadrova koja je podatke konsolidovala u projekciju potreba za kadrovima cele organizacije.

13 Predviđanje od vrha ka dnu je procena intelektualna aktivnost(angl. judgement) koju obavljaju iskusni rukovodeći službenici. Ti stručnjaci se sastaju i analiziraju pravce dotadašnjeg razvoja, poslovne planove, stanje na privrednom planu i ostale činioce koji mogu da utiču na kadrovske potrebe na različitim nivoima organizacije. Stručnjaci mogu da na osnovu predviđenih mogućih budućih potreba izrade posebne primere najverovatnijeg i najmanje verovatnog scenarija, kao i da predvide mogućnosti recesije i gubitaka na tržištu. Posle komparacije tih scenarija stručnjaci mogu da ocene dali potrebe za kadrovima gravitiraju optimističnim ili pesimističnim projekcijama.

- kvalitativni način: metodi procene (npr. projekcija “od dna ka vrhu”,¹² projekcija “od vrha nadole”,¹³ delfi tehnika),
- kvantitativni način: matematički poduprte metode (utvrđivanje odnosa između različitih stepena produktivnosti ili uspoređivanje trenutnog i budućeg zapošljavanja, multiplikaciona regresija).

Većina organizacija u praksi koristi kombinaciju oba metoda. Npr: stručnjaci mogu da odrede određene promenljive (varijable) i da ih, potom, upotrebljavaju pri izradi jednačina; moguće je i konsolidovati rezultate matematičkih metoda sa manje merljivim podacima u konačnu subjektivnu projekciju.

2.4 Tržište rada

Tržište rada je prostor na kojem organizacije pronalaze potrebne kadrove ili ih menjaju u skladu s potrebama. Tržište rada je važan činilac koga treba uzeti u obzir prilikom planiranja kadrovskih resursa. Razlikujemo eksterno i interno tržište radne snage. Prvo uključuje lokalna, regionalna, državna i međunarodna tržišta, dok se interno odnosi na raspoloživo osoblje u organizaciji.

2.5 Interno obezbeđivanje kadrovima

Prilikom izrade potreba za službenicima potrebno je predvideti kako će organizacija obezbediti potrebne službenike. Interna opskrba kadrovima ili interno tržište rada uključuje sve već zaposlene u organizaciji. Ti zaposleni bi mogli da ispune potrebe, tako da zadrže svoja radna mesta, ili bivaju unapređeni ili premešteni na druga radna mesta u okviru organizacije. Unutrašnja ponuda se neprestano menja kako se zapošljavaju novi kadrovi, pojedini daju otkaz, drugi se penzionišu, umiru ili bivaju otpušteni. Time se neprestano menjaju, takođe, i nivo osposobljenosti i znanja zaposlenih.

2.5.1 Metode predviđanja internog obezbeđivanja kadrovima

Najpogodnije metode za predviđanje internog obezbeđivanja kadrovima su analiza priliva i odliva kadrova, specifikacije osposobljenosti zaposlenih i analize sukcesije, odnosno preuzimanja radnih mesta.

2.5.1.1 Specifikacija osposobljenosti

Najpogodniji metod za evaluaciju internog obezbeđivanja kadrovima je specifikacija osposobljenosti zaposlenih (engl. skills inventory).

Specifikacija osposobljenosti je baza podataka – manuelno ili kompjuterski vođen sistem za menjanje i evidenciju iskustva, osposobljenosti i posebnih sposobnosti zaposlenih, koji omogućava definisanje kvalifikovanih lica za određena radna mesta ili dužnosti. Informacije koje su obično uključene u specifikaciju su:

- lični podaci - starost, pol;
- kvalifikacije – obrazovanje, radno iskustvo, obuka i usavršavanje;

- posebne kvalifikacije – članstvo u profesionalnim društvima, posebna postignuća;
- plata – visina trenutne plate, datumi povećanja plate, različite nagrade;
- prethodna zaposlenja;
- individualne mogućnosti – rezultati različitih testiranja, podaci o zdravstve-

OBRAZAC ZA SPECIFIKACIJU KVALIFIKACIJA						
Ime i prezime zaposlenog Broj zaposlenog				Datum Broj org. jedinice		
OBAVLJA POSLOVE				RADNO ISKUSTVO		
posao/odeljenje:		opis posla:		aktivnosti:	po godinama (od-do)	opis posla:
računovodstvo - obračun poreza - nadzor/analize				1. 1993 – 1998; vodja, obračun poreza i doprinosa		
OBRAZOVANJE				POSEBNA EDUKACIJA		ČLANSTVO
Stepen		naziv		od god.:	Edukacija/kurs: godina:	organizacije/udruženja:
1. Visoka škola, poslovni sekretar, 1984 2.				1. Teorija rukovođenja, 1994 2.		Udrženje računovođa
LICENCE		ZNANJE STRANIH JEZIKA		POTREBNE SPOSOBNOSTI	PREFERIRANE LOKACIJE	HOBI
naziv	od god.:	jezik:	stepen znanja:	računovodstvo računovodstveni nadzor	Beograd	radioamater
1. računovodstvo savetovanje, 1985		1. španski - aktivno 2. engleski - sertifikat				
Potpis zaposlenog				Kadrovska jedinica		
Datum				Datum		

nom stanju, itd. (Tabela 2.1).

Tabela 2.1: Obrazac za specifikaciju kvalifikacija

Informacije o zaposlenima koje su potrebne planerima zapošljavanja ispisane su pomoću standardizovane terminologije koja omogućava obradu podataka i poređenje dobijenih rezultata.

Informacije iz specifikacije se mogu upotrebiti za ocenjivanje trenutnih potreba za različitim vrstama kadrova koji su zaposleni s posebnim znanjima (znanje stranih jezika, razvojni poslovi itd.), kadrovima koji žele da rade u određenom mestu ili s potrebom za konkretnim programom osposobljavanja. Obradom informacija poslodavcu se pomaže pri utvrđivanju koji zaposleni imaju veću verovatnoću napredovanja u organizaciji.

Specifikacija osposobljenosti zaposlenih ili baza podataka o zaposlenima je vrlo koristan instrument prilikom internog zapošljavanja. Takav sistem mora biti administriran vrlo precizno i potrebno ga je stalno dopunjavati. Dopunjavanje specifikacije je najkritičniji element. Inicijalne informacije je najpogodnije pribaviti pomoću upitnika. Svake godine zaposleni dobijaju anketne listove s ciljem neophodnog dopunjavanja kadrovskih lista. Određene dopune se mogu izvršiti automatski kao npr. Upis zvaničnih programa osposobljavanja u okviru organizacije itd.

Takva lista osposobljenosti zaposlenih može imati tu manjkavost da se, zbog forme upisanih podataka ili programa za obradu podataka, ne procesiraju podaci koji organizaciji mogu zatrebati.

2.5.1.2 Analiza sukcesije tj. preuzimanja poslova

Nešto više sofisticiran instrument za prognoziranje verovatnih unutrašnjih premeštanja i obezbeđivanja služenicima, koji uzima u obzir dinamiku kalkulacija zove se **analiza sukcesije tj. preuzimanja poslova**. Ovaj metod je od primarnog značaja za tehničke, specijalističke i rukovodeće kadrove.

Matrica promena omogućava da se utvrdi, kako će se kadrovske potrebe zadovoljiti unutrašnjim premeštanjima sa nižih hijerarhijskih nivoa. Ovi premeštaji oblikuju dodatne potrebe i premeštaji vode ka najdaljem premeštaju s nižih nivoa službe. Izvor podataka su specifikacije osposobljenosti zaposlenih koje su predstavljeni u vizuelnom obliku iz kojih se mogu utvrditi zauzeta mesta i ona koja treba popuniti.

2.5.2 Izbor metoda projekcije

Svi metodi predviđanja potreba za kadrovima nisu primereni svakoj organizaciji ili situaciji. Zbog toga planeri kadrovskih resursa u praksi koriste i biraju takve metode koji su primereni specifičnoj organizaciji i razrešenju konkretnih pitanja. Predstavljamo pojedine činioce koji utiču na izbor metoda i tehnika predviđanja kadrovskih resursa:

- **stabilnost i sigurnost.** Nisu obezbeđeni ako se koriste metode koji su povezani sa podacima iz prošlosti organizacije, nego sa trenutnim brzim promenama ambijenta na nepredviđene načine. U takvoj situaciji se orijentišemo pomoću svesnog promišljanja, a vrlo je primerena i upotreba različitih skupova pretpostavki ili ocena.
- **upotrebljivost podataka.** Kakva je preciznost i složenost podataka iz prošlosti u pogledu broja zaposlenih, kvalifikacija i fluktuacije? Ukoliko podaci nisu verodostojni, ne mogu se upotrebiti ni statističke vrednosti.
- **broj zaposlenih.** Pojedine tehnike statističkih metoda, kao što je analiza Markov, su najpreciznije pri većem broju zaposlenih. Za manji broj zaposlenih je možda primerenija metoda slobodne ocene.
- **upotrebljivost resursa.** Koliko vremena, informacionih kapaciteta i stručnog razmatranja je potrebno za izradu prognoze?
- **vremenski aspekt.** Metodi ocenjevanja na osnovi razmišljanja odnosno iskustva su pogodniji za utvrđivanje i opredeljivanje o dugoročnim pravcima razvoja, među kojima su statistički metodi najprecizniji kad su u pitanju prognoze za kratke vremenske periode.
- **verodostojnost i rukovođenje.** Da li će rukovodeći službenici prihvatiti proces planiranja kadrovskih resursa i ispoštovati predviđanja? Povremeno su verodostojniji jednostavniji metodi koji dozvoljavaju uključivanje uticaja rukovodstva do određene mere, pa tako, na primer, u tehnološki visoko razvijenim organizacijama se bez oklevanja prihvata sofisticirano modeliranje. Obično se dešava da rukovodstvo želi zahtevniji metod, ali praktičari traže što jednostavnije i u isto vreme dovoljno precizno oruđe.

U pogledu vrsta ili oblika metoda koji su izabrani za prognoziranje potreba za

kadrovima, njihova praktična vrednost se pokaže samo kroz način na koji se upotrebljavaju njihovi rezultati. Pažljivo proučavanje internog obezbeđivanja kadrovima i izveštaji o preraspoređivanju dozvoljavaju planerima da se pripreme za različite situacije. Npr. planeri mogu da utvrde da će se u nekoj grupi službi veći broj službenika uskoro penzionisati. To je upozorenje da je neophodno uspostaviti opsežan program osposobljavanja, radi pripremanja zamene u tim organima. Zato je pametno, umesto prijema novih radnika, dati prednost internoj fluktuaciji radnika i na taj način predvideti posledice, npr. pomanjkanje radnog iskustva na strani onih koji će biti unapređeni i onih koji budu došli na njihova radna mesta.

2.6 Planovi kadrovskih resursa

Osnovni planovi kadrovskih resursa se odnose na: planiranje novog zapošljavanja, planiranje manjkova i viškova, kao i planiranje sukcesije. Obično ih dopunjavaju planovi razvoja i usavršavanja, planovi karijere i dr. (planovi za radne odnose).

Planovi moraju biti fleksibilni i najčešće su kratkoročni i srednjoročni, jer je u momentu brzih promena ponekad otežano izraditi dugoročne prognoze.

Prilikom njihove izrade treba uzeti u obzir, pored analize rezultata zahtevanog i trenutnog stanja zaposlenih, i organizacionu strategiju ponašanja s kadrovskim resursima.

3. OBEZBEĐIVANJE NOVIH KADROVSKIH RESURSA

Obezbeđivanje kadrovskih resursa je osnovna aktivnost kadrovskog upravljanja. Ukoliko organizacija želi da preživi i da se razvija, mora da konstantno privlači kandidate za zaposlenje koji su osposobljeni i obrazovani da uspešno pomognu ostvarenju organizacionih ciljeva. Efektivno regrutovanje podrazumeva otkrivanje mogućih kandidata iz internog i spoljnog okruženja organizacije, privlačenje njihove pažnje, kao i izbor najkvalifikovanijih. Obezbeđivanje kadrovskih resursa započinje s utvrđivanjem organizacionih zahteva za kadrovima, a okončava se prijemom prijave za raspisana radna mesta.

Obezbeđivanje kadrovskih resursa je dvosmeran proces – organizacija dostavlja informacije potencijalnim kandidatima koji, pak, organizaciji prenose informacije o svojim namerama i uslovima koje ispunjavaju. Obezbeđivanje kadrovskih resursa je faktički susret potreba organizacije i pojedinca koji ima dve osnovne namene: pomaže organizaciji prilikom obezbeđivanja odgovarajućih ljudskih resursa i istovremeno pomaže pojedincima da utvrde da li ispunjavaju tražene uslove, da li ih radno mesto uopšte zanima i da li žele da se priključe organizaciji koja im nudi posao.

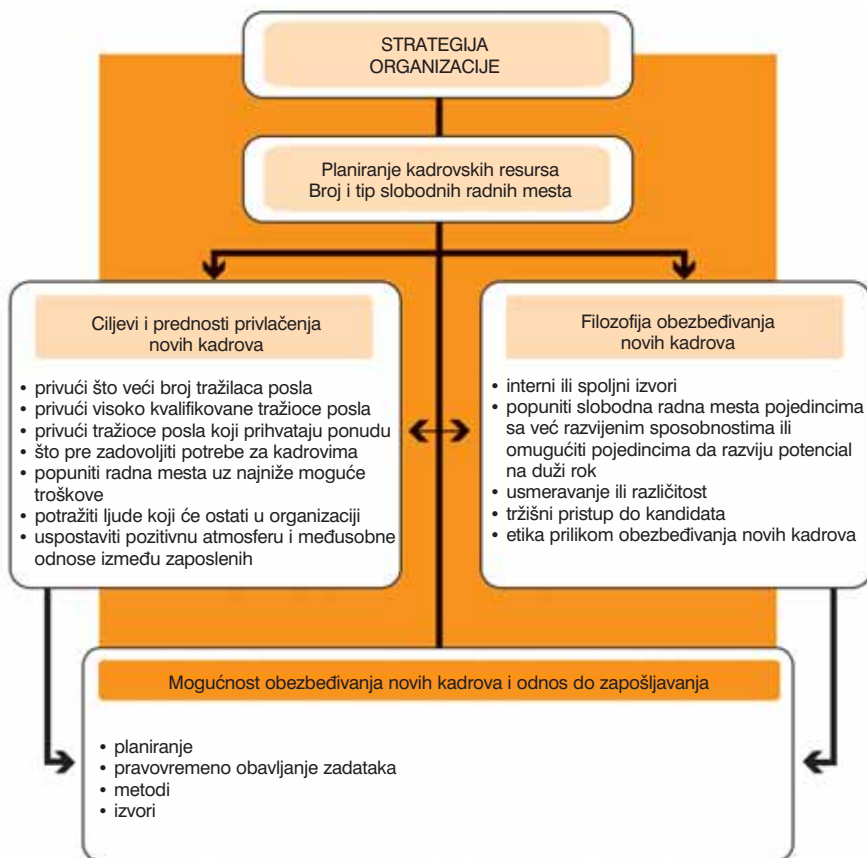
Način obezbeđivanja kadrovskih resursa je određen planiranjem kadrovskih resursa i odnosom organizacije prema kadrovskim resursima generalno. Da bi obezbeđivanje bilo uspešno, svi poslovi odnosno radna mesta i položaji u organizaciji moraju biti potpuno jasno određeni, zbog čega je još važnije da organizacija prethodno izvrši analizu posla najtipičnijih i najčešćih radnih mesta. Analizom posla se, naime, utvrđuju opisi radnih mesta, što uključuje osnovne zadatke, odgovornosti, postupak nadzora, komunikacije, radne uslove, alate i sredstava potrebna za rad i slično, te potrebne karakteristike službenika (kvalifikacije, veštine, znanje, lični atributi itd.).

28

3.1 Strateška pitanja i oblikovanje organizacione strategije obezbeđivanja novih kadrovskih resursa

Način na koji organizacija obezbeđuje nove kadrove se može uporediti sa organizacionom strategijom i njenim vrednostima, kao i ostalim važnim faktorima, kao što su spoljno tržište radne snage i kapaciteti organizacije, da bi visinom plata ili na drugi način motivisali novozaposlene da pristupe organizaciji. Razmotrićemo različite faktore koji bi mogli biti značajni prilikom privlačenja novih kadrova, načine na koji se obezbeđivanje kadrova može zasnivati na filozofiji organizacije i njenim vrednostima i politici zapošljavanja – uključujući kritične primere spoljnog ili internog zapošljavanja i kako inovativno kadrovsko poslovanje doprinosi stvaranju konkurentne prednosti prilikom pojavljivanja interesa onih koji traže posao (Slika 3.1).

Slika 3.1: Model planiranja kadrovskih resursa s naglaskom na obezbeđivanje kadrova



3.1.1 Ciljevi obezbeđivanja novih kadrova

Dobar program zapošljavanja mora da zadovolji više ciljeva koji su često suprotstavljeni. Obično se najveća pažnja obraća na zadatak privlačenja što većeg broja kandidata, ali što je broj kandidata veći, rastu i troškovi zapošljavanja. Privlačenje zainteresovanih za posao treba da obezbedi što veći broj kvalifikovanih lica koja su ozbiljno spremna da se uključe i da prihvate ponudu za posao. Isto tako je potrebno odrediti zadatak da po zapošljavanju kandidati budu transformisani u kompetentne službenike koji će u organizaciji ostati što duže. Dodatni zadatak i cilj napora da se obezbede novi kadrovi je, takođe, i u podizanju pozitivne slike o organizaciji u javnosti. Ukoliko su aktivnosti zapošljavanja novih kadrova propisno obavljene, tada i odbijeni kandidati mogu doprineti pozitivnom imidžu organizacije. Svi zadati ciljevi i zadaci moraju biti ostvareni u najkraćem mogućem vremenu uz najniže troškove.

Uravnoteženje pomenutih varijabla i potencijalno suprotstavljenih ciljeva je moguće ostvariti uz pomoć generalne strategije organizacije i uz poštovanje njenih ciljeva. Prioritet zadataka i ciljeva u organizaciji se može utvrditi na osnovu preovladavajuće filozofije, odnosno odnosa prema obezbeđivanju novih kadrova.

3.1.2 Filozofija obezbeđivanja novih kadrova

Filozofija se, kao nauka o mudrosti i odlukama povezanih s njom, odražava na polju zapošljavanja, pre svega, kroz etičku predstavu o sprovođenju postupaka i, u tom smislu, usmerene međusobne saradnje svih onih koji su uključeni u proces zapošljavanja. Etička predstava o zapošljavanju se zasniva, pre svega, na usklađivanju međusobnih interesa kandidata i poslodavca na podlozi međusobnog poštovanja, koje se produbljuje pomoću primerenih, jasnih i fer kriterijuma o davanju prednosti pojedinim kandidatima u slučaju većeg broja zainteresovanih za isto radno mesto. Tokom celokupnog postupka je neophodno ispoštovati takođe sigurnost ličnih podataka, ličnu poverljivost i težnju ka smanjivanju mogućih povreda osećanja do kojih objektivno dolazi u postupku zapošljavanja. Takav pristup se materijalno vrednuje u smislu slike ljubaznog i uviđajnog, te predvidljivog poslovanja organizacije prema onima koji su uključeni u njene aktivnosti.

Odluka o tome, da li da se kadrovi obezbeđuju preko sistema napredovanja u okvirima same organizacije ili da se angažuju kadrovi iz spoljnog okruženja za popunjavanje pozicija na svim nivoima je ključna početna tačka filozofije postupaka obezbeđivanja novih kadrova. Pojedine organizacije ulažu velike napore u razvoj, oblikovanje i socijalizovanje rukovodećeg kadra unutar organizacije od donjih nivoa ka vrhu, a druge preferiraju angažovanje proverenih talenata za rukovođenje na spoljnom tržištu rada.

Drugi pogled na obezbeđivanje novih kadrova zavisi od pitanja da li organizacija traži ljude sa već razvijenim sposobnostima potrebnim za slobodna radna mesta ili će probati da zainteresuje određen tip talentovanih kandidata koji mogu da predstavljaju buduću profesionalnu ili rukovodeću strukturu i tako im omogućiti karijerni razvoj. Kratkoročno gledano, naglasak može biti na brzom zadovoljenju potreba; no, time se ignoriše perspektiva na duži rok, koja ne toleriše odstupanja od zahteva za potragom za isključivo pravim kadrovima koji će biti sposobni da pruže dugoročni doprinos i stimulišu rast poslovanja.

Treći pravac filozofije obezbeđivanja novih kadrova uključuje preovladavajuću odlučnost potražnje različitih nivoa zaposlenih i tada praksa zapošljavanja – spoljnog i internog – aktivno podstiče saradnju svih vrsta ljudi.

Četvrti pravac filozofije obezbeđivanja novih kadrova se prema kandidatima za posao postavlja kao prema svojim klijentima. Organizacije koje primenjuju tržišnu orijentaciju sa izrazitim poštovanjem prema strankama, utrošiće i vreme i novac za opredeljivanje, koje «klijente», to jest kandidate za posao žele i zato daju posebno mesto svojoj politici i praksi zapošljavanja koja, pak, varira u odnosu na različite segmente tržišta radne snage.

Peti pravac filozofije zapošljavanja ignoriše etičke principe u smislu transparentnosti i fer karaktera zapošljavanja.

3.2 Aktivnosti povezane sa obezbeđivanjem novih kadrovskih resursa

Posebna aktivnost rukovodioca kadrovske službe je svrsishodna podrška obezbeđivanju novih kadrova koja obuhvata:

- određivanje i razvrstavanje dugoročnih i kratkoročnih potreba organizacije za kadrovima,
- konstantno i pažljivo praćenje promena na tržištu rada,

- razvoj prigodnih materijala o kadrovskim potrebama za prezentiranje (propagandne aktivnosti) prilikom privlačenja novih zaposlenih,
- evidentiranje broja odgovarajućih interesenata i njihovih kvalifikacija iz različitih izvora,
- praćenje upotrebe kadrova organizacije i evaluacija efektivnosti napora za obezbeđivanje kadrova.

Obezbeđivanje je zapravo oblik takmičenja, gde se organizacije međusobno takmiče u potrazi i privlačenju pažnje, te zapošljavanju kvalifikovanih kadrova. Predočeni uslovi o ponuđenim poslovima na osnovu kojih kandidati vrše svoj izbor su indikator konkurentnosti kadrovskog poslovanja organizacije koja traži kadrove. Značaj procesa zapošljavanja utiče, takođe, i na generalnu predstavu o organizaciji koja zapošljava i na njenu sposobnost da privuče pažnju kvalifikovanih lica. Često su prisutna oba zahteva – promocija organizacije i predstavljanje ponuđenih poslova u najpogodnijem svetlu – i zato se lice zaduženo za zapošljavanje mora spremiti da spreči upotrebu pogrešnih i nepreciznih podataka koji mogu da uzrokuju obostrano nezadovoljstvo i odbijanja (Tabela 3.1).

Tabela 3.1: Posledice različitih načina prezentovanja posla

NEREALISTIČNI PRISTUP	REALISTIČNI PRISTUP
inicijalna očekivanja u vezi s poslom su prevelika	početna očekivanja o poslu su realistična
posao obično izgleda vrlo atraktivno i privlačno	posao može biti i atraktivan i neatraktivan zavisno od potreba pojedinca
visoki stepen prihvatanja ponuđenog posla	pojedini prihvataju, a drugi odbijaju ponuđeni posao
radna iskustva ne ispunjavaju očekivanja	radna iskustva se poklapaju sa očekivanjima
nezadovoljstvo i procena da posao ne ispunjava potrebe službenika	zadovoljstvo, posao zadovoljava potrebe službenika
malo službenika ostaje na radnom mestu, česti otkazi i odlasci	većina službenika ostaje na svojim radnim mestima, ugodna radna atmosfera, manja fluktuacija službenika

3.3 Obezbeđivanje kadrova iz unutrašnjih izvora

Ukoliko postoje potrebe za službenicima, primarni izvor kadrova je premeštanje u okvirima organizacije. Velike organizacije vode politiku zapošljavanja službenika preko internog premeštanja i napredovanja. Pojedine studije su pokazale da 76% organizacija zapošljava većinu nadzornog i rukovodećeg osoblja kroz unutrašnje napredovanje. Ovaj podatak nije generalno potvrđen. Iako sve ukazuje da unutrašnje zapošljavanje manje košta, podiže moral i smanjuje potrebu za osposobljavanjem, organizacije se isto tako okreću i spoljnim izvorima radi angažovanja novih svežih talenata. Bez obzira na ovo, interno zapošljavanje pruža velike prednosti zbog detaljnog poznavanja zaposlenih, što omogućava bolje predviđanje uspešnosti zapošljavanja nego procena na osnovu informacija raspoloživih prilikom prijema eksternih kandidata.

Odlučivanje o tome, da li će se potrebe za službenicima zadovoljiti iz unutrašnjih ili iz spoljnih izvora, jedan je od prvih zadataka planiranja kadrovskih resursa. Ponekad donošenje takve odluke nije ni potrebno jer se na tzv. ulaznim nivoima zapošljavanje vrši, po pravilu, iz spoljnih izvora, dok se kod radnih mesta koja su vezana za vođenje politike organizacije prvo proverava da li je moguće zapošljavanje unutar same organizacije. Većina organizacija koristi mešavinu internih i spoljnih izvora – napredovanje službenika u okvirima organizacije, što potpada pod interno zapošljavanje i dolazi u obzir kada postoji dovoljan broj postojećih kvalifikovanih službenika, i angažovanja spolja, kada organizacija ubrzano raste i ima potrebu za novim vrstama kvalifikovanih službenika. Svaki od ova dva izvora ima svoje prednosti i mane (Slika 3.2):

- **Prednosti internog obezbeđivanja kadrova.** Interno zapošljavanje se koristi onda kada je potrebno da na određenom radnom mestu imate lice čije su sposobnosti već poznate. Posmatranje zaposlenog na trenutnom radnom mestu omogućava da se umanjuje rizik pogrešne procene njegovih sposobnosti i podobnosti za novo radno mesto. Komparativno gledano, ovo čini procenjivanje kandidata pouzdanijim u odnosu na eksterne kandidate ili oslanjanje na instrumente kao što su npr. preporuke ili subjektivni izveštaji o prijemnim razgovorima. Interno napredovanje službenika takođe motiviše i ostale zaposlene. Osposobljeni i ambiciozni zaposleni nerado napuštaju organizaciju, ali se rado uključuju u aktivnosti koje vode napredovanju. Isto tako se internim zapošljavanjem smanjuje potreba za osposobljavanjem i potrebno vreme socijalizacije u okviru radne grupe, jer zaposleni već poznaju organizaciju i njenu strukturu, postupke, kulturu i dr. U slučaju potrage za internim kandidatom, vreme regrutacije je kraće i proces je jefitniji u odnosu na eksterno zapošljavanje. U doba kada je neizbežno smanjivanje broja zaposlenih, interno zapošljavanje povećava sigurnost posla i time i samih zaposlenih.
- **Slabosti internog zapošljavanja.** Kod organizacija sa ubrzanim rastom interna opskrba kvalifikovanim osobljem je često nedovoljna i može dovesti do toga da pojedinci napreduju, iako za to nisu dovoljno pripremljeni ili im se ne omogućava da rade na određenom radnom mestu dovoljno dugo da ga u potpunosti savladaju da bi ga kvalitetno obavljali. Isto tako, nastaju i problemi sa popunjavanjem radnih mesta koja ostaju upražnjena usled napredovanja njihovih dotadašnjih držalaca. Moguće su i tzv. lančane reakcije koje jedno napredovanje može izazvati. Npr. 195 inicijalnih zahteva za radnicima može dovesti do novih 545 zahteva za popunom upražnjenih radnih mesta, ukoliko se isključivo oslanjamo na interno zapošljavanje. Slabost internog zapošljavanja mogu biti i komplikovane organizacione procedure. Može doći do »birokratskih noćnih mora« zbog zahtevanih formi, vremena čekanja na napredovanje, specifikacija potrebnih uslova i potrebe za dobijanjem saglasnosti kandidatovog trenutnog pretpostavljenog i drugih. Može se takođe pojaviti i nezadovoljstvo ostalih kandidata koji nisu izabrani, pa su usled razočarenja kreativno ubijeni, što nameće potrebu intervencije rukovodstva. Posebna mana internog zapošljavanja rukovodećeg kadra nastaje, ukoliko to postane permanentna praksa, što može da izazove slabiju prilagodljivost organizacije stalnim promenama u okruženju, jer su svi menadžeri »odrasli kod kuće«. Konačno, dostizanje konkretnih akcionih ciljeva je obično moguće samo uz agresivno eksterno zapošljavanje.

Slika 3.2: Poređenje prednosti i slabosti internog i spoljnog obezbeđivanja kadrova

OBEZBEĐIVANJE NOVIH KADROVA – INTERNI IZVORI	
Prednosti:	Slabosti:
<ul style="list-style-type: none"> • organizacija je bolje upoznata s kandidatovim prednostima i manama • kandidati već poznaju organizaciju • moral i motivacija zaposlenih se povećava • organizaciji se vraća investicija u osposobljavanje i razvoj kadrova • organizacija može da osmisli politiku nasleđivanja i napredovanja • organizaciji je potrebno angažovanje kadrova iz spoljnih izvora samo na ulaznim nivoima zapošljavanja 	<ul style="list-style-type: none"> • zaposleni napreduju, prije nego dostižu potrebnu osposobljenost • bitka za napredovanje između zaposlenih se može odraziti na moral zaposlenih • interno premeštanje guši kreativnost i inovativnost • sistem može da postane birokratizovan • potrebni su odlični programi osposobljavanja i razvoja kadrova

Uprkos pojedinim manama, organizacije u praksi većinom zadovoljavaju potrebe za kadrovima iz internog izvora, kada god je to moguće.

3.3.1 Interno zapošljavanje za poslove na nižim nivoima

Manje organizacije poseduju informacioni sistem za potraživanje/trazenje tražanje za zaposlenima zaposlenih koji izpunjavaju uslove za napredovanje. Kada se pojavi radno mesto, kadrovski specijalisti zaduženi za obezbeđivanje kadrova pregledaju liste predloženih kandidata ili anketiraju rukovodioce unutrašnjih organizacionih jedinica koji predlažu odgovarajuće kvalifikovane službenike koji su već zaposleni. Uobičajene slabosti takvog sistema su:

- odgovarajući kandidati se često previde,
- dolazi do protekcije,
- često se kvalifikovani kandidati radije zadržavaju u organizacionim jedinicama, dok se drugi, manje kvalifikovani kandidati predlažu za napredovanja i premeštaje.

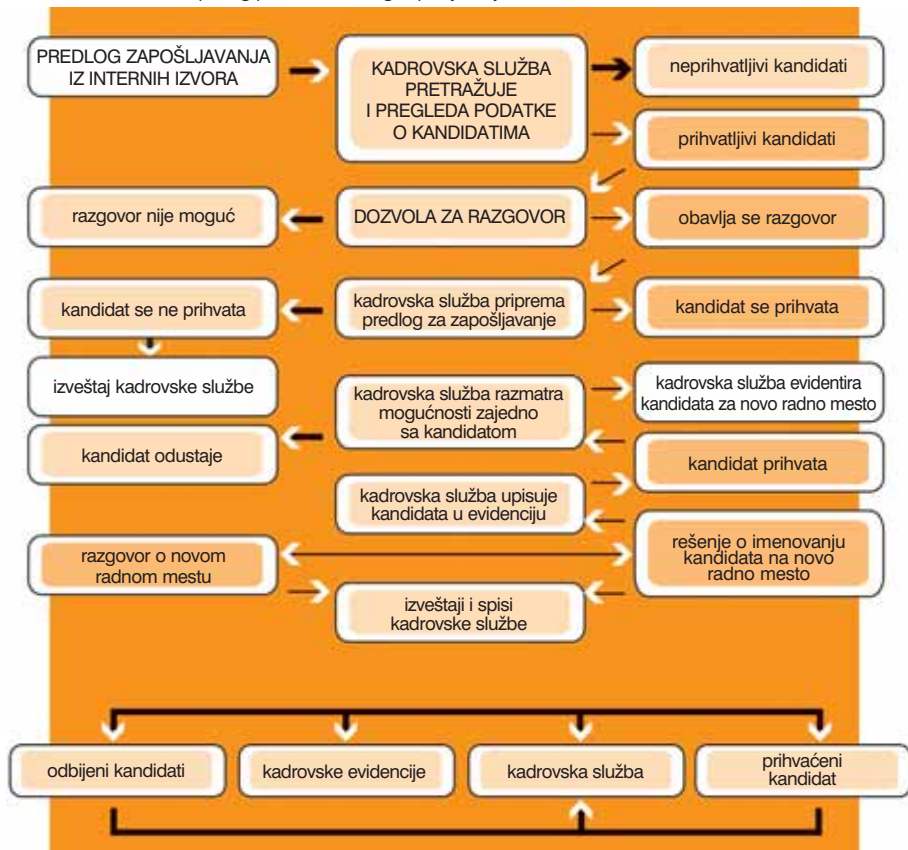
Sistematičniji metod koristi tabelu osposobljenosti svih odgovarajućih kandidata. U tom slučaju, kadrovska služba pročešljava spiskove zaposlenih i određuje moguće kandidate, posle čega sledi višestepeni postupak odlučivanja o tome koji kandidati odgovaraju slobodnom radnom mestu. U donjoj shemi predstavljamo primer višestepenog procesa internog zapošljavanja (Slika 3.3).

Najpogodniji način internog zapošljavanja je interni konkurs koji podrazumeva obaveštavanje i ponudu slobodnih radnih mesta. Kandidati se odlučuju da konkurišu, ukoliko ocene da je ponuda prihvatljiva. Kadrovske službe obaveštavaju zaposlene o otvaranju radnih mesta preko oglasnih tabli (intranet, internet) ili oglasa u glasilu organizacije.

Obaveštenje o ponudi novih radnih mesta sadrži opis radnog mesta, lokaciju, platu, potrebne kvalifikacije i preporuke zainteresovanim zaposlenima da se prijave.

Inicijator zapošljavanja (uobičajeno je to rukovodilac organizacione jedinice gde postoji slobodno radno mesto) i predstavnik kadrovske službe ocenjuju kandidate i obavljaju prvu selekciju. Odbijenom kandidatu se šalje obaveštenje koje mora pobuđivati veru koje mora biti tako sročeno, da potkrepljuje uverenje da sistem zapošljavanja funkcioniše transparentno. Sadržina obaveštenja mora da omogućiti odbijenim kandidatima da shvate razloge odbijanja i da im istovremeno prenese informacije o tome kako mogu da poboljšaju svoje šanse za uspešno kandidovanje na sledećem konkursu.

Slika 3.3: Primer višestepenog procesa internog zapošljavanja



Pri organizacijama u kojima su službenici sindikalno organizovani, osnove konkursa i obaveštavanja o novim radnim mestim su usklađene sa kolektivnim ugovorom. Najuobičajenija su dva stava. Prema prvom stavu, vođa procesa zapošljavanja mora izabrati najiskusnijeg kandidata (po godinama staža) koji zadovoljava zadate kvalitativne uslove. Drugi stav ističe da je potrebno zaposliti najkvalifikovanijeg kandidata, a ako su dva ili više kandidata podjednako kvalifikovani, tada se zapošljava onaj sa dužim radnim iskustvom, odnosno stariji. U manjim organizacijama uvek je najbitniji kriterijum sposobnosti kandidata i svi drugi kriterijumi dolaze u obzir tek posle ovog najbitnijeg.

3.3.2 Angažovanje na zahtevnijim pozicijama

Prilikom potrage za kadrovima za vrlo specijalizovane stručne poslove ili rukovodeće dužnosti metodom internog zapošljavanja vrlo retko se koristi proces obaveštavanja i nudenja posla. Organizacija tada, po pravilu, ne koristi ovaj metod za zapošljavanje na najvišim menedžerskim pozicijama, nego za te poslove pokušava da pronađe odgovarajuće kandidate putem obrazovanja posebnih izbornih komisija koje čine viši rukovodioci, čiji je zadatak da provere ispunjenost traženih uslova i da izaberu najpogodnijeg kandidata.

3.4 Obezbeđivanje kadrova iz spoljnog okruženja organizacije

Različiti načini se koriste za privlačenje pažnje spoljnih kandidata, a najomiljeniji su oglašavanje i upotreba podataka zavoda i agencija za zapošljavanje, savetnika za zapošljavanje, obrazovnih ustanova, profesionalnih organizacija (npr. strukovna udruženja), kao i pretraga postojećih zaposlenih u organizaciji i sličnih informacija.

Ukoliko propisima nije drugačije određeno, rukovodilac kadrovske službe odlučuje koji će se način primeniti. Odluka zavisi od toga koji je metod najuspešniji prilikom određivanja ciljne grupe na tržištu rada.

Kada je nezaposlenost visoka, interes i upiti tražilaca posla su viši i kvalitetniji, nego kada je tržište radne snage smanjeno. U praksi potrage za kadrovima za redovno zapošljavanje s punim radnim vremenom kadrovske službe radije koriste više različitih metoda istovremeno, s ciljem da dobiju manji broj kandidata koji će biti najkvalifikovaniji.

3.4.1 Prednosti i slabosti spoljnog zapošljavanja

Spoljno zapošljavanje može uneti nove ideje i poglede u organizaciju, a istovremeno je moguće postići i potencijalne uštede prilikom skupog osposobljavanja kadrova. Ukoliko su novajlije već iskusni kadrovi, može se umanjiti obim osposobljavanja ili iskoristiti njihovo znanje za momentalno preuzimanje konkretnih zadataka. Osim toga, u organizacijama postoje i područja rada gde je nov spoljašnji pristup dobrodošao. Naročito na nivoima višeg rukovodstva, neko iz spoljnog okruženja koji nije tako blisko povezan sa zaposlenima ili sa postojećim projektima, koji je srazmerno objektivan i nema predrasuda, doprinosi promenama i opredeljuje novu viziju organizacije.

Jedna od slabosti spoljnog zapošljavanja su troškovi jer je spoljno tržište radne snage daleko veće, čime otežava dostizanje zadatih ciljeva, za razliku od internog zapošljavanja, pa tako pronalaženje novih službenika traje duže i znatno više košta. Prilikom zapošljavanja lica spolja rizikujemo da zaposlimo kandidata za kojeg će se zapravo utvrditi da nema kapacitete koje je prikazao prilikom procesa selekcije. Isto tako je potrebno imati u vidu da preveliko eksterno zapošljavanje demotivise postojeći kadar, kojem se smanjuju mogućnosti za napredovanje unutar organizacije.

3.5 Metodi zapošljavanja

Metodi eksternog zapošljavanja se obično dele na neformalne i formalne metode zapošljavanja. Neformalni metodi obično zahvataju uži deo tržišta radne snage u odnosu na formalne. Neformalni metodi podrazumevaju i ponovno zapošljavanje bivših zaposlenih ili bivših studenata s kojima je ostvarena saradnja tokom studija, zapošljavanje onih koje preporučuju zaposleni ili onih koji su se već ranije kandidovali za posao. Formalnim metodama se kontaktira širi broj pripadnika radne snage koji nisu ranije bili u vezi s organizacijom.

Preporuke zaposlenih, poznato takođe kao komunikacija »od usta do usta«, je brzo, efikasno i obično jeftino. Zaposleni koji preporučuju svoje prijatelje ili poznanike izlože svoj sopstveni kredibilitet kad preporučuju te ljude koji su kvalifikovani, motivisani i koji su i dalje pod njihovim mentorstvom kad se zaposle. Pojedine organizacije često stimulišu svoje zaposlene davanjem nagrada ukoliko preporuču dobre kandida-

te. Nagrade su obično povezane s dužinom radnog staža onog koji je dao preporuku i preporučenog koji je primljen u organizaciju.

Značajna manjkavost metoda »od usta do usta« je ta što može umanjiti verovatnoću dostizanja očekivanih ciljeva poslovanja. Ukoliko je radna snaga organizacije starija, tada će se i preporuke za zapošljavanje uglavnom odnositi na starije znanice trenutno zaposlenih. Rešenje je da organizacija takve neformalne metode kombinuje sa formalnim, radi ostvarenja potrebne različitosti strukture zaposlenih. Metod »od usta do usta« takođe nije primeren prilikom ubrzanog rasta jer, po pravilu, ne garantuje ubrzano doseganje potrebnog kvaliteta kadrovskih resursa.

3.6 Formalni metodi zapošljavanja

Formalni metodi zapošljavanja iz spoljnoga okruženja organizacije ne uključuju kandidata koji je već bio u dodiru s organizacijom. Takvi metodi podrazumevaju oglašavanje u časopisima, korišćenje agencija za zapošljavanje i onih za potragu za kadrovima, a često podrazumevaju i neposrednu potragu za potencijalnim kandidatima u školama i na fakultetima (Tabela 3.2).

Tabela 3.2: Učestalost metoda zapošljavanja u SAD

	čInovnik	proizvodnja	prodaja	tehnički stručnjaci	menadžment
preporuka već zaposlenih	92	94	74	68	65
oglašavanje u časopisima	87	92	46	46	40
radijsko i TV oglašavanje	68	88	75	89	82
oglašavanje preko prospekata, brošura i plakata	5	6	2	7	4
agencije/servisi za zapošljavanje	12	6	43	75	57
zavod za zapošljavanje	63	72	34	41	27
agencije za potragu za kadrovima (s plaćanjem poslodavca)	44 (31)	11 (5)	63 (49)	71 (48)	75 (65)
srednje/visoke škole	17	9	48	74	50
strukovna udruženja	5	19	17	52	36
traženje kandidata za posao	1	2	2	31	54
sindikati	1	12	0	3	0

Izvor: Cook, 1996: 14.

Oglašavanje odnosno objavljivanje konkursa za radna mesta pobuđuje zanimanje kandidata koji, pošto prikupe potrebna dokumenta, šalju prijave, odnosno molbe za zapošljavanje. Na osnovu preporuka i referenci kandidati se razvrstavaju na kandidate sa zadovoljavajućim referencama i one koji se isključuju iz dalje procedure zapošljavanja. Kandidati uvršćeni u spisak preostalih kandidata se pozivaju na razgovor, na osnovu kojeg se popunjava radno mesto. Varijacije su različite od organizacije do organizacije zavise od radno-pravnog zakonodavstva koje reguliše oblast zapošljavanja u konkretnoj organizaciji, ali je osnovno načelo uvek isto: za jedno radno mesto se pokušava zaintereso-

vati što više kandidata koji se potom razmatraju i razvrstavaju kroz pojedine faze selekcije, sve dok njihov broj ne postane jednak broju ponuđenih radnih mesta.

Oglašavanje u časopisu je najčešći formalni metod oglašavanja. Oglašavanje potreba za kadrovima ima za cilj da dopre do što većeg broja lica koja traže posao i da ih zainteresuje za rad u određenoj organizaciji. Oglasni dodaci koji sadrže konkurse za zapošljavanje sami po sebi šire potencijalni auditorijum.¹⁴ Utvrđeno je da su, među onima koji su tražili dodatna pojašnjenja u vezi s oglasom, samo su 10% do 20% čitalaca zapravo tražioci posla dok je 70% do 75% čitalaca »srećno« zaposlenih koje su oglasni dodaci stimulisali da razmišljaju o ponudi na tržištu. Dobro osmišljeni i oblikovani oglasi mogu i takva lica da motivišu da se možda odluče da promene posao. Ostala pažnja koju privlače oglasi pripada strankama i poslovnim partnerima organizacije i drugim zainteresovanim licima. Uopšte nije nebitno i to što takvi oglasi privlače i pažnju zaposlenih u samoj organizaciji. Studije pokazuju da, ukoliko organizacija prekine sa uobičajenim kadrovskim oglašavanjem, unosi se nemir među zaposlene i pojavljuju se glasine o otpuštanjima. Zato dobro uobličeno oglašavanje, između ostalog, utvrđuje i poverenje zaposlenih u organizaciju.

Glavni zahtev procesa zapošljavanja je ostvarenje odgovarajućeg odziva kandidata koji zadovoljavaju minimalne uslove za ponuđeni posao. Dobar oglas može da zainteresovanima stvori predstavu o tome koje su im informacije potrebne za sastavljanje njihove konkursne prijave. Obezbeđivanje odziva kvalifikovanih kandidata se mora temeljiti na oglasu koji sadrži dovoljno informacija o poslu, kvalifikacijama, lokaciji i plati koje bi nekvalifikovane i nezainteresovane pojedince odvratio od prijavljivanja za posao. Istovremeno se moraju privući kvalifikovani kandidati stvaranjem dobre slike o organizaciji sa naglašavanjem prednosti određene službe. Radi dostizanja tih ciljeva, oglas ne sme da lažno predstavlja posao i podstiče nerealna očekivanja kandidata, već je bolje da detaljno opiše realne prednosti ponuđene službe.¹⁵

Kandidati su većinom izabrani na osnovi **preporuke**, obično već zaposlenih kadrova, što je jeftinije. Osim toga, što čini da je takvo zapošljavanje jeftinije, kandidati koje identifikuju sami službenici obično duže ostaju u organizaciji jer su bolje obavješteni o poslu i o tome kakvo je radno mesto u stvarnosti. Potrebno je biti pažljiv sa ovim, jer ovakvo zapošljavanje nosi opasnost od manipulisanja i neformalnog rukovođenja osobljem. Kod masovnijeg zapošljavanja ovog tipa može doći i do izražene negativne selekcije.

Rad preko interneta se ubrzano širi kao savremeni metod koji se pojavio u poslednje vreme. To je dobar način za pronalaženje kvalifikovanih kandidata koji poseduju

¹⁴ Većina organizacija se oglašava na lokalnom ili nacionalnom nivou. Kandidatima koji se javljaju na oglas se predočavaju podaci o poslu, plati, uslovima zapošljavanja i o samoj organizaciji. Velike organizacije još uvek koriste metode zapošljavanja iz vremena pune zaposlenosti i pomanjkanja radne snage sile, pa u oglasima daju ružičastu sliku zapravo dosadanog i neprijatnog posla jer ih je strah da se niko neće javiti na konkurs. Još više se za tu svrhu koriste (takođe u državnoj upravi) realistični filmovi s preliminarnim prikazom posla, brošure, povećava se broj obilazaka sa kandidatima gde im se predstavljaju radna mesta i zainteresovanima se elaborira kako izgleda konkretno radno mesto, šta se na njemu događa i koje su najpoželjnije karakteristike službenika na tom radnom mestu (npr: brzo reagovanje, nadzor, rutina). Što je pažljivije dizajniran tekst oglasa i opisa radnog mesta, manje će se nepodobnih kandidata na njega odazvati.

¹⁵ Jedan od oblika oglašavanja je takođe i prikriveni oglas u kojem se organizacija-poslodavac ne razotkriva, već se samo identifikuje posao, pa potencijalni kandidati svoje podneske šalju na poštanski pretinac. Takvo oglašavanje je primerenije za komercijalne organizacije i koriste ga oni subjekti koji ne žele da konkurencija shvati da pripremaju proširenje proizvodnje, ili kada ne žele da kadrovi organizacije shvate da se pripremaju kadrovske promene, ili kad je, iz bilo kog razloga, reputacija poslodavca slaba. Prikriveni oglasi imaju zbog toga vrlo nizak stepen odziva i ne koriste se često, osim kad za to ne postoji vrlo dobar razlog.

dobre računarske i tehničke sposobnosti. Ovo je najjeftiniji način za obezbeđivanje kandidata iz celog sveta. Sve je više organizacija ubeđeno da je moguće pronaći većinu potrebnih kadrova na ovaj način. Osim toga, Internet nije koristan samo za tražioce posla, već i za organizacije koje traže kadrove, jer omogućava obostranu razmenu informacija.

3.6.1 Uspešnost zapošljavanja i razlike u kvalitetu kadrovskih resursa

Kada se primenjuje veći broj različitih izvora i metoda, za zapošljavanje bilo bi racionalno da ih kadrovska služba svakog ponaosob proceni. Time se utvrđuje, da li su pojedini metodi u proseku uvek bolji od drugih ili je njihova efektivnost rezultat sticaja raznovrsnih okolnosti. Najpogodniji kriterijumi vrednovanja izvora i metoda zapošljavanja su ukupni troškovi zapošljavanja, cena po pojedinačnom novozaposlenom licu, primenjen broj procedura, ocena broja odbijenih kandidata i ocena vršenja posla i sposobnosti novozaposlenih.

Istraživanje kvaliteta različitih izvora zapošljavanja nudi vrlo zanimljive zaključke. Pojedini eksperti zagovaraju tvrdnju da je najbolje zapošljavanje iz internih izvora ili putem neformalnih metoda zapošljavanja, npr. preko baza podataka i kontakata koji omogućavaju pouzdanost u pogledu ocene sposobnosti kandidata. Iz te tvrdnje proizilazi da su samo najmanje poželjni poslovi i najmanje poželjni kandidati za posao prepušteni formalnim metodima kao što je oglašavanje u novinama ili posredovanje zavoda za zapošljavanje. Te argumente je moguće potvrditi istraživanjima koja podupiru ideju o neformalnim metodima i pronalaze da su najbolji kadrovi dobijeni preko internih kadrovskih izvora organizacije. Pojedine studije ukazuju da kandidati preporučeni od strane zaposlenih ili su se ponovo zaposlili u organizaciji (u koju se iznova vraćaju), odnosno koji su zaposleni na osnovi sopstvenog traženja posla znatno duže ostaju na radnom mestu, nego oni koji su pronađeni preko zavoda ili zapošljeni preko oglasa u novinama (Cook, 1996: 288–289).

Na osnovu razlika u kvalitetu metoda oglašavanja moguće je, prilikom poboljšavanja procesa zapošljavanja, uzeti u obzir dve istraživanjima potvrđene činjenice. Prva se zasniva na istraživanju koji savetuje da se privuku kandidati kroz neformalni proces zapošljavanja, posebno kroz ponovno zapošljavanje ranije zaposlenih ili preko preporuka radnika organizacije. Takve okolnosti omogućavaju da poslodavac i kandidat za posao otvoreno pregovaraju o okolnostima posla i plati, jer je to većini kandidata već poznata činjenica, što omogućava duži period istrajavanja na poslu po prihvatanju zaposlenja. Druga činjenica je da se ti metodi tiču drugačije vrste ljudi, u smislu nivoa sposobnosti, motivacije i iskustva. Naime, oglas u časopisima je dostupan svakome, ali nemaju svi kandidati mogućnost ili sposobnost da se unapred upoznaju sa poslodavcem i ocene realnost njegove ponude, odnosno svojih očekivanja. Osim toga, istraživanja kažu da iskusniji i kvalifikovaniji tražioci posla radije koriste neformalne veze koje im nude više unutrašnjih informacija o organizaciji i poslu, dok naročito mlađi kandidati s manje iskustva koriste časopise i traže pomoć agencija za zapošljavanje.

Preporučljivo je da svaka organizacija sama istraži kvalitet načina obezbeđivanja kadrovskih resursa za svako pojedinačno radno mesto, jer često adekvatnost metoda i postupaka zavise od sasvim specifičnih okolnosti, odnosno propisa. Na osnovu utvrđenih činjenica, organizacija će odlučiti da li će pojedine izvore zapošljavanja manjeg kvaliteta samo periodično primenjivati ili ih neće uopšte koristiti.

4. SELEKCIJA KADROVA

Angažovanje i očuvanje ključnih kadrova organizacije je jedan od krucijalnih problema savremenih korporacijskih entiteta. Društvene, političke i privredne promene, usvajanje novih tehnologija, reorganizacija, usvajanje novih propisa, pritisak ka povećanju kvaliteta poslovanja itd su pokazatelj da organizacije ne mogu sebi da priušte slabu selekciju zaposlenih. Uspeh i efikasnost organizacije zavise od kvaliteta kadrova, što u prvi plan postavlja nužnost opredeljenja organizacione strategije selekcije kadrova.

4.1 Namene, ciljevi i prednosti procesa selekcije

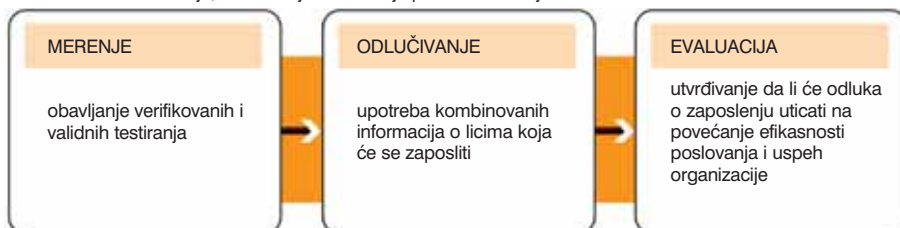
Proces selekcije je zapravo ocenjivanje kandidata u odnosu na ponuđeno radno mesto koje sledi posle faza planiranja kadrovskih resursa i njihovog privlačenja. Namena selekcije je da se uoče i izdvoje među svim prijavljenim kandidatima oni koji će zapravo dobiti posao. Za očekivati je da će izabrani imati bolje kvalifikacije od odbijenih, iz čega proizilazi da načini i metodi selekcije moraju biti odabrani i primenjeni na odgovarajući način, te garantovati validne ocene svih kandidata.

Proces zapošljavanja i izbora su najtradicionalniji i najstatičniji organizacioni procesi, jer skoro da se nisu promenili posle mnogih decenija upotrebe. Utvrđene potrebe, lični razgovor i razmatranje preporuka su bili i ostali univerzalni instrumenti u većini organizacija. Isto tako je čest selekcijski metod: razgovor licem u lice. Pomenuti metodi su ostali dominantni metodi selekcije, kako u javnom tako i privatnom sektoru, privredi i nadgradnji, i pored spoznaja o njihovoj neprimerenosti i slabim prognostičkim vrednostima.

Organizacije moraju da se potrudu da poboljšaju procese zapošljavanja i postupke vezane za napredovanja i to na temelju kvaliteta, pravičnosti i poštovanja odgovarajućih faktora od kojih zavisi određivanje potreba pojedinih radnih mesta. Previše nepoznatih činilaca uzrokuje prevelik uticaj subjektivnog faktora. Obično je ad hoc selekcija povezana takođe i sa povećavanjem troškova, a slaba selekcija se indikuje kroz rastuće potrebe za programima osposobljavanja, veliku fluktuaciju radne snage, odsustva sa posla, nezadovoljstvo radnim mestom i slabo izvršene radne zadatke.

Selekcija kadrova je proces merenja, odlučivanja i evaluacije (Slika 4.1), čiji je cilj pridobijanje onih pojedinaca koji će dobro izvršavati poslove radnog mesta za potrebe organizacije.

Slika 4.1: Proces merenja, odlučivanja i evaluacije prilikom selekcije kadrovskih resursa



Za uspostavljanje preciznog i pravičnog sistema selekcije, organizacija mora da koristi uporediva i validna ocenjivanja karakteristika kandidata. Dobar sistem selekcije može da uključi kombinaciju informacija o atributima kandidata i racionalan način odlučivanja o zapošljavanju, odnosno odbijanju kandidata. Takav sistem ostvaruje ohrabrujući uticaj na efikasnost celokupne organizacije.

4.2 Povezanost poslovne strategije i organizacione kulture sa strategijom izbora kadrovskih resursa

Organizacija koji želi da postigne potpunu objektivnost zapošljavanja mora da odluku o procesu selekcije uskladi sa poslovnom strategijom organizacije. Osnova dobre strategije organizacije je određivanje ciljeva selekcije. Rukovodstvo organizacije mora razmotriti potrebne činioce koje je mudro uključiti u razvoj selekcijske strategije. Među njima se posebno izdvajaju:

- **zahtev za jednakim mogućnostima.** Npr: kakvi su stavovi organizacije po pitanju zapošljavanja žena, manjina, homoseksualno orijentisanih lica i ostalih kategorija radno sposobnih osoba (invalidi itd.).
- **kvalitet ljudi.** Npr: da li organizacija zapravo želi i pokušava da zaposli najbolje diplomce koji dolaze iz najboljih domaćih (i stranih) škola i univerziteta?
- **ljudski resursi.** Npr: da li organizacija prihvata samo interno napredovanje ili koristi kombinaciju internog napredovanja i zapošljavanja iz spoljnih izvora, ili se oslanja samo na zapošljavanje iz spoljnih izvora?
- **uloga organizacionih jedinica/službi i stručnjaka za zapošljavanje.** Npr: ko u organizaciji odlučuje o zapošljavanju? Kakva je uloga kadrovske jedinice prilikom obezbeđivanja novih kadrova i njihove selekcije?
- **primena tehnika selekcije.** Npr: da li se koriste psihotestovi? Da li postoji centar za ocenjivanje koji takođe vrši selekciju? Da li kandidati obavljaju zdravstveni pregled i, po mogućstvu, dodatne psihofizičke testove?
- **savetnici.** Npr: da li su prilikom zapošljavanja angažovane agencije za zapošljavanje, spoljni stručnjaci za zapošljavanje ili savetnici? Ako jesu – na kojim zadacima?
- **suočavanje s mišljenjem zaposlenih.** Npr: da li u organizaciji uvažavaju opredeljenja ili preporuke sindikata koji se odnose na zapošljavanje?
- **realna situacija organizacije.** Npr: da li organizacija obavlja selekciju u skladu sa svojim potrebama i stanjem organizacije?
- **propisi.** Koja su ograničenja i zahtevi koje postavlja regulativa po pitanju zapošljavanja?

Veoma je značajno da rukovodstvo organizacije potvrdi proces selekcije. Selekcija se najviše temelji na sistematskom prikupljanju informacija, zbog čega čitav proces mora biti dizajniran tako da omogućí sledeće: što je veća količina informacija o zapošljavanju, time je veća mogućnost da se izabere prava osoba za konkretno radno mesto.

4.3 Faze u procesu izbora kadrovskih resursa

Proces selekcije se prilično razlikuje od organizacije do organizacije. Veličina organizacije, njena delatnost, geografska lokacija, stanje na tržištu rada i vrsta vlasništva (javno/privatno; komercijalno/nekomercijalno) utiču na tip, raspored i broj faza u procesu selekcije.

Najuobičajeniji koraci selekcije su:

1. prijem kandidata,
2. uvodni razgovor,
3. prikupljanje osnovnih podataka,
4. testovi,
5. razgovori,
6. istraživanje istorije kandidata,
7. prethodni izbor kadrovske jedinice,
8. konačni izbor od strane menadžera,
9. zdravstveni pregled,
10. uvođenje na radno mesto.

4.3.1 Prijem kandidata

Značajno je da kandidati steknu dobar utisak o organizaciji, jer je kasnije taj utisak vrlo teško popraviti. Neprimeren odnos ili nezainteresovanost predstavnika organizacije u tokom prijema može da odbije dobre kandidate i oblikuje negativne stavove o organizaciji, uključujući njene proizvode ili usluge.

4.3.1.1 Uvodni razgovor

Prethodno ili početno posmatranje, odnosno razgovor se može koristiti za brzu probu govornih veština, kvalifikacija, zainteresovanosti za konkretan posao... Prethodni razgovor je tipično sredstvo i usmeren je na vrlo specifične potrebe radnog mesta. Razgovor može da se pokaže presudnim i efikasnijim načinom, nego svi ostali koraci procesa selekcije. Negativni osećaj prilikom razgovora, koji uključuje neodgovarajuće ophođenje s kandidatom, kasnije nije moguće popraviti.

4.3.1.2 Prikupljanje osnovnih podataka

Osnovni podaci su osnovni izvor za sve informacije o zaposlenju koje se koriste u sledećim fazama selekcije. Oni su i oruđe pomoću koga se razlučuju nekvalifikovani kandidati, kao npr. ukoliko se posebne kvalifikacije zahtevaju za radno mesto, a kandidati ih nemaju, neće postojati ni potreba za nastavkom procesa selekcije. Lični podaci i biografija su najbolji pokazatelji, mada se neretko koriste u vrlo subjektivnim smislu.

4.3.1.3 Ponderisani osnovni podaci

Iako su oblikovani zbog toga da bi umanjili subjektivnost lica koje vodi razgovor, svejedno se dešava da vođa razgovora neprimetno daje veću težinu pojedinim činjenicama za koje smatra da su značajne. Zbog toga malo organizacija koristi ponderisanje osnovnih podataka.

Razvoj ponderisanih, prikupljenih, osnovnih podataka uključuje utvrđivanje odnosa između oblika podatka i potrebnih merila sposobnosti za radno mesto, kao što su produktivnost, izvršavanje zadataka, izostanci itd. Poseban akcenat se stavlja na nivo obrazovanja, broj prethodnih zaposlenja, posebna radna iskustva i druge vrste mogućih podataka koji utiču na povećanje ocene. Pretpostavlja se da su kandidati s najvećim brojem ponderisanih tačaka takođe i najbolji kandidati. Rezultati ponderisanja podataka su obično dobra preporuka za budući učinak na radnom mestu. Mada, određeni ponderisani podatak može imati dobru indikativnu vrednost za određeno radno mesto, za drugo, ipak, neće biti tako relevantan (Tabela 4.1).

Tabela 4.1: Primer zbirne liste osnovnih podataka o kandidatima za posao

ZBIRNI LIST OSNOVNIH PODATAKA			
Podaci se koriste:	stalno privremeno periodično slučajno		
Prezime:	Ime:		
Adresa	Ulica:	Područje/zona:	Poštanski broj:
	Tel. broj	Faks broj	E-mail
Obrazovne kvalifikacije: (molimo da upišete: stručne, tehničke, sekundarne, tercijarne kvalifikacije i/ili osposobljenost, koje ste stekli posebnim osposobljavanjem)			
Ranija zaposlenja: (molimo da upišete gde ste bili zaposleni, naziv radnog mesta i datume od - do za konkretna zaposlenja)			
Preporuke: (molimo da upišete imena najmanje tri lica s kojima možemo da uspostavimo vezu i njihove telefonske brojeve)			
Ostale informacije: (molimo da navedete bilo koje druge informacije za koje smatrate da mogu da podrže vašu kandidaturu)			
Upozorenje: u pojedinim fazama kadrovskog postupka će možda biti potreban zdravstveni pregled o čemu će vas obavestiti vođa razgovora.			

Iako su ponderisani podaci razvijeni na osnovu korelacije statističkih veza između podataka i sposobnosti za vršenje poslova na radnom mestu, oni mogu biti u kontradikciji sa načelom o »jednakim mogućnostima za sve«. Obezbeđivanje podataka, kao što su starost, nacionalnost, rasa, pol, religija, je u suprotnosti sa domaćim i većinom stranih radnopravnih propisa (uz povremene izuzetke u vezi sa pitanjem o državljanstvu za pojedine službe), te je takve podatke potrebno eliminisati iz ponderisanja.

4.3.2 Forme podataka u skladu sa zahtevom za »jednakim mogućnostima za sve«

Nalazi u vezi jednakih mogućnosti zapošljavanja ukazuju da podaci i upitnici za razgovore o poslu mogu biti diskriminatomog karaktera u odnosu na pojedine grupe kandidata, jer zahtevaju podatke i postavljaju pitanja koja nisu povezana sa zahtevima radnog mesta. Shodno tome, postavljene su zabrane upotrebe određenih »tradicionalnih« pitanja o sledećim stvarima (Tabela 4.2):

- **bračno stanje:** Zabrana se odnosi na porodično stanje, odnose, situaciju povezanu sa supružnikom, planiranje porodice i ostale okolnosti o kojima nije dopušteno postavljanje pitanja i istraživanje. Dozvoljeno je pitati da li je kandidat spreman da se preseli ili putuje, radi vikendom ili prekovremeno i pod kakvim uslovima;
- **sindikati, organizacije, društva, političke stranke:** Nisu dozvoljena pitanja o članstvu u klubovima ili organizacijama, osim ukoliko se pitanje ne odnosi na članstvo u strukovnim udruženjima i povezano je s radom ili radnim mestom za kojeg kandidat konkuriše;
- **fotografije:** Fotografije se ne preporučuju, osim ukoliko posao ne uključuje poziranje, ples ili slično. Fotografije bi trebalo koristiti samo u svrhu identifikacije, a po prethodnom upozorenju o načinu upotrebe;
- **telesne karakteristike:** Nisu dozvoljena pitanja o pojedinim fizičkim karakteristikama kandidata, osim kada je to neposredno bitno za posao;
- **rođačke veze:** Od kandidata se ne smeju tražiti podaci o srodnicima, njihova imena i veze. Imena i adrese kontakata za slučaj vanrednih događaja se mogu prikupiti po okončanju selekcije.

Tabela 4.2: Odredbe slovenačkog Zakona o radnim odnosima kojima se zabranjuje diskriminacija

Zakon o radnim odnosima (Službeni list RS, br. 42/2002) u članu 6. izričito zabranjuje diskriminaciju, pa tako:

- (1) Poslodavac ne može tražioca posla, prilikom zapošljavanja, ili službenika, u vreme trajanja radnog odnosa i u vezi sa prestankom ugovora o radu, postavljati u neravnopravan položaj zbog pola, rase, boje kože, starosti, zdravstvenog stanja ili invaliditeta, verskog, političkog ili drugog ubeđenja, članstva u sindikatu, nacionalnog ili sindikalnog porekla, porodičnog statusa, imovinskog stanja, seksualne orijentacije ili zbog drugih okolnosti.
- (2) Ženama i muškarcima moraju biti garantovane iste mogućnosti i jednak tretman prilikom zapošljavanja, napredovanja, osposobljavanja, usavršavanja, odsustva s posla, radnih odnosa, radnog vremena i prekida ugovora o radu.
- (3) Zabranjena je, kako neposredna, tako i posredna diskriminacija zbog pola, rase, starosti, zdravstvenog stanja odnosno invaliditeta, verskog ili drugog ubeđenja, seksualne orijentacije i nacionalnog porekla. Posredna diskriminacija postoji, ukoliko naizgled neutralne odredbe, kriterijumi i praksa stvaraju efekat da lice određenog pola, rase, starosti, zdravstvenog stanja odnosno invaliditeta, verskog ili drugog ubeđenja, seksualne orijentacije ili nacionalnog porekla dospe u lošiji položaj, osim ukoliko su te odredbe, kriterijumi i praksa objektivno opravdani, odgovarajućeg karaktera i potrebni.
- (5) U slučaju kršenja zabrane diskriminacije, poslodavac je materijalno odgovoran kandidatu, odnosno službeniku po pravilima opšteg građanskog prava.

Kandidat se, isto tako po pravilu, ne pita neposredno o moguće počinjenim krivičnim delima, iako se obično među uslovima za dobijanje određenog radnog mesta navodi da kandidati ne smeju biti pravosnažno osuđeni zbog počinjenog krivičnog dela sa umišljajem protiv službene dužnosti i ne smeju biti osuđeni na безусловnu kaznu zatvora (dužina zavisi od nacionalnih propisa), i isto tako ne smeju biti krivično gonjeni zbog umišljajnog krivičnog dela. Izabrani kandidat mora da na kraju izbornog postupka podnese odgovarajuće službene dokaze o ovome.

Kandidat se takođe neposredno ne ispituje o:

- **mogućim psihičkim teškoćama:** Ispitivač može samo da pita o mogućim psihičkim problemima, ukoliko je to vezano za obavljanje posla, kada bi te teškoće sprečavale kandidata da uspešno izvršava svoje dužnosti ili bi mogle da ugroze sigurnost kandidatovih saradnika, poslovnih partnera ili stranaka;
- **medicinskim podacima:** Ispitivač može da ukaže na potrebu da je dobijanje posla uslovljeno uspešno obavljenim zdravstvenim pregledom koji mora biti obavljen u skladu sa očekivanim aktivnostima. Zdravstveni pregled se može obaviti tek po obavljenom postupku selekcije, ukoliko za njim postoji profesionalna potreba;
- **telesnoj visini i težini:** Pitanja ove vrste se mogu postaviti samo ukoliko je to neposredno povezano sa potrebama ponuđenog posla.

Ukoliko se organizacija odluči da prikupi osnovne podatke o kandidatima putem upitnika, mora da posveti izuzetnu pažnju njihovom formulisanju, zbog potencijalne opasnosti od diskriminacije i, s tim u vezi, mogućih sudskih postupaka protiv organizacije.

5. METODI SELEKCIJE

5.1 Klasični trio

Većina organizacija vrši odabir kandidata na tri načina – razmatranjem obrazaca koje je kandidat podneo, pregledom kandidatovih preporuka i razgovorom (Tabele 5.1 i 5.2).

Tabela 5.1: Upotreba metoda selekcije za pet profesionalnih grupa

PROFESIONALNA GRUPA (%)					
METODI	menadžeri u privredi	državni činovnici	administracija	prodavci	industrijski nekvalifikovani službenici
testiranja					
• opšti testovi inteligencije	11	9	4	6	2
• opšti testovi sposobnosti	10	8	4	5	4
• opšti testovi ličnosti	12	9	2	5	1
• ocene spoljnog centra za ocenjivanje	8	5	1	1	0
razgovori					
• telefonski razgovor sa kandidatom	24	26	38	30	34
• jednostavni razgovor licem u lice	48	45	56	47	62
• više uzastopnih razgovora licem u lice	49	46	36	35	28
• razgovor na osnovu spiska pitanja	11	9	5	5	6
• više uzastopnih razgovora pomoću spiska pitanja	6	5	2	2	2
konsultanti					
• konsultant obavlja inicijalni razgovor	23	18	10	8	1
• konsultant priprema konačni skraćeni spisak	19	15	6	7	1
• konsultanti vrše spoljna testiranja	10	9	3	6	4

Napomena: Podaci su prikupljeni u australijskim organizacijama privatnog sektora tokom 1994.
Izvor: Stone, 1995: 141.

5.1.1 Podnesci za radno mesto

Obrasci sa unapred propisanim vrstama i formama podataka o kandidatima se mogu konvertovati u ponderisane obrasce pomoću komparativne analize dobijenih informacija i podataka iz prošlosti i sadašnjosti lica već zaposlenih u organizaciji, a u cilju prognoze budućeg uspeha na radnom mestu, smanjenja fluktuacije radnika i fer izbora kandidata. Ponderisani obrasci su ekonomični, efikasni i teško ih je falsifikovati.

Analizom obrazaca koji sadrže podatke o kandidatima za posao u Velikoj Britaniji, sprovedenom 1998 godine (Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 1999: 342). Zaključeno je

da su podaci tipa: ime i prezime, datum rođenja, prethodna zaposlenja i razlozi za napuštanje poslednjeg zaposlenja zajednički za sve primere obrazaca. Polovina formulara je sadržavala upite o starosti kandidata, a samo 4% i klasično birokratsko pitanje o devojačkom prezimenu. Zapanjujuće je da su pojedini primerci obrazaca postavljali i pitanja o hobijima i aktivnostima tokom slobodnog vremena. S obzirom da je 40% poslodavaca težilo suzbijanju protekcije i nepotizma, njihovi obrasci su sadržavali i pitanja o srođnicima koji su već zaposleni kod poslodavca. Dve trećine formulara je sadržavalo upite o obrazovanju, dok je 26% zahtevalo detalje o članstvu u stručnim telima.

Tabela 5.2: Popularnost alata selekcije po različitim vrstama radnih mesta u SAD

	PROCENAT ORGANIZACIJA					
	bilo koja kategorija službe	činovnici	proizvodnja, uslužna delatnost	tehnički stručnjaci	prodavci	menadžeri nadzornici
broj organizacija	(245)	(245)	(221)	(237)	(96)	(243)
udeo	%	%	%	%	%	%
testiranje sposobnosti za posao (radni uzorci)	63	55	19	10	4	3
zdravstveni pregled	57	43	57	47	46	45
test mentalnih sposobnosti	31	23	10	8	9	9
test o poznavanju poslova radnog mesta	27	14	14	14	3	5
testiranje o korišćenju narkotika	26	21	26	22	23	21
test ličnosti	17	1	2	6	23	13
test centra za ocenjivanje	12		1	3	4	10
testiranje psihičkih sposobnosti	11	1	12	2	1	1
test sposobnosti pisanja spisa	7	4	6	2	4	3
drugo	2	-	1	1	1	1

Izvor: Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 1999: 342.

5.1.2 Pisanje kratkog rezimea

Priprema kratkog sažetka podataka iz kandidatove prijave je posebno dobrodošla kada se na radno mesto prijavi veliki broj kandidata, mada, zbog broja prijava koje treba razmotriti, ovaj korak može biti donekle vremenski dug. Od devedesetih godina prošlog veka, službenici zaduženi za regrutovanje kadrova se suočavaju, u većini organizacija, sa »planinom prijavnih obrazaca, odnosno podnesaka« koje moraju razvrstati. Postavlja se pitanje, čije podatke uključiti u rezime i zašto. Britanski stručnjaci su analizirali načine korišćenja podataka iz konkursnih prijava od strane službenika za zapošljavanje (Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 1999: 342) i ustanovili da je u britanskim transportnim organizacijama 80% odluka o kandidatima donešeno na

osnovu 9 faktora: ocene iz matematike, nivoa znanja matematike ili kompjutera, radnog iskustva u saobraćajnoj delatnosti, članstvo u organizacijama u oblasti saobraćaja, radnog iskustva u vezi kompjuterskog programiranja, poznavanja menadžmenta ili pohađanje kursa o upravljanju u transportu. Bolje šanse za prelaz u sledeću fazu selekcije su imali oni kandidati koji su napisali opširne prijave, kao i oni koje su svoje podneske napisali (u smislu forme) u personalizovanom obliku ili su u podnesku koristili »nesvakidašnje izraze«.

Službenici zaduženi za zapošljavanje se obično prilikom pripreme rezimea o kandidatima postavljaju vrlo subjektivno. Zato treba obratiti dužnu pažnju prilikom njihove upotrebe i nikako se ne preporučuje da ovi sažeci budu dominantni instrument selekcije.¹⁶

5.1.3 Preporuke

Cook (1996) navodi da dve trećine britanskih organizacija uvek zahteva dostavljanje preporuka. U britanskom javnom sektoru – visoko školstvo, zdravstvo, javne službe – uvek zahtevaju reference pre razgovora sa kandidatom. Suprotno tome, u privatnom, odnosno komercijalnom sektoru, većinom se ne traže preporuke kada se neko nudi posao, a kada se preporuke zahtevaju, to treba shvatiti kako dodatnu sigurnosnu proveru da li je kandidat stvarno dobro izvršavao radne dužnosti kod poslednjeg poslodavca i da nije bio otpušten zbog krađe.

Britanske reference su obično u formi pisma sa kojima se kandidat predstavlja u netipičnoj formi. Vrlo malo britanskih poslodavaca se interesuje za ocene ranijeg radnog učinka i isto tako ne očekuje preporuke u neakvoj strukturisanoj formi za razliku od poslodavaca u SAD koji radije koriste strukturisane forme preporuka. Takođe, u SAD, što je posebno karakteristično za javni sektor (npr. policija), pojedini poslodavci se ne ograničavaju, prilikom provere preporuka, samo na lica koja je imenovao kandidat već i veoma detaljno proveravaju pozadinu i istoriju kandidata, njegovih članova porodice i celokupno njegovo ponašanje.

5.1.4 Razgovori

Razgovor o zapošljavanju je najraširenija tehnika selekcije. Može biti relativno slabo strukturisan, bez ikakvih smernica, ili izrazito strukturisan i prilagođen određenom modelu. U tom smislu razlikujemo:

- klasični intervju,
- strukturisani intervju i
- panelni intervju.

¹⁶ U SAD se razvrstavanje obrazaca – podnesaka vrši na osnovu priručnika »Ocenjivanje osposobljenosti i iskustva« koji definiše nivo osposobljenosti i iskustva kandidata u vezi sa mogućim arbitrarnim presudama prilikom razvrstavanja kandidata. U Engleskoj »Komisija za jednake mogućnosti« preporučuje da pregled konkursnih prijava vrše najmanje dva lica. U SAD, »Komisija za jednake mogućnosti pri zapošljavanju« je izdala »Vodič o sadržini konkursne prijave za tražioce posla« koji sadrži široki spektar potencijalno objektivnih formi pitanja za obrazce prijave i neprimerene sadržine koja utiče na formiranje neugodnog osećaja u vezi sa zaštitom podjednkih mogućnosti za sve, kao i neprihvatljive sadržine koja nije povezana sa radnim mestom. Takva pitanja uključuju teme kao što su: bračno stanje, deca, briga o deci, boja kose i oči, seksualna orijentacija, služenje vojnog roka i sposobnost za vojnu službu i otpust iz nje, starost, raspoloživost za rad vikendom ili tokom odmora (što može da odbije pripadnike određenih religija), telesna visina i težina, potvrde o odsluženim kaznama.

Struktura razgovora se kreira primenom unapred određenih smernica, što ocenjivaču koji vodi razgovor omogućava da na sistematičan način obezbedi potrebne informacije o kandidatu.

Istraživanja ukazuju da strukturisan razgovor daje preciznije rezultate, nego nestrukturisan. I pored toga, utvrđeno je da ocenjivači koji vode razgovor preferiraju manje strukturisane razgovore, jer im to omogućava vođenje razgovora po sopstvenom nahođenju (Ovsenik, 1995).

Glavna preporuka u vezi primene određenog metoda razgovora je ta da sva pitanja moraju biti u vezi sa ponuđenim radnim mestom. Stručnjaci za zapošljavanje su mišljenja da je sigurnije i pravičnije voditi strukturisane razgovore ili unapred modelirane razgovore gde se ista standardna pitanja postavljaju svakom kandidatu.

5.2 Značaj dobrih metoda selekcije

Šta opredeljuje dobre, upotrebljive metode selekcije? Karakteristika dobrih metoda selekcije je njihova pouzdanost koja kao rezultat daje konsistentne ocene o kandidatu; validnost – filtriraju dobre kandidate i odvrćaju slabe; troškovno su efikasni – poslodavcu pružaju očekivane rezultate po najnižoj ceni.

Pouzdana merila daju konsistentne rezultate. Psihološka merila su obično vrlo korisna i njihova konsistentnost je uglavnom zagarantovana. Subjektivno merilo, kao što je razgovor o zaposlenju, nije baš pouzdan i u najgorem slučaju njime nije moguće pribaviti nikakve informacije. Pouzdanost se obično meri na osnovu korelacije između dve vrste merila. Ukoliko dva ocenjivača ocene po 50 kandidata, korelacija između njihovih grupa ocena iskazuje pouzdanost samih ocena, ocenjivača ili pouzdanost rasuđivanja. Ukoliko su ocenjivači neusklađeni u ocenama, jedan od njih nije odgovorio zadatku, samo je pitanje koji. Poređenje istih ocena različitih ocenjivača u različitim okolnostima daje ocenama unutrašnju pouzdanost ocena (Ulrich i Tumbo, 1965, u Cook, 1996).

Ocenjivači koji vode razgovor često međusobno usklađuju standardne stereotipe o tome šta čini dobrog kandidata, što garantuje njihovo međusobno slaganje, mada, prilikom konkretnog ocenjivanja to i ne mora da bude tako. Tako npr. zajednički je stereotip o efikasnom prodavcu koji bi trebalo da bude socijalno vešt, pomaže drugima, da je dominantan, sređen, istrajan, agresivan i želi da napreduje (Jackson i sod., 1982, u Cook, 1996). Dedrick i Dobbins (1991, isto tamo) izveštavaju o stereotipu koji se odnosi na starije radnike koje je, navodno, teže zaposliti, slabije su motivisani, manje produktivni i kretativni itd. Ukoliko se ocenjivači kolektivno usaglasе šta zapravo traže, opet se može dogoditi da se, naizgled, isti stereotip kod svih ocenjivača razlikuje u pogledu nekog podelementa. Tako je moguće da npr. određeni ocenjivač vidi dobar znak u kandidatu koji često menja posao (konstantno traženje novih izazova), dok će drugi to smatrati znakom nestalnosti i nepouzdanosti kandidata.

5.2.1 Validnost podataka dobijenih kadrovskim razgovorom

Dileme o vrednosti podataka iz kadrovskog razgovora datiraju iz ranije Hollingworthove studije (1922, u Cook, 1996). Studija je obradila 12 šefova prodaje koji su obavili razgovore sa 57 kandidata za prodavce. U mišljenjima šefova je došlo do

priličnih razmimoilaženja. Pojavile su se brojne dileme o validnosti kadrovskih razgovora, što je izazvalo lavinu istraživanja o utvrđivanju njihove validnosti i racionalnosti. Istraživanja kadrovskih razgovora je dodatno intenzivirana godine 1949. Već ranije su se pojavila razmišljanja o kadrovskim razgovorima sa zaključcima da kadrovski razgovori nisu najbolji put za izbor produktivnih radnika i eliminaciju neproduktivnih.

5.2.2 Kvaliteti koji se mogu oceniti kadrovskim razgovorom

Putem razgovora možemo prilično detaljno da procenimo inteligenciju kandidata ali, ukoliko želimo da budemo u mogućnosti da kažemo da je sve korektno, ipak je potrebno u toku kadrovskog razgovora koristiti testove koji mere inteligenciju, jer su testovi puzdaniji, precizniji i pre svega objektivniji. Testovi inteligencije su brzi i jeftini pa možemo da sve kandidate testiramo istovremeno. Kakogod, većina radnopravnih propisa onemogućava upotrebu ovih testova, jer se njima onemogućava ostvarenje načela zapošljavanja jednakih mogućnosti za sve. Zato poslodavac koji želi da izmeri inteligenciju, ali ne želi da koristi testove, može da dobije približnu procenu putem kadrovskih razgovora.

Kasnije je postavljeno pitanje, da li se kadrovskim razgovorom može oceniti nešto što nije moguće nekim drugim metodom (Cook, 1996). Istraživanja su pokazala da su to socijalne veštine – sposobnost za dobro sporazumevanje sa drugim ljudima i ostavljanje dobrog utiska. Zato kadrovski razgovori koje vodi komisija, a ne samo po-jedinac, postižu visoku pouzdanost.

Kadrovski razgovor se često koristi za procenu onog što se definiše kao »organizaciono poželjan«. Često je to samo šifrovani žargon za opravdavanje ranijih procena i iskazanih slabosti ocenjivača. Izraz »poželjan« se ne može porediti sa objektivnim podacima, kao što je »prosečna ocena«, ali se može porediti sa npr. utiskom ili pojavom koji sugeršu iracionalne elemente (Cook, 1996).

Kandidatova motivacija za posao je drugo pitanje na koga se uobičajeno pokušava naći odgovor tokom kadrovskog razgovora. Mišljenja o pogodnosti kadrovskog razgovora za tu namenu vrlo su podeljena, naročito ukoliko se tokom istog razgovora pokušava izvršiti procena i kandidatovih socijalnih veština. Socijalne veštine i motivacija, naime, nisu povezane pa se na osnovu kandidatovog ponašanja tokom razgovora ne može na osnovu prvih doneti zaključak o drugim. Ocenjivač tokom razgovora lakše ocenjuje kandidatove socijalne veštine nego motivaciju, jer se zna da su socijalne veštine »vidljivije« već u samom razgovoru. Kandidati, koji i sami misle da su socijalno vešti, više se osmehuju, koriste mimiku i kretanje tela i, takođe, više govore. Što se više osmehuju, koriste kretanje i više govore, to će ocenjivač višim oceniti njihove socijalne veštine. Činjenica je, da se tokom razgovora može zapaziti i motivisanost kandidata, npr. motivisani kandidati su formalnije obučeni i tokom razgovora se češće naslanjaju unazad. Kako ocenjivači obično nisu dovoljno vešti da prepoznaju takve znake i na njima zasnivaju svoju ocenu već kao visoko motivisane nalaze one kandidate koji se smeju, gestikuliraju i puno govore – ponašanje koje nema mnogo toga zajedničkog sa motivacijom – što je uzrok neprecizne procene motivacije. Motivacija se u razgovoru ipak može proceniti; no, ne na osnovu ponašanja, već na osnovi konkretnih pitanja i kandidatovih odgovora. Ocenjivanje motivacije samo na osnovu ponašanja i pojave je daleko, praktično nemoguće.

5.2.2.1 Stvarni i idealni kadrovski razgovori

Postoji dosta planova za vođenje kadrovskih razgovora, a pri tome različiti tipovi razgovora podrazumevaju različit izgled odnosno namenu.¹⁷

Anstey (1977, u Cook, 1996) je iznizao detaljne savete za vođenje kadrovskih razgovora koje vode komisije. Najveći broj članova komisije je tri, uključujući i predsestavajućeg. Širi sastav je neekonomičan i ometa rad, jer će brojniji plenum možda morati da odlučuje i glasanjem.

5.2.2.1.1 Kadrovski razgovor i praksa

Tradicionalni kadrovski razgovori imaju vrlo ograničenu validnost, pa se razmišlja da bi kadrovske jedinice zamenile razgovore boljim metodima. Ali, kandidati očekuju da će biti pozvani na razgovor i razočaraju se ako nisu. Hakel (1982, u Cook, 1996) kaže: »većina ljudi veruje u proces«, gde je razgovor mogućnost da se »pokažeš u najboljem svetlu«, »gde ćeš dobiti priliku da pogledaš poslodavcu u oči i da mu ispričaš potpunu priču«. Kadrovski razgovori odaju utisak fer utakmice, pogotovu ukoliko su dugi i elaborirani; većina organizacionih opštih akata zahteva održavanje razgovora s najmanje pet kandidata, čak i onda kada znaju kog kandidata žele.

U tom smislu, kadrovski razgovori su još uvek deo organizacione prakse. Ipak, brojna su pitanja vezana za ove razgovore: Koliko dugo traje kadrovski razgovor? O čemu govori voditelj razgovora? Koliko informacija možemo dobiti od kandidata? Ukoliko je literatura o pouzdanosti kadrovskih razgovora nekvalitetna i neupotrebljiva, šta zapravo opisuju razgovori? Šta misle kandidati o kadrovskim razgovorima i ocenjivačima?

Ni teoretičari ni praktičari se ne slažu o tome, koja bi bila najznačajnija tema razgovora. Rukovodioci razgovora tretiraju različite teme sa različitim kandidatima, a izbor teme zavisi i od okolnosti radnog mesta za kojeg kandidat konkuriše, te, posebno, od veština lica koja vode razgovor.

Obično kandidati očekuju da će im sagovornici malo više pričati o radnom mestu, dok ono što ocenjivači očekuju je da im kandidati govore o sebi i motivima za konkurisanje i rad kod poslodavca.¹⁸

Podaci o tome šta se događa na razgovoru su zabrinjavajući. Brojne studije su potvrdile da tokom kadrovskih razgovora ocenjivači govore više od kandidata, što je zapravo nepoželjno, jer se pretpostavlja da bi ocenjivači morali da prikupljaju informacije, a ne da ih odaju. Analize suštine razgovora kažu da ocenjivač odlučuje koliko će razgovor trajati, mada kandidat određuje broj postavljenih pitanja (izvesno je da dužina razgovora takođe zavisi od dužine odgovora). Kandidati koji više pričaju imaju veće šanse da budu izabrani (Cook, 1996), a studija nije ponudila odgovor na pitanje, da li je to rezultat toga što su kandidati više govorili sami po sebi ili ih je na to podstakao sagovornik.

5.2.2.1.2 Neverbalno sporazumevanje prilikom kadrovskog razgovora

Različita ispitivanja su pokazala da uspešni kandidati više gledaju sagovornika-ocenjivača u oči, više se osmehuju, više komuniciraju pokretima, klimaju glavom i

17 U Velikoj Britaniji, Savet za osposobljavanje u tehničkoj struci preporučuje plan kadrovskog razgovora za šegrtovanje u šest tačaka: generalna lična pitanja, pitanja o obrazovanju, tehnička tj. »inženjerska« pitanja, pitanja iz oblasti motivacije, informacije iz oblasti održavanja (engl. maintenance) i pitanja kandidata.

18 Postavljači pitanja često postavljaju samo faktografsko-biografska pitanja koja su preopširna i čiji su odgovori već zapisani u prijavnim formularima. Voditelji razgovora takođe radije »usmeravaju« kandidate što je obično pogrešno.

uopšte deluju prijaznije i puni entuzijazma. To ne znači da su smeh, pojava itd. uzrok uspeha kandidata; možda se kandidat više osmehuje i sl. i zbog toga što oseća da razgovor dobro protiče. Istraživanja kadrovskih razgovora (Anderson, Shackleton, 1990, u Cook, 1996) su utvrdila da su kandidati koji češće ostvaruju vizuelni kontakt očima pozitivnije prihvaćeni i ocenjeni kao zanimljiviji, opušteniji, snažniji itd. i time podobniji za prijem. Rasmussen (1984, u Cook, 1996) je izvestio da učinak neverbalnog ponašanja zavisi od onoga šta kandidat govori. Ukoliko pruža informacije povezane s radnim mestom, više neverbalnog izražavanja će mu doneti bolju ocenu na razgovoru. Suprotno tome, višak neverbalne komunikacije prilikom davanja informacija koje nisu vezane za radno mesto neće doprineti poboljšanju ocene.

5.2.2.2 Unapređenje kadrovskih razgovora

Radi poboljšanja kvaliteta kadrovskih razgovora, prvo je potrebno pažljivo izabrati osobe odgovarajućeg profila za vođenje takvih razgovora, posle čega treba pristupiti njihovom osposobljavanju. Takođe, za kvalitet razgovora je značajno da ocenjivač koji vodi razgovor zna koja su pitanja bitna odnosno koje odgovore mora da dobije. Aspekt koji je većinom zanemaren u bilo kom razgovoru, a ne samo kadrovskom, je sposobnost aktivnog i učinkovitog slušanja, kada se voditelj mora najviše sažveti s kandidatom, a da istovremeno budno prati i njegovo neverbalno izražavanje. Stvarni uspeh razgovora zavisi takođe od sposobnosti upotrebe dobijenih informacija.

Selekcija voditelja razgovora

Odluke različitih ocenjivača koji vode razgovor bitno variraju u pogledu detalja, kao što su različite i sposobnosti, veštine i iskustvo pojedinih vođa. Detaljno prosuđivanje ljudi, naime, nije generalna sposobnost; ako su pojedini, inače, dobri prilikom ocenjivanja u globalu, to ne znači da su obavezno dobri i prilikom ocenjivanja verbalne komunikacije. Ne postoji opšta sposobnost kvalitetne procene drugih ljudi, niti jednostavnih načina za pravilnu procenu. Testovi socijalne inteligencije i spektar mogućnosti uživanja u osećanja drugih lica se nisu pokazali mnogo korisnim. »Pisani trag« posle dobre procene je do sada jedini pravi kriterijum za ocenu dobrog ocenjivača.

Osposobljavanje voditelja razgovora

Postoji izobilje programa osposobljavanja za vođenje kadrovskih razgovora, gde se ocenjivačima skreće pažnja na generalne uzroke predrasuda i nepreciznosti i gde mogu da usvaje prave načine efektivne primene metoda ocenjivanja. Ovo osposobljavanje utiče na kasniju pouzdanost datih ocena. Polaznici mogu da izoštre svoje moći posmatranja, kao i da promene način ili stil postavljanja pitanja.

Ipak, dodatna istraživanja (Cook, 1996) ukazuju da kratki programi osposobljavanja za vođenje razgovora nisu od velike pomoći, pa je tako Orpen (1985) otkrio da voditelji razgovora koji se osposobljavaju za tradicionalne tehnike vođenja razgovora još uvek dostižu validnost blizu 0 prilikom predviđanja budućeg učinka potencijalnih kandidata. Champion i Champion (1987) izveštavaju da osposobljavanje za kadrovske razgovore podučava rukovodioce razgovora koja su pitanja ona »prava« i koji su adekvatni odgovori; no, ne menjaju način kompletnog ocenjivanja kadrovskih razgovora.

Reći voditeljima razgovora šta prvo da ispitaju

Voditelji razgovora mogu da procenjuju socijalne veštine i motivaciju kandidata, no, ne moraju da daju prognoze kandidatovog budućeg ponašanja na konkretnom radnom mestu. Zato se preporučuje da oni koji poznaju zahteve vezane za individualna radna mesta obezbede voditeljima razgovora spisak bitnih elemenata koji se moraju razmotriti ili opaziti tokom razgovora.

Iz toga proizilazi da rad voditelja razgovora počinje dobrim opisom radnih mesta, zbog čega, u praksi, uvek bolje prolaze strukturisani kadrovski razgovori.

Slušanje kandidata

Smatra se da je (Cook, 1996) »efektivno slušanje« jedna od esencijalnih karakteristika dobrog voditelja razgovora. Efektivno slušanje zahteva da voditelj ostane budan: »Niko ne može toliko da zapiše koliko kandidat može da kaže.« Ponekad zaboravljaju da moraju da promovišu jednake mogućnosti za sve, a ne samo kada njegovi/njeni argumenti dobro zvuče ili su dobro prezentovani. Lica koja zapamte pojave drugih, njihov govor i telo su, po pravilu, bolji prilikom davanja prognoze kako će posmatrani kandidat raditi u budućnosti.

Efektivna upotreba informacija

Niko ne zna koliko činjenica prikupi tipičan voditelj razgovora tokom tipičnog kadrovskog razgovora, ali se broj obično vrti oko dvocifrenog broja. Janz (1982, u Cook, 1996) je zabeležio u proseku 17 postavljenih pitanja u toku 30-minutnog razgovora. Pojedine činjenice će upućivati u jednom pravcu, a druge ka drugom. Ljudi su obično vrlo slabi prilikom tumačenja nekonsistentnih informacija; ignorišu ili iskrivljuju istinu, ukoliko se ne slaže s njihovim opštim utisakom. Tullar, Mullins i Caldwell (1979) su utvrdili da voditelji razgovora koji odbijaju kandidate, odbijanje obično zasnivaju na izbegavanju kandidata da uspostave direktan vizuelni kontakt, dok bi drugi voditelj tvrdio da ga je kandidat gledao u oči. Zato voditelji moraju da zabeleže što veći broj činjenica o kandidatu, da bi prilikom odlučivanja dali prednost najznačajnijim činionicima.

5.2.3 Klasični intervju

Njime možemo dobiti odgovore na određene vrste pitanja (nekoliko primera je dato u Tabeli 5.3). Lice koje vodi razgovor, obično je to jedna osoba, mora da postavlja pitanja promišljeno i po određenom rasporedu koji joj se čini najadekvatnijim u konkretnom primeru. Nije nužno da kandidatu budu postavljena sva pitanja data u tabeli, već je dovoljno izabrati ona koja su vezana i značajna za obavljanje konkretnog posla.

5.2.4 Strukturisani kadrovski razgovori

Najveći napredak na polju kadrovskih razgovora je strukturisan kadrovski razgovor, razvijen oko 1980 godine. Strukturisani sistem kadrovskog razgovora podrazumeva detaljnu obradu svakog dela razgovora. Aktivnosti voditelja razgovora su strukturisane sa tabelama ocena i listama za proveru itd. I pitanja koja postavlja voditelj razgovora su vrlo strukturisana i često zapisana u tačnom redosledu. Strukturisan kadrov-

ski razgovor počinje podrobnom analizom radnog mesta, što garantuje da su pitanja i date ocene povezane s istim. Sistem strukturisanih kadrovskih razgovora suštinski umanjuje tradicionalnu autonomiju voditelja kadrovskih razgovora.

U praksi se koristi više različitih vrsta strukturisanih razgovora (Cook, 1996), a trenutno su najaktuelniji:

- situacijski kadrovski razgovor,
- intervju opisa ponašanja,
- svestrano strukturisan kadrovski razgovor.

Tabela 5.3: Moguća pitanja prilikom klasičnog intervjua

1. Šta vam je najviše odgovaralo na vašem dosadašnjem poslu?
2. Šta vam je najmanje odgovaralo na vašem dosadašnjem poslu?
3. Kakvi su vaši ciljevi u vezi sa vašom karijerom?
4. Koja je vaša najveća prednost?
5. Koja je vaša najveća mana?
6. S kakvim tipom pretpostavljenih najbolje saradujete?
7. Šta je za vas najznačajnije na poslu?
8. Koji su vam predmeti bili omiljeni u školi odnosno fakultetu?
9. U kojim ste dodatnim aktivnostima učestvovali u školi, odnosno na fakultetu?
10. Kako ste se odlučili za tu vrstu posla?
11. Koja je najveća prednost vašeg dosadašnjeg šefa?
12. Zašto ste napustili vašu dosadašnju organizaciju?
13. Da li radije radite sami ili u grupi?
14. Čime se bavite u slobodno vreme?

Izvor: Treven, 1998: 189.

53

Situacijski kadrovski razgovori (engl. situational interview – SI)

Situacijski kadrovski razgovori (poznati takođe i kao intervjui položaja) (Latham i saradnici, 1980, u Cook, 1996) su razvijeni iz tehnike ključnih događaja (engl. critical incident technique) naročito primera efikasnog ili neefikasnog ponašanja:

Zaposleni se posvetio svojoj porodici. U braku je tek 18 meseci a koristi sve moguće izgovore da ostane kod kuće, npr. dete prijatelja se prehladilo, supruga se porezala nožem za sečenje hleba... Nije dolazio na posao i nikoga nije obavestio da neće doći.

Ključni događaj se može formulisati kao pitanje:

Vaša žena i dva mladoletna deteta su bolesni, leže u krevetu, prehladeni. Nemate prijatelja ili rođaka koji bi mogli da paze na njih. Vaša smena počinje za 3 sata. Šta biste uradili u takvoj situaciji?

Nadzornici u organizaciji, koji su opisivali događaje, slažu se da je moguće razlikovati odgovore dobrih, prosečnih i slabih radnika:

MOGUĆI ODGOVORI	OCENA
Ostao bih kod kuće – žena i deca su na prvom mestu.	slab radnik
Pozvao bih pretpostavljenog i objasnio mu situaciju.	prosečan radnik
Bez obzira na to da boluju od prehlade otišao bih na posao.	dobar radnik

Tokom razgovora se postavljaju pitanja i kandidati daju svoje odgovore. Ocene se daju na osnovu poređenja kandidatovog odgovora sa unapred ponuđenim mogućim odgovorima. Situacijski kadrovski razgovor je vrlo pouzdan i vrlo dobro prognozira kasnije ocene za generalnu efikasnost na poslu koju daju neposredno nadređeni. Zagovornici ove vrste razgovora insistiraju da je ovaj instrument vrlo pravičan, jer se bavi vrlo specifičnim znanjima za proveru direktne prihvatljivosti kandidata.

Primer pitanja prilikom situacijskog kadrovskog intervjua (tj. strukturisanog intervjua položaja) za srednjoškolskog nastavnika:

1. Kako bi ste se postavili, ukoliko bi čak imao teškoća s razumevanjem osnova vašeg predmeta i uvek bi zaostajao za ostalima?
2. Kako bi ste se postavili, ukoliko bi nekoliko đaka počelo tokom vašeg predavanja da šapuće, smeje se i na druge načine ometaju nastavu?

Izvor: Treven, 1998: 190.

Intervju opisa ponašanja (engl. behavior description interview – BDI)

Ovaj tip razgovora otpočinje (Janz, 1982, u Cook, 1996) analizom kritičnih događaja na radnim mestima i završava se s odgovorima kandidata. Voditelji uzročno-posledičnih razgovora ponašanja imaju prilično aktivniju ulogu u odnosu na voditelje situacijskih razgovora, jer su »osposobljeni da kanališu odgovore (kandidata) kada ovi pokušavaju da izbegnu pitanje ili ga zaobiđu odgovorom o nečem drugom«. Kauzalni kadrovski razgovori ponašanja imaju retrospektivni karakter koji se ogleda u tome što se fokusiraju na indikativna ponašanja kandidata koja su se dogodila u njegovoj prošlosti.

Primer pitanja prilikom intervjua opisa ponašanja za srednjoškolskog učitelja:

1. Govorite mi o primerima đaka koje ste podučavali i koji su imali teškoće sa razumevanjem predmeta i zaostajali su za drugima. Opišite kako ste savladali ovu situaciju i kakav je bio rezultat.
2. Recite mi nešto o slučajevima đaka koji su glasnim govorom ili drugim oblicima neodgovarajućeg ponašanja ometali vaše predavanje. Kako ste postupili u takvom slučaju?

Izvor: Treven, 1998: 190.

Intervjui opisa ponašanja uvek postižu veću validnost, nego konvencionalni kadrovski razgovori.

Svestrano strukturisan kadrovski razgovor

Svestrano strukturisani kadrovski razgovori (Campion, Pursell i Brown, 1988, u Cook, 1996) obrađuju četiri područja:

- znanje potrebno na radnom mestu,
- simulaciju rada na radnom mestu,
- zahteve i očekivanja službenika i
- analizu hipotetičkih radnih situacija.

Znanje potrebno na radnom mestu se pokriva pitanjima, kao npr. »Pošto ste postavili mašinu očistite je; zašto niste prethodno očistili sve sastavne delove?«. Simulaciju radnog mesta predstavljaju pitanja, kao npr: »Mnoge operacije zahtevaju upotrebu viljuškara. Molimo da naglas pročitate (90 reči dugo) uputstvo za radni postupak viljuškara.« Zahtevi radnika se ocenjuju pitanjima kao npr.: »Pojedina radna mesta zahtevaju penjanje po merdevinama na visinu petospratne zgrade i pravi mačji hod do rad-

nog mesta. Opišite nam Vaš osećaj u vezi s izvršavanjem takvih zadataka?» Četvrta oblast koristi iste tehnike kadrovskih razgovora kao kadrovski situacijski intervju.

5.2.4.1 Vrednost strukturisanih kadrovskih razgovora

Autori metoda strukturisanih kadrovskih razgovora obično izveštavaju o njihovoj veoma visokoj vrednosti koja je, pak, često dobijena na vrlo malim uzorcima. Evaluacije vrednosti kadrovskih razgovora pokazuju da strukturisani kadrovski razgovori postižu bolje rezultate nego konvencionalni. Istraživanje (Wiesner i Cronskhaw, 1988, u Cook, 1996) je potvrdilo da je najbolje rezultate postigao strukturisani kadrovski razgovor zasnovan na formalnoj analizi radnog mesta.

Vrlo strukturisani situacijski kadrovski razgovori brišu razliku između kadrovskih razgovora i tradicionalnih »olovka i papir« testova. Sveobuhvatno strukturisani kadrovski razgovori vrlo visoko koreliraju s testovima sposobnosti (višestruka korelacija je 0,75) i zapravo omogućavaju testiranje mentalnih sposobnosti (Campion, Pursell i Brown, 1988, u Cook, 1996). Strukturisani testovi ponašanja, na drugoj strani, manje ili ništa ne govore o mentalnim sposobnostima kandidata.

5.2.4.2 Odlučivanje rukovodioca kadrovskog razgovora

Voditelj kadrovskog razgovora će sve što mu govori kandidat pažljivo slušati i to obogatiti promišljenom odlukom baziranom na prenetim informacijama. Istraživanja su identifikovala brojne razloge, zašto to tako ne funkcioniše u praksi i zašto vođe kadrovskih razgovora u stvarnosti ne delaju idealno.

Voditelji kadrovskih razgovora, zapravo, donose presudu pre samog razgovora

Voditelji kadrovskih razgovora poseduju određene podatke o kandidatima iz njihovih biografija, konkursnih prijavi itd. već pre početka razgovora. Dosadašnja istraživanja u vezi pomenutih podataka i stvaranja početnog utiska o kandidatu se još nisu nesporno opredelila koji podaci najviše odgovaraju nameni selekcije kandidata, ali pojedina istraživanja predlažu da se isplati posvetiti pažnja pregledu kvalifikacija, istoriji pojedinaca, iskustvu itd. (Graves i Powell, 1988, u Cook, 1996).

Voditelji kadrovskih razgovora (pre)brzo donose odluke

Pojedina istraživanja ukazuju da se voditelji kadrovskih razgovora odlučuju za svega 4 minuta od ukupno 15 minuta planiranog razgovora (Buckley i Eder, 1988, u Cook, 1996). U proseku, voditelji razgovora prihvataju ili odbijaju kandidata za 9 minuta, dok je preostali deo razgovora samo "kulisa". Zapanjujuće je da su voditeljima razgovora koji nisu imali prilike da vide kandidatove prijavne obrasce potrebno isto onoliko vremena kao onima koji su detaljno pregledali prijave, i isto vreme ukoliko poznaju pozadinu kandidata, što nam govori da faktografske informacije nemaju veliki uticaj na odluku voditelja kadrovskog razgovora.

Prvi utisak o kandidatu formira mišljenje voditelja razgovora

Ocena podnesaka, odnosno konkursne prijave, i nastup kandidata opredeljuju konačnu ocenu 85% do 88% kandidata (Cook, 1996). Često se čuje da kandidatu

može biti od pomoći savet u pravo vreme i »pametna« odeva. Muški voditelji razgovora reaguju na miris parferma ili losiona – u pogledu pola kandidata, isto tako i žene voditelji razgovora. Žene kandidati za menadžerske pozicije ostvaruju bolji utisak ukoliko su konvencionalno, a ne previše strogo obučene. Ali to je verovatno sve, pošto drugi faktori – pozitivni ili negativni – su dokazano zavisni od »mušičavosti« voditelja razgovora. Generalno se voditelji razgovora u praksi vezuju za prvi utisak, iako to demantuju i tvrde da daju prednost »poslednjem utisku«. Zbog toga je strukturisan sistem kadrovskih razgovora daleko preporučljiviji, jer pomaže prevazilaženju prvog utiska i u priličnoj meri umanjuje uticaj subjektivnog faktora.

Voditelj razgovora traži razloge za odbijanje

Springbett (1958, u Cook, 1996) je utvrdio još jednu manu ocenjivanja, zbog koje biva odbijeno 90% kandidata. To je reakcija na negativnu informaciju, čak i kada je informacija sama po sebi beznačajna i nema vidljivog uticaja na kvalitet kandidatovog trenutnog ili očekivanog ponašanja. Loša vest menja ocenu radikalnije nego dobra ocena. Voditelji razgovora obično premalo pažnje posvećuju dobrim stranama kandidata, a previše kandidatovim manama. Zbog toga se preporučuje višekratni pregled razmatranja razloga za odbijanje kandidata, što je i racionalna strategija, posebno ukoliko organizacija ima brojne dobre kandidate.

Vođa razgovora se drži određene teorije

Andrews (1922, u Cook, 1996) je opisao voditelja razgovora koji je pronašao prodavca koji se prethodno bavio prodajom računara i na novom poslu se pokazao veoma neuspešnim. Voditelj razgovora nikada više nije zaposlio nikoga ko se prethodno bavio prodajom računara jer je zaključio da: »su ljudi koji prodaju računare izuzetno loši prodavci. Kandidat je ranije prodavao računare, zbog toga će biti slab prodavac.«

Očigledno da je poslodavac iz Andrewsovog primera pogrešno rezonovao, jer i prodavac kompjutera mora biti dobar u svom poslu, da bi uopšte mogao da proda te mašine, te je pomenuta epizoda bila čista slučajnost.

5.2.4.3 Greške i odstupanja kadrovskih razgovora

Branioci kadrovskih razgovora nude argumente da dobar voditelj razgovora vidi uzorke informacija već prilikom pripreme metoda i tehnika koji će se upotrebiti u samom razgovoru, pa time, isto tako, uočava i moguće greške i odstupanja.

Istraživanja odbijaju verovanja voditelja kadrovskih razgovora da je lični razgovor toliko potpun i da je njegova uloga odlučujuća, da je ne može zameniti nijedan drugi metod. U stvarnosti je situacija drugačija i istraživanja pokazuju da:

1. ljudi nikad ne rade bolje od sistema,
2. ljudi nikad ne koriste sve informacije koje traže i dobiju.

Što više voditelj razgovora simpatiče kandidata, radije će mu ponuditi radno mesto. Ovo dopadanje može da bude vezano za iskazanu kompetenciju bitnu za posao, ali je moguće, isto tako, da se zasniva na potpuno iracionalnim osnovama.

Dominacija stereotipa

Voditelji kadrovskih razgovora su često zavedeni stereotipima koji uzrokuju određeno zapostavljanje kandidata prilikom selekcije.

Cecil, Paul i Olins (1973, u Cook, 1996) su sastavili spisak karakteristika koje su poželjne kod muških i ženskih kandidata u činovničkim službama. Idealni muški kandidat može da brzo modifikuje svoje mišljenje, ubedljiv je, podnosi veliki pritisak, visoko je motivisan i agresivan, dok idealni ženski kandidat ima prijatan glas, odlične kancelarijske veštine, lepo se izražava, besprekorno je obučena i ima visokoškolsku diplomu.

Fizička privlačnost

Istraživanja potvrđuju da se ljudi vrlo dobro razumeju sa fizički privlačnim osobama i da »dobra pojava« donosi širok spektar socijalnih prednosti.

Poneki ocenjivači snažno protežiraju fizičku privlačnost – dobra pojava podrazumeva dva ranga prednosti na lestvici od 12 stepeni. Učinak veće fizičke privlačnosti se uzima u obzir nezavise od pol, ima moćan uticaj, i kad muškarac ocenjuje drugog muškarca, i kad muškarac ocenjuje ženu. Pojedinci obrazlažu da tzv. efekat opstanka ukazuje da su »privlačne osobe prihvatljivije za aktivnosti u organizaciji«.

Iako istraživanja izveštavaju o uticaju fizičke privlačnosti, ipak, i kada ga je moguće zapaziti, taj uticaj nije, zapravo, toliko veliki.

5.2.4.4 Čega ne sme biti tokom razgovora

Uprkos učestalosti obavljanja kadrovskih razgovora i iskustvu, može doći do kršenja propisa koji garantuju jednake mogućnosti, kao i propisa o zabrani diskriminacije. Poslodavci mogu da izbegnu brojne greške, sve dotle dok se kadrovski razgovori vode na relativno »sigurnom terenu«, pa bi zato najbolje bilo izbeći pitanja koja nisu »jasno povezana sa radnim mestom«.

Kadrovski razgovori su usklađeni s propisima, ukoliko se zasnivaju na dobrom opisu radnog mesta, ukoliko su voditelji razgovora dobro probрани i osposobljeni, ako se angažuju komisije za zapošljavanje, a ne pojedinačni ocenjivači razgovora.

Kada je potrebno raspraviti posebne karakteristike i njihov uticaj u pogledu kompetentnosti za posao, to treba obaviti na neutralan način, identično i sa istim pristupom prema svakom kandidatu.

5.2.5 Oblikovanje uspešnog razgovora

Uspešnost razgovora zavisi od njegove pripreme. Posebno su značajne 4 oblasti:

- poznavanje radnog mesta,
- poznavanje posebnih prednosti, iskustva, veština i kvalifikacija povezanih sa radnim mestom,
- poznavanje stvarnih indikatora,
- predviđanje odgovarajuće sadržine razgovora.

Poznavanje radnog mesta

Kako je već pomenuto, službenik zadužen za zapošljavanje mora da detaljno pozna zahteve radnog mesta i samo na tom osnovu može da odabere pravog

kandidata. Opis radnog mesta može biti u vidu spiska odgovornosti i zadataka sa opisom utvrđenih veza, čime se definišu zahtevane sposobnosti za rad na radnom mestu u organizaciji; analizira se i raspoloženje i »klima« u organizaciji i njen uticaj na radno mesto; određuju se posebne karakteristike radnog mesta (vidi poglavlje 1.1). Istraživanja su pokazala da ovakva informaciona osnova povećava vrednost upitnika pripremljenog za razgovor kada se upotrebljava kao dopuna upitnika i referentni instrument za ocenjivanje kandidatovih odgovora; još više, ukoliko voditelji razgovora koji daju potpunije informacije o radnom mestu, stvaraju bolju osnovu za odlučivanje o izboru na višem nivou i olakšavaju donošenje pravilnih zaključaka.

Poznavanje ličnih prednosti, iskustva, veština i kvalifikacija

Sa radnim mestom mora biti povezano i poznavanje ličnih prednosti, iskustva, veština i kvalifikacija. One moraju biti tako predstavljene da omogućavaju donošenje ocene, da li je kandidat dovoljno pripremljen za uspešan rad. Utvrđivanje nepotrebnih zahteva može dovesti do isključivanja brojnih dobrih kandidata i stvoriti teren za optužbe o diskriminaciji. Zahtevi se svode na 4 do 5 suštinskih elemenata sposobnosti za koje se, bez dvoumljenja, može tvrditi da su relevantne za radno mesto. Ukoliko su kandidati ocenjivani po generalnim standardima, od vitalnog je značaja da voditelji razgovora pre samog intervjua porazgovaraju o kritičnim faktorima selekcije sa šefovima organizacionih jedinica koji su uključeni u proces selekcije. Voditelj razgovora mora da zna šta želi pre samog razgovora. Mora da zna kakve rezultate očekuje od radnog mesta i na tom osnovu da se opredeli o karakteristikama i svojstvima budućeg službenika.

58

Obezbeđivanje realnih pokazatelja

Poslodavac mora da se odredi u pogledu kojih informacija želi da dobije i pitanja na koja želi odgovore. Razgovor ne znači samo postavljanje pitanja iz upitnika, već je njegova svrha da se dvosmerno razmenjuju informacije, što bi omogućilo dobijanje uvida u adekvatnost kandidata. Treba zapamtiti da je razgovor namenjen predviđanju budućeg učinka na radnom mestu, što zavisi od međusobnog odnosa motivisanosti i kvalifikacija. Priprema za razgovor je od suštinskog značaja i uključuje pripremu odgovarajućih pitanja i utvrđivanje pozadine kandidata. Pravci propitivanja će konačno opredeliti mišljenje o kapacitetu i motivaciji potencijalnog zaposlenog. Što bolje voditelj razgovora zna šta traži, brže će i utvrditi prisustvo, odnosno odsustvo istih (Tabela 5.4).

Planiranje odgovarajuće sadržine razgovora

Razgovor je bitan, kako za kandidata tako, i za predstavljanje organizacije i treba da protekne i da bude vođen na posebnom nivou, bez ometanja. Komunikacija ne sme da kod kandidata izazove negativne osećaje, kao npr. osećaj da nije dovoljno važan da bi ga voditelj razgovora tretirao uljudno i profesionalno. Istraživanja su pokazala da odnos voditelja razgovora prema kandidatu značajno utiče na kandidatovu odluku da li da prihvati ili odbije ponudu za posao. Slično su (negativno) reagovali i kandidati, kada vođa razgovora nije bio sposoban ili pripremljen.

Tabela 5.4: Polazne tačke za razgovor o zaposlenju

PREDLOG ZA VOĐENJE RAZGOVORA				
PREZIME i IME:				
Radno mesto:			Datum:	
Kako zamišljate radno mesto?				
Kako shvatate službene odgovornosti? (Da li kandidat pravilno shvata odgovornosti?)				
Ocenite prednosti i potencijale radnog mesta (po značaju) (Da li su očekivanja kandidata realistična?)				
Kakve su vaše kvalifikacije za radno mesto? (Da li će kandidat moći odgovorno da obavlja posao?)				
Koliko brzo možete da počnete da radite?			Koliko platu očekujete?	
PRETHODNI POSAO:	Da li ste zaposleni?	(Ukoliko ne) Koliko dugo ste nezaposleni?	Šta radite?	
SPISAK PRETHODNIH ZAPOSLENJA				
Organizacija:		od:	do:	
Radno mesto	Gde je bio zaposlen?	Šta radi sada?		
Kako je dobio posao?	Inicijalni posao:	Dodatni zadaci:		
(Da li je kandidat iskazao lično samopouzdanje, stalnost interesa, da li su za posao potrebne posebne sposobnosti, znanje itd?)		(Kako je kandidat napredovao? Pokazatelji visoke motivisanosti?)		
Poslednje zaposlenje (prihvatanje odgovornosti, liderstvo, slika o sebi)				
Poslednji pretpostavljeni:		Ime:	Učestalost kontakata sa nadređenim:	
(Koliko nadzora treba?)				
Poverene nadležnosti		Bez nadzora		
(Kako je bila strukturisana kandidatova služba?)				
Da li ste imali poteškoća sa nadzorom?		Ukoliko jeste, kako ste ih prevazišli?		
(Da li je kandidat autokratski tip, opušteni timski igrač ili lider, da li je grub itd.?)				
Usklađenost s ranijim rukovodiocima	vrlo dobra	promenljiva	ne previše dobra	Zašto?
(Pokazatelji kandidatove lojalnosti, neprijateljstva itd.)				
Karakteristike službe:		Najmanje zadovoljstvo:		
(Da li je kandidat bio zadovoljan poslom? Da li se dobro sporazumevao sa saradnicima? Da li je kritikovao posao? Ocenjen kao neprimeren?)				
Zašto napušta posao?		Zašto ovog puta?		
(Da li ima odgovarajuće i realistične razloge? Da li izbegava teškoće?)				
Da li ima dodatni posao?	Aktivnosti između tog i prethodnog posla:		Nezaposlenost:	
(Da li su indikovane finansijske potrebe? Pomanjkanje lojalnosti?)		(Da li se sam izdržava? Da li želi solidno stalno zaposlenje?)		
PRETHODNI POSLODAVCI:		Datum: od	do	
Vrsta posla:	Gde se zaposlio?		Poslednja lokacija:	
Kako je bio prihvaćen?	Inicijalni posao:		Dodatne dužnosti:	
(samopuzdanje)	(stabilnost interesa)	(dodatne veštine, spremnost za posao, motivacija)		

Najznačajnije preporuke za vođenje uspešnih razgovora sa kandidatima su sledeće:

1. **Razmatranje prikupljenih podataka.** Ocenjivač koji vodi razgovor treba da pređe preko toka prethodnih zaposlenja kandidata bez imenovanja poslodavaca, obrati pažnju na pitanja koja nemaju odgovor ili je on delimičan, kandidatovo vaganje prilikom izlaganja, nedoslednosti, znakove upozorenja, kao što je npr. česta promena posla; da izanalizira prethodna napuštanja poslova, vreme bez angažmana između pojedinih poslova, neuobičajen broj poslova pri organizacijama koje su propale, zdravstvene probleme, nemogućnost prekovremenog rada, odsustva sa posla, stanja koja je potrebno dodatno razmotriti ili o njima postaviti pitanja.

Voditelj razgovora ima mogućnost da obavi pregled prikupljenih podataka primenom tehnike uporedne tabele. Potrebno je sastaviti listu značajnih dimenzija radnog mesta i zapisati ih na levoj strani lista. U desnu kolonu voditelj razgovora upisuje rezime sortiranih podataka koji predstavljaju relevantne informacije o svakom kandidatu. Na taj način se vrši jasno poređenje kojim se štedi vreme i kristališe jasna i realistična odluka o mogućnostima kandidata.

2. **Izbegavanje donošenja preuranjene presude.** Većina ljudi ima određeno i unapred oblikovano mišljenje o različitim pojavama. Da bi kandidati bili objektivno ocenjeni, bitno je da ta predubeđenja ne utiču na konačan izbor. U suprotnom, voditelj razgovora se izlaže riziku da izgubi dobrog kandidata i otvara prostor za moguće optužbe o diskriminaciji. Voditelji razgovora moraju poznavati svoje slabosti i rizik od donošenja odluka unapred, te kako ga izbeći kada se pojavi. Poznato je da su karakteristike pojedinca i njegovo razmišljanje bazirani na njegovim vlastitim iskustvima u šta je teško imati precizan uvid.

3. **Izbegavanje brzih odluka.** Istraživanja govore da voditelj razgovora donosi odluku o kandidatu u prvih nekoliko minuta razgovora, a da u kasnijem toku zapravo sluša i pregleda samo informacije koje podupiru početni utisak. Pojedine studije kažu da se u praksi još uvek slede određeni stereotipi o muškarcima i ženama kad se odlučuje o kandidatima za posao. Utvrđeno je da se ženama pripisuje veća vrednost nego istovetno kvalifikovanom muškom kandidatu, kada je u pitanju tipično žensko radno mesto. Što je više objektivnih informacija na raspolaganju, veća je i mogućnost voditelja razgovora da smanji mogućnost da odluka bude povezana sa stereotipima.

4. **Tokom odlučivanja o kandidatima voditelji razgovora moraju obratiti pažnju na objektivnost ocena koje se pojavljuju.** Procena kandidata može biti izvršena tek pošto su prikupljene sve potrebne informacije. Na taj način se izbegavaju prebrze odluke i ocene.

Radi potpunog eliminisanja ovog problema, prepuručuje se da obavljanje više razgovora pre donošenja konačne ocene. Razgovori mogu da traju duže i posluže za dobijanje informacija koje će razrešiti tehničke i konsultantske dileme; ostvaruje se bogat spektar utisaka o kandidatu i njegovih referenci (provera); ukoliko se kandidat slaže, može se obaviti testiranje ponašanja i utvrđivanje kandidatovih životnih okolnosti, prošlog iskustva; kandidat može da obavi razgovore s više različitih ocenjivača.

5. **Opuštanje kandidata.** Opuštenost kandidata će omogućiti komunikaciju u neusiljenom tonu. Razgovor o neutralnim pitanjima ili faktima je namenjen

- »probijanju leda« i olakšavanju daljeg vođenja razgovora. Voditelj razgovora, koji deluje formalno ili uzvišeno neće dobiti prave odgovore i fakte. Za dobrog voditelja razgovora je nužno da brzo i na primeren način stvori atmosferu za razgovor, pažljivo istražuje i ima sposobnost donošenja objektivnih ocena.
6. **Posmatranje govora tela.** Voditelj razgovora mora da posmatra neverbalne znake, kao što su izrazi lica, uznemirenost, pokreti ruku i slično što može da ukaže na to šta kandidat stvarno misli, ali ne iskazuje. Praćenje govora tela je veština opažanja šta drugi misle. Pošto izvire iz podsvesti, isto je tako dobar indikator za ocenu osećanja kao i pažljivo izložene reči.
7. **Stimulisanje kandidata da govore.** Voditelj razgovora neće ništa saznati o kandidatu iz sopstvene priče, već, što više kandidat govori (naravno o stvarima o kojima se žele informacije), moguće je doneti više zaključaka o kandidatu. Bolje od postavljanja pitanja na koje kandidat jednostavno daje odgovore sa »da/ne« je da voditelj razgovora stimuliše kandidata da više govori postavljanjem otvorenih pitanja, kao što su »Kažite šta ste radili tokom svog poslednjeg zaposlenja?« ili »Koji je vaš najznačajniji doprinos u trenutnoj službi?«. Korisna su i pitanja, koja uključuju opisivanje neprijatnih situacija u kandidatovoj profesionalnoj prošlosti, npr.: »Kažite, zašto je bilo vaše postupanje ocijenjeno kao pogrešno?«. Ili pitanja koja slede, npr.: »Kako se to dogodilo?« i »Šta ste uradili?«, pomoću kojih ćete dobiti suštinske podatke. To nalaže da voditelj razgovora mora da bude, pre svega, pažljiv i sistematičan slušalac. Brojni ocenjivači se loše osećaju kada nastanu periodi tišine i ne znaju šta da pitaju. U takvim slučajevima voditelj razgovora može sam sebi i kandidatu pomoći uzrečicama, kao što su »stvarno« odnosno »kako« odnosno »razumem«, koje efikasno pomažu da kandidat nastavi da priča. Razgovor je moguće pokvariti kada voditelj razgovora potpuno preuzme konverzaciju, pripovedovanjem omiljenih anegdota. Razgovor za posao nije društveni događaj, već je poslovni sastanak sa posebnim ciljevima.
8. **Očuvanje nadzora nad razgovorom.** Voditelj razgovora se mora stalno podsećati na posebne okolnosti razgovora. Samo to garantuje da kandidat govori o odgovarajućim pitanjima. Potrebno je prikupiti činioce koji su bitni za zapošljavanje i ne sme se gubiti vreme na podatke koji nisu neophodni, da ne bi došlo do pogrešne selekcije. Bezbričnost odgovornih lica u kadrovskim postupcima može imati i zakonske posledice, ili da za posledicu imaju angažovanje kandidata sa neodgovarajućim karakteristikama.
9. **Obrazlaganje radnog mesta.** Voditelj razgovora mora da kandidatu pojasni i razloži sve ključne zahteve posla i mesto obavljanja rada, kao i druge okolnosti. Obrazlaganje posla mora biti obavljeno bez preuveličavanja same službe ili organizacije, da ne bi došlo do naknadnog razočarenja. Za donošenje odluke kandidatima je potrebna samo detaljna informacija o poslu, organizaciji i uslovima zapošljavanja. Selekcija je dvosmeran proces, gde su voditelj razgovora i kandidat u neobičajnoj situaciji istovremene kupovine i prodaje. Voditelj razgovora kupuje kandidata i prodaje radno mesto, a kandidat kupuje posao i status, a prodaje svoje sposobnosti. Obe strane moraju uzeti u obzir ovu činjenicu i obe moraju doneti odluku.

10. **Kraj razgovora.** Razgovor je potrebno uvek okončati u prijateljskom tonu. Ukoliko je jasno da kandidat nije tražena osoba, to treba da mu bude obrazloženo na taktičan način. Ukoliko se kandidat kvalifikovao za dalju selekciju, to mu se takođe saopštava. Ukoliko voditelj razgovora treba da u tom momentu prenese takvu informaciju, mora kandidatu da kaže kada da očekuje odgovor organizacije. Kvalitetna komunikacija je aspekt koji se ne sme zanemariti prilikom zapošljavanja. Tvrdi se i da je zapošljavanje izlog organizacije. Tada kandidat upoznaje organizaciju i o njoj dobija informacije sa kojima kasnije može da utiče na njen imidž.
11. **Zapisnik o zaključcima razgovora.** Jedna od najčešćih grešaka prilikom vođenja razgovora je da stručnjaci zaduženi za zapošljavanje ne dokumentuju rezultate razgovora, dok su utisci još sveži. Veća je preciznost i detalji su brojniji, ukoliko se informacije i utisci zabeleže tokom samog razgovora ili neposredno posle njega. Kontrolne tabele i forme za ocenjivanje mnogo pomažu prilikom obavljanja ovog teškog zadatka. Na kraju su precizni spisi osnova za pravičnu odluku, koji omogućavaju da dokumentovane aktivnosti mogu odagnati potnecijalne tvrdnje o diskriminaciji kandidata.
12. **Provera referenci kandidata.** Ovo je najkritičnija faza. Vođa razgovora mora da sačeka kraj razgovora, a zatim ne sme odlučiti da ponudi posao kandidatu, dok ne pregleda i proveri moguće kandidatove preporuke. Najveća greška prilikom provere preporuka je razgovor sa samo jednim izvorom koji može da potvrdi ili opovrgne kandidatovu preporuku. Voditelj razgovora mora da obavi unakrsne razgovore sa kolegama, pretpostavljenim, strankama kandidata i uporediti odgovore. Istraživanje indikatora omogućava bolje vrednovanje kandidata, kada se preporuke dobro uklapaju sa kandidatovim delima. Realan problem prilikom validacije preporuka je nespremnost izvora da potvrde preporuku, odnosno da daju iskreno mišljenje i ocenu. Posebno dobra mišljenja porodičnih prijatelja i sličnih se razumljivo isključuju. Isto tako je neophodno proveriti kandidatove akademske i stručne kvalifikacije (Tabela 5.5). Greške prilikom provere faktičkih informacija o kandidatu mogu da dovedu do razočarenja i neprijatnosti. Činjenice o kandidatu moraju biti poznate i proverene. Voditelj razgovora mora da razmišlja o strateškoj prirodi toga šta se želi i šta zapravo može on ili ona da uradi.

Tabela 5.5: Razlozi za dodatnu proveru preporuka

POJEDINI RAZLOZI ZA TELEFONSKI POZIV

1. Ako postoji mogućnost falsifikovanja potvrda o obrazovanju proverom treba otkloniti svaku sumnju.
 2. Uvek je potrebno proveriti zapis o školovanju gde nije naveden stečena titula, naročito ukoliko se odnosi na školovanje na poznatim školama.
 3. Kada postoji sumnja o preterivanju, kandidat se pita o programima i imenima profesora. Diplomci će odlučno odgovoriti, dok će ostali mrmljati ili pokušati da skrenu temu razgovora.
 4. Reči kao **više od naj** ukazuju na preterivanje. U ovakvim slučajevima je potrebna posebna pažnja.
 5. Ukoliko je traženje novog zaposlenja posledica navodne **reorganizacije, novog imenovanja, premještanja**, možda se iza toga skriva da je u stvari zamoljen da potraži novi posao.
 6. Kod značajnih nagrada (npr. naučna in stručna dostignuća) uvek se zahteva verifikacija; pravi dobitnik će ih sa zadovoljstvom dostaviti.
 7. Ako kandidat navodi da je samozaposlen u porodičnoj organizaciji, ili je zaposlen u neaktivnom entitetu, time se možda skriva stanje nezaposlenosti. Zahtevati preciznu hronologiju.
 8. Stručnjaci kažu da prekidu u zaposlenosti mogu biti značajan znak. Prošla zaposlenja evidentirana, ne samo godinama, nego i mesecima, možda sakrivaju i jednogodišnju nezaposlenost.
- Proverom je nužno odstraniti sumnje u navode kandidata; pogrešno bi bilo da to ne uradimo.

13. **Ocena razgovora.** Stručnjak zadužen za zapošljavanje mora da utvrdi, da li su sve potrebne informacije prikupljene; objektivnost razgovora mora biti postignuta; razgovor i tehnike razgovora moraju biti evaluirane; treba izračunati »prelomnu vrednost« koja odvaja izabrane kandidate za posao od onih koji su odbijeni.

Isto tako mora da se evaluira i kvalitet ocene kandidata koji su bili primljeni u predhodnih ciklusima zapošljavanja, ali su kasnije dali otkaz. Prilikom evaluacije se uzimaju u obzir okolnosti davanja otkaza od strane tih kandidata i komparativno se upoređuju ocene sa njihovog prijemnog razgovora i ocene dobijene tokom trajanja njihovog zapošljenja (npr. ocene radne uspešnosti) (Vuković i Miglič, 2006: 147-152).

5.2.6 Osnova na klasičnom triu

Psiholozi već dugo znaju da tzv. klasični trio (prijave kandidata za radno mesto, kandidatove preporuke i razgovor) nisu jednako efektivni prilikom selekcije kandidata. Istraživanja su potvrdila da su mišljenja ljudi o drugim licima veoma nepouzdana; stoga su psiholozi i šefovi kadrovskih službi počeli da napuštaju klasični trio i traže bolje i pouzdanije metode: Između različitih mogućnosti su se tokom godina opredelili, pre svih, za sledeća tri instrumenta:

- psihološki testovi,
- grupne vežbe,
- testovi radnih zadataka (centri za posmatranje i ocenjivanje, radni uzorci).

Česte su i kombinacije pomenutih alata sa klasičnim triom, dok se zahtevnije i sveobuhvatnije ocenjivanje veće grupe kandidata prepušta centrima za posmatranje i ocenjivanje (engl. assessment centre).

5.2.7 Testiranja

Test je svaki strukturisan i sistematičan niz stimulacija koje omogućavaju bodovanje odgovora ili njihovo unošenje u skalu, čime se utvrđuje obim do kojeg je osoba savladala mereni stav. Bez obzira na formu stava, testirana osoba izražava određen stepen slaganja ili prednosti, što pokazuje koliko testirano lice zna o određenoj temi.

Test je dakle standardizovan postupak, putem koga izazivamo neku određenu aktivnost i zatim merimo i ocenjujemo učinak te aktivnosti, tako da individualni rezultat možemo uporediti sa rezultatima koje su ostvarila druga lica u identičnoj situaciji.

Osim testova se za neposredno ili posredno ocenjivanje mogu još koristiti lestvice ponašanja, uzorci rada, razgovori, različiti pregledi razmišljanja itd.

Ako kandidati iskažu slabosti povezane sa zahtevima posla, to može dovesti do njihove eliminacije ili vršenja dodatnog testiranja ili dubljih razgovora. Izbor između testova i razgovora zavisi od politike organizacije, vrste posla odnosno radnog mesta, troškova testiranja i kvalifikacija kandidata.

Osnovna svrha testova je da se što preciznije opredele lične karakteristike ispitanika. Testovi se obično koriste za utvrđivanje podobnosti i sposobnosti kadrova za obavljanje određenih poslova i radnih zadataka, i to u vezi sa profesionalnom orienta-

cijom, profesionalnom selekcijom i prilikom donošenja odluka o napredovanju i raspoređivanju kadrova.

Ako već koristimo testove u procesu izbora kadrova, ne smemo da zaboravimo da će i bez primene stručnih metoda selekcije poneki službenici uspešno obavljati radne zadatke, s tim da što je posao lakši takvih službenika će biti više, a kod zahtevnijih poslova će ih biti manje. Ne sme se ni zanemariti da testovima utvrđujemo samo neke činioce od kojih zavisi budući uspeh službenika prilikom obavljanja poslova i radnih zadataka. U činioce koje isto tako utiču na uspešnost spadaju, između ostalih: praktična osposobljenost službenika, odgovarajuće predhodno iskustvo, motivisanost za rad i dr. Ovo, kao i mnogi drugi faktori, utiče na to da stručnjaci imaju vrlo različita mišljenja u pogledu primene testova: poneki ih potpuno negiraju, a drugi ih preterano veštaju i nameću njihovu upotrebu i onda kada nisu potrebni.

Glavna svrha testiranja je ostvarenje objektivnosti, ali tačnije, umanjenje subjektivnog faktora prilikom donošenja odluke o izboru. Vrste selektivnih testova uključuju:

1. proveru veština (stečenih) i sposobnosti pojedinca da uspešno izvrši specifične zadatke (tzv. testovi zapošljavanja),
2. uvid u intelektualne sposobnosti i posebne karakteristike pojedinca, koje su bitne za adekvatan nastup na slobodnom radnom mestu (različiti psihološki testovi, npr. testovi inteligencije, testovi ličnosti).

Testovi zapošljavanja se koriste kada je potrebno proveriti kandidatove veštine da obavljaju posao na radnom mestu. Moguće je proveriti veštinu upravljanja vozilima, daktilografije ili stenografije, korišćenje računara itd. Testovi zapošljavanja su, zbog svoje sadržine tj. testiranja veština neophodnih na konkretnom radnom mestu, alat za koji omogućava prilično preciznu i objektivnu procenu postojanja potrebnih sposobnosti.

Manje validni i sa potpuno suprotnom ulogom su psihološki testovi koji mere znanje, interes, sposobnost, inteligenciju ili karakter kandidata. To potvrđuje i mišljenje kadrovskih menadžera od kojih samo 15% misli da je vid psihotestova suštinski deo procesa selekcije.

5.2.8 Vrste testova

Po načinu kako se rešavaju zadaci postavljeni u testovima, delimo ih na:

- testove »papir-olovka«,
- testove za usmeno rešavanje zadataka i
- testove posla gde treba obaviti posao na određenom aparatu, mašini, materijalu itd.

Testovi »papir-olovka« se najčešće primenjuju. Njihova prednost je ekonomičnost tj. ne zahtevaju ni puno vremena, ni puno materijalnih sredstava. Pod posebnim uslovima moguće ih je obaviti i usmeno, što ćemo uraditi npr. kod zapošljavanja invalida (slepih ili slabovidnih kandidata), a neophodno je da svi reše sve postavljene zadatke, i ukoliko, zbog pomanjkanja vremena i materijalnih sredstava, nije moguće pripemiti pisane zadatke. U ovakvim slučajevima su i odgovori na postavljene zadatke usmenog karaktera.

Kod usmenih testova, anketirana lica odgovaraju usmeno, pa ovaj način testiranja ima značaj razgovora tj. sva pitanja su unapred formulisana, postavljaju se po određenom redosledu i u istoj formaciji, kao otvorena ili zatvorena.

Testovi rada omogućavaju da posmatranjem službenika koji je dobio konkretni radni zadatak utvrdimo s kakvim ga uspehom izvršava. Ovaj postupak obezbeđivanja određenih podataka o kandidatu, odnosno službeniku organizacije, pomaže nam prilikom selekcije ili sklapanja radnog odnosa odnosno raspoređivanja, napredovanja, ocenjivanja učinka na probnom radu, evaluacije trenažne aktivnosti i dr.

Postoje brojni testovi koje, i pored toga što nisu pouzdani u potpunosti, možemo koristiti kao dodatno merilo prilikom izbora kadrova. Treba napomenuti da neke od njih možemo koristiti samo uz pomoć stručnjaka, npr. psihologa.

Za potrebe kadrovskih procesa u organizaciji, najčešće se koriste sledeće grupe testova:

- testovi znanja,
- testovi sposobnosti (simulacijski testovi),
- testovi ličnosti i temperamenta,
- testovi inteligencije.

5.2.8.1 Testovi znanja

Pomoću testova znanja utvrđuju se količina znanja, veštine i radne navike koje testirano lice poseduje. Ovi testovi ne utvrđuju generalne sposobnosti kandidata (za ovu svrhu koriste se tzv. testovi sposobnosti), nego samo rezultate specifičnog osposobljavanja i učenja.

Možemo ih takođe zvati testovima uspešnosti. Tokom ovih testova kandidat u kontrolisanoj situaciji izvršava radne zadatke koje bi morao da obavlja i prilikom regularnog rada. Tako npr. kandidati za simfonijski orkestar sviraju svoj instrument, kandidati za vozača viljuškara upravljaju vozilima u skladištu itd. Ovi testovi vrlo su objektivni i pouzdani.

S obzirom na to šta utvrđujemo ovim testovima – materijalni ili funkcionalni aspekt obrazovanja – možemo ih razvrstati na:

- znanja u užem smislu i
- sposobnosti za primenu znanja.

Testovima znanja u užem smislu utvrđujemo samo činjenice (npr: provera znanja jezika, daktilografije, stenografije itd.), a testovima sposobnosti za primenu znanja utvrđujemo veštine i navike u primeni teorijskog znanja (npr: rešavanje praktičnog problema ili izvršavanje konkretnog zadatka u postupku prethodne provere sposobnosti kandidata za izvršavanje određenih poslova i radnih zadataka).

Testovi znanja mogu biti u obliku:

- standardnih usmenih pitanja,
- pisanih pitanja u obliku testa i
- u formi radnog primera ili konkretnog radnog zadatka.

Usmenim testom proveravamo određene poslove, i to obično prilikom razgovora o sklapanju radnog odnosa. Ova vrsta testova ima prednost u odnosu na pisane testove, jer dozvoljava formulisanje pitanja prilagođeno ispitaniku, ukoliko ih ne razume iz prve.

Pisani testovi znanja, nešto opštiji od usmenih, jer se koriste za veće grupe srodnih poslova i radnih zadataka, standardizovani su i dopuštaju odgovore na različite načine (potvrđivanje da je nekakva tvrdnja pravilna ili ne, izbor tačnog odgovora između nekoliko ponuđenih odgovora, brojučani odgovori).

Radni uzorci se koriste kao testovi prilikom pethodne provere radnih sposobnosti kandidata za obavljanje određenih poslova i radnih zadataka na istoj ili sličnoj mašini i pod sličnim uslovima kao na potencijalno budućem radnom mestu. Više o tome u poglavju 5.2.8.5

Testovi znanja dolaze u obzir prilikom:

- provere znanja i sposobnosti kandidata, u cilju zasnivanja radnog odnosa, ukoliko poseduje bilo kakvo iskustvo na sličnim poslovima;
- vertikalnih pomeranja kadrova u organizaciji, u cilju utvrđivanja mogućnosti službenika da uspešno izvršava složenije poslove i radne zadatke od trenutnih,
- izrade programa upoznavanja s poslom i radnim zadacima novozaposlenih (planiranje i programiranje njihovog podučavanja),
- dopunskog podučavanja službenika koji su raspoređeni na druge poslove i radne zadatke (vertikalna i horizontalna pokretljivost kadrova u organizaciji), i dr. (Miglič i Vuković, 2006: 248-249).

5.2.8.2 Testovi sposobnosti i nadarenosti

S testovima sposobnosti, koji takođe nazivamo i simulacijskim testovima, želimo da izmerimo karakteristike koji spadaju među primarne uslove za obavljanje određenih poslova i radnih zadataka. Takvi testovi moraju da obezbede podatke o tome kakve su latentne mogućnosti pojedinca da, po osposobljavanju za određene poslove, usvoji, odnosno usavrši specifične veštine i znanja.

Ovim testovima se utvrđuju specifične sposobnosti koje su neophodne za obavljanje određene službe. Npr. mehaničari, službenici, lingvisti, muzičari, manuelne veštine, vreme reakcije, koordinacija očiju i ruku.

U pogledu pojava u vezi s kojima vršimo testiranje, možemo ih podeliti na:

- senzorske testove,
- mentalne testove,
- testove mehaničkih sposobnosti i
- testove motoričkih veština.

Senzorskim testovima utvrđujemo različite funkcionalne karakteristike čulnog sistema. U najznačajniju grupu ovih testova spadaju testovi vida, kojima ispitujemo oštrinu i osetljivost vida za različite dubine, posmatranje dubine i konfiguracije, razlikovanje boja, različitu osetljivost za svetle i obojene senke, postularne karakteristike očiju i širinu vidnog polja. Za obavljanje brojnih poslova je neophodna posebna osetljivost vida pa se zbog toga prilikom prethodne provere radnih sposobnosti kandidata koriste i različiti aparati specijalno konstruisanu za ovu namenu. Za obavljanje brojnih poslova i radnih zadataka je bitan i sluh, pa zato testiramo apsolutnu slušnu osetljivost (oštrina sluha) na tonove različitih visina, diferencijalnu osetljivost na visinu zvuka ili njegov intenzitet i integrisanost zvučnih signala.

Mentalnim testovima proučavamo različite intelektualne funkcije.¹⁹ Ispitivanje intelektualnih funkcija zavisi od uslova za obavljanje određenih poslova i radnih zadataka, odnosno određenih zahteva rada.

Generalni test mentalnih sposobnosti obično sadrži mešavinu podataka – verbalnih, numeričnih i apstraktnih pitanja.

Među osnovne vrste tih testova spadaju testovi:

- proučavanja perceptivnog faktora (sposobnosti brzog i preciznog određivanja pojedinih oblika odnosno opažanja manjih razlika između oblika),
- za proučavanje prostornog faktora (sposobnosti zamišljanja i predstavljanja rasporeda te odnosa površina i predmeta u dve ili tri prostorne dimenzije),
- za proučavanje numeričkog faktora (sposobnosti brzog i preciznog izvođenja numeričkih operacija),
- za proučavanje verbalnog faktora,
- za proučavanje faktora govora i
- inteligencije.

Među prve testove koji su se koristili za profesionalnu orijentaciju i izbor kandidata spadaju **testovi inteligencije**. Oblikovani su za merenje inteligencije kandidata, odnosno koeficijenta inteligencije (IQ) i tom prilikom se primenjuju projektne tehnike sa stimulatorima podsvesti, radi otkrivanja podsvesnih reakcija. S njima se takođe ustanovljavaju, kako će se osoba snaći u novim situacijama.

Iako su stavovi o ovim testovima podeljeni, oni se često primenjuju. Protivnici primene u kadrovskom poslovanju naglašavaju da su testove razvili psihijatri i time više odgovaraju konstatovanju mentalnog zdravlja nego za selekciju kadrova. Njihovi zagovornici ističu da ih je uz određeno prilagođavanje i pažljivu upotrebu moguće koristiti za ispitivanje upotrebe brojeva, reči ili apstraktnih pojmova. Takvi testovi su pokazatelj kandidatove sposobnosti za brzo učenje što može biti neophodno za poslove gde je potrebno konceptualno razmišljanje i rešavanje problema.

S testovima **mehaničkih sposobnosti** želimo da odredimo stepen sposobnosti razumevanja mehaničkih principa i rešavanja tehničko-praktičnih problema koje testirana osoba poseduje. Te sposobnosti su potrebne za poslove i radne zadatke koji se izvršavaju na mašinama, instrumentima i delovima složenijih tehničkih postrojenja, gde je uspešnost rada zavisna od razumevanja principa njihovog funkcionisanja. Uspeh na ovim testovima ne zavisi samo od mehaničkih činilaca, već i od opšte inteligencije, prostornog i perceptivnog činioca, kao i često psihomotornih sposobnosti. Spadaju u tip »papir-olovka« ili zahtevaju sastavljanje, odnosno izradu različitih predmeta.

Testovima motoričkih veština utvrđujemo veštine pojedinih delova tela i organa: prstiju, ruku, nogu, okularnu koordinaciju, brzinu reakcija, mirnoću ruku itd. Njima ne možemo utvrditi veštine uopšte, već merimo pojedine veštine, odnosno motoričke mogućnosti, od kojih zavisi koliko će službenik biti uspešan prilikom obavljanja posla i radnih zadataka.

¹⁹ Prvi test opšte mentalne sposobnosti, i prvi koji je standardizovan, je sastavio Alfred Binet (1904 Cook, iz 1996) za testiranje dece. Na njegovoj bazi je kasnije Komitet američkih psihologa izradio prvi test mentalnih sposobnosti za odrasle osobe koji je korišćen za regrutne potrebe američke armije (tzv. test Army Alfa).

U vreme Prvog svetskog rata u SAD njime testirano je 1,7 miliona regruta. Posle rata bila je dozvoljena i civilna upotreba tog testa pod nazivom "nacionalni test inteligencije", u 6 meseci bio je primljen na 400.000 ljudi.

Testovi sposobnosti i nadarenosti se koriste za utvrđivanje i predviđanje sposobnosti za određen posao ili dodatno osposobljavanje. Upotreba takvih testova sposobnosti se preporučuje kada kandidati nemaju puno iskustva ili su bez iskustva i povezani su sa zahtevima posla, kao npr. selekcioniranje za stručno osposobljavanje i pripravnništvo. Istraživanje kaže da testovi sposobnosti odgovaraju za sve službe. Utvrđivanjem sposobnosti za grupu poslova, u koju spada i pojedinačna služba, moguće je na odgovarajući način predvideti budući učinak prilikom vršenja radnih aktivnosti (Miglič i Vuković, 2006: 249-251).

5.2.8.3 Testovi ličnosti i temperamenta

Testovi ličnosti ili testovi temperamenta se označavaju kao merilo za osnovne aspekte kandidatove ličnosti, kao što su stepen introvertnosti/ekstrovertnosti, emocionalne stabilnosti i motivacije. Ove testove je najteže oceniti odnosno evaluirati za potrebe selekcije kandidata, pošto je sistem ličnih karakteristika promjenljiv, što čini da je veza potrebnih sposobnosti i ličnosti često nejasna ili uopšte ne postoji. Osim toga, kandidati na njih vrlo lako odgovaraju, što za posledicu ima njihovu vrlo ograničenu validnost pa je stoga teško utemeljiti njihovu upotrebu prilikom selekcije kandidata za posao. Ponekad, ovaj tip testova zadire i u privatnu sferu testiranih lica.

Među testove ličnosti, u širem smislu, spadaju, takođe već pomenuti testovi za proučavanje mentalnih, senzorskih i psihomotoričkih funkcija koji razotkrivaju strukturu ličnosti kandidata. U užem smislu, pod ove testove potpadaju oni kojima se određuju karakteristike ličnosti koje se iskazuju kroz modalitete emotivnog ponašanja, osnovna stajališta o sebi, drugima i društvu, osnovne karakteristike aktivnosti, interesa i motiva.

Svi testovi ličnosti i temperamenta se dele na:

- analitičke i
- sintetičke.

Analitički testovi su: nizovi ocena, upitnici i tzv. objektivni testovi. Upitnici mogu biti fokusirani na samo jednu karakteristiku ličnosti (monofazni upitnici) ili na utvrđivanje više različitih karakteristika ličnosti (tzv. multifazni upitnici).

Kod tzv. objektivnih testova ličnosti, testirani se stavlja u određene zamišljene, ali realne situacije i na osnovu njegovih reakcija zaključujemo kako su razvijene proučavane karakteristike.

Sintetički testovi su namenjeni upoznavanju bazične celovite strukture, upotrebom metoda autobiografije, projektivne tehnike i psihološkog istraživanja u formi razgovora.

U tabeli 5.6 su navedena pitanja koji su obično uključena u test ličnosti.

Tabela 5.6: Karakteristični elementi testova ličnosti

1. Želim da budem uspešan u svakoj aktivnosti koje se latim.
2. Imam brojne prijatelje.
3. Ponekad planem kad me neko kritikuje.
4. Naklonjeniji sam timskom, umesto individualnom radu.
5. Čini mi se da mi je bitnije da temeljno obavim jednu stvar, nego da površno okončam više poslova.

5.2.8.4 Pripreme za upotrebu testova

Treba uzeti u obzir različita pravila radi efektivne primene testova:

- testove treba ocenjivati zajedno sa svim drugim podacima iz biografije kandidata;
- sam test mora da odgovara radnoj situaciji i predviđenim pravilima;
- dobro je napraviti razliku između pojedinih testova, da vidimo šta uopšte želimo da izmerimo;
- testove treba proveriti na već zaposlenim i utvrditi kako na njih reaguju uspešni i neuspešni službenici;
- kad god je to moguće, treba potražiti pomoć psihologa (Tabela 5.7).

Tabela 5.7: Uputstva za upotrebu testova

UPUTSTVA ZA UPOTREBU TESTOVA
1. Analizom radnog mesta se detaljno određuju potrebne sposobnosti za uspešno obavljanje posla.
2. Razmatraju se vrste raspoloživih testova koji mere kritične faktore, utvrđene analizom radnog mesta, neophodne za uspešno obavljanje posla.
3. Vršiti se provera da li je raspoloženje (klima) u organizaciji odgovarajuća za testiranje. Da li postoji mogućnost suprotstavljanja zaposlenih? Da li će doći do negativne reakcije sindikata? Da li će testiranje razlučiti dobre kandidate?
4. Potrebno je ustanoviti da li organizacija primenjuje objektivni sistem ocenjivanja. Iako možemo da precizno razdvojimo sposobne od nesposobnih teško reći da je određeni test potpuno efikasan, što znači da je skoro nemoguće odbaciti nalaze potencijalne provere validnosti testa.
5. Potrebno je obezbediti podjednake uslove i okolnosti testiranja za sve kandidate.
6. Treba obezbediti da testiranje vodi kvalifikovano lice i da je rezultate testiranja određena stroga poverljivost.

Preporučuje se, pre upotrebe testova, da se potraže odgovori na sledeća pitanja:

- **Upotreba testova danas i upotreba testova u prošlosti.** Koje organizacije trenutno koriste testiranja? Koje su ih koristile u prošlosti? Zašto su prestale da ih koriste? Kakva su trenutna iskustva sa testiranjima?
- **Literatura o testiranju.** Koja literatura razmatra određene testove i njihovu primenu prilikom selekcije zaposlenih? Koja trenutna istraživanja utvrđuju njihovu upotrebljivost i validnost?
- **Revizije komentara.** Ko je izvršio reviziju testa? Na šta se upozorava prilikom ocene testa? Da li je test bio naveden u standardnim referentnim izvorima? Ukoliko ne, zašto nije? Šta se može saznati o testu kod nezavisnih stručnih organizacija?
- **Studije.** Koje studije podržavaju određeni test? Kakvi su rezultati? Da li su studije izdale nezavisne ustanove ili eksperti ili neko ko je imao interes?
- **Jednake mogućnosti.** Kakvo je mišljenje organizacija za ljudska prava o testu i njegovoj primeni u selekciji za zapošljavanje? Da li test ocenjuju diskriminatorskim, bez veze sa određenim radnim mestom, ili kao dobrim indikatorom sposobnosti za rad u određenoj službi?
- **Zakonske obaveze.** Kakve će biti posledice, ukoliko se utvrdi da je test diskriminatorski? Ko će biti odgovoran? Kakav je stav konsultanta?
- **Studije povezane sa radnim mestom.** Ukoliko su potrebne – ko će je izraditi i ko će je platiti - organizacija ili konsultant?

Upotreba opisanih testova može da donese očekivane rezultate samo u organizacijama koje su, na osnovu analize zahteva posla, definisale profile idealnih službenika za svaku grupu poslova i radnih zadataka.

5.2.8.5 Grupne vežbe, radni uzorci i centri za posmatranje

Posebne vrste postupka selekcije su i metodi posmatranja – centri za posmatranje (imenovani takođe i kao centri za ocenjivanje odnosno razvoj) i metodi radnih uzoraka.

Većina radnih testova su formulisani još dvadesetih i tridesetih godina prošlog veka u Velikoj Britaniji, Evropi i SAD. Radni testovi su bili u veoma širokoj meri primenjivani prilikom regrutacije vojnika i klasifikacionih programa tokom Drugog svetskog rata.

Tokom 1942 godine, britanska vojska je selektirala vojnike za različite zadatke i dužnosti na osnovu preporuka viših oficira i razgovora sa vojnim odborima. Po proглаšenju tog sistema neefikasnim, ključni kriterijum selekcije su postale grupne vežbe u obliku diskusije grupe bez vođstva, gde su rešavani i vrlo praktični zadaci, a među njima i gradnja mosta preko široke reke kratkim drvenim brvnima, što se i danas primenjuje kod izbora oficira.

Većinom grupne vežbe nisu bile standardizovane i nisu davale mogućnost za dobijanje ocena, zbog čega su imale spornu dijagnostičku vrednost ali su, uprkos tome, bile omiljene i uveliko korišćene.²⁰

Ideja grupnih diskusija je dala nadahnuće centrima za posmatranje koji su ih primenjivali kod selekcije kandidata za menadžere – metod je prvi put upotrebljen kod AT&T (američko telefonsko preduzeće) tokom 1956-e. Postojanje centara za posmatranje i metoda radnih uzoraka je doprinelo razvoju simuliranih situacija gde radni uzorak predstavlja umanjenu verziju svakodnevnog obavljanja radnih zadataka.²¹

Centar za posmatranje je kompleksni oblik radnog uzorka koji uobičajeno podrazumeva od 5 do 10 simuliranih situacija. Tom prilikom se koristi niz testova, vežbi i sastanaka na kojima se razmatraju povratne informacije. Ocenjivanja traju od jednog do pet dana. U centrima se ne koriste isključivo samo jednom metodom, već se upotrebljava paleta različitih aktivnosti:

- Vežba »u koš«. Kandidati moraju da obave seriju testova i vežbi pamćenja koji su povezani sa poslovnim problemima ili aktivnostima.²²
- Grupna diskusija. Kandidati su članovi grupe koja diskutuje o poslovnim problemima, kao što su otpuštanja, povećanje prodaje i produktivnosti.
- Psihološki testovi. Kandidati su podvrgnuti različitim psihološkim testovima u koje spadaju testovi inteligencije, testiranje darovitosti i ličnosti i testovi merjenja sposobnosti rukovođenja i odlučivanja u konfliktnim situacijama.
- Razgovori. Kandidati obavljaju razgovore sa većim brojem lica, npr. vođa grupe, stručnjaci za zapošljavanje i industrijski psiholozi.
- Poslovne igre. U centrima za ocenjivanje se obično osmišljaju poslovne igre koji uključuju zahteve za učešće kandidata prilikom grupnog odlučivanja.

Posle svake aktivnosti grupa ocenjivača donosi ocenu kandidata, a na kraju programa ocenjivači kombinuju ocene i trude se da usklade pojedinačna mišljenja u zajedničkoj preporuci koja se odnosi na podobnosti svakog kandidata pojedinačno.

20 Između ostalog, CIA je prednjačila u korišćenju takvih načina izbora (u kombinaciji sa drugima) pri selekciji agenata.

21 Prvi dokumentovan radni uzorak je oblikovan 1913-e za potrebe bostonskog javnog tramvajskog saobraćaja, a sastojao se od procenjivanja razdaljine i merjenja relativne brzine.

22 »U koš« ili »u obradu« su vežbe za ustanavljanje potencijala za rukovođenje u organizaciji i uključuju čitanje i rad sa različitim poslovnim dokumentima, npr. izveštajima, planovima, podsetnikom za sastanak, dokumentima o politici organizacije i slično.

Za centre za posmatranje i za metod radnih uzoraka je značajno da prilikom obrade pojedinačnih sposobnosti mogu da primene dva načina – pristup uloška, gde se testiraju lične karakteristike, npr. sposobnost rukovođenja, i pristup rezultata, gde kandidat mora da obavi konkretan zadatak i dobija ocenu za rezultat rada. U praksi većina organizacija koristi prvi pristup i tom prilikom testiraju sposobnosti, kao što su temeljno razumevanje, strateško predviđanje, poverenje, nadzor, prilagodljivost, komunikacione veštine itd. (Reid i Barrington, 1996: 262).

Testovi povezani sa radom imaju dva ograničenja. U pitanju su konkretni primeri radnih zadataka koji su nužno specifični u pogledu određenog radnog mesta, npr. sistem tramvajskog saobraćaja treba različite radne primere za vozače, dispečere, sprovodnike, mehaničare, električare, servisere pruga itd. Odgovarajuće i validne radne testove je vrlo teško izmisliti pogotovu kada se zahtevaju za različita vrsta poslova, eliminacije ili uključuju različite ljude (kao okolinu). Višestruko je lakše pripremiti radne testove za rutinske proizvodne radnike, nego za službenike ili menadžere.

Bez obzira na to, centri za ocenjivanje su veoma rašireni u SAD i Velikoj Britaniji i funkcionišu, pre svega, kao instrument selekcije velikih organizacija. Ustanovljeno je da su ocene date od strane centara realnije od onih dobijenih primenom drugih tehnika, no visoka cena ovih usluga je njihova najveća mana. Kakogod, ukoliko se koriste na odgovarajući način, centri za ocenjivanje mogu da budu i ekonomičan način selekcije.

5.2.8.6 Neuobičajeni metodi

Vrlo teško je odabrati dobro osoblje i skoro nemoguće je svaki put izabrati najbolju mogućnost. Zato većina menadžera treba da bude svesna čestih grešaka koje su rezultat primene različitih neuobičajenih metoda, od kojih su većina sporni, te je potrebno da su oprezn i u odnosu na bolje metode.

Jedan od takvih metoda je **grafologija**, koja se široko koristila prilikom selekcije ličnosti u Evropi, kada je skoro 55% svih organizacija primenjivalo sredinom osamdesetih prošlog veka. Kasnije je njena primena opala, iako se i dalje povremeno javlja u SAD i Velikoj Britaniji.

Kad bi grafologija detaljno odražavala ličnost možda bi bila ekonomski vrlo efikasan metod selekcije, jer omogućava ocenjivanje kandidata na osnovu ispisanih formulara – prijave za radno mesto. Ipak, apsurdno je pretpostaviti da rukopis odražava ličnost. Sva istraživanja su jasno potvrdila da grafologija nije prihvatljiv metod ocenjivanja.

Periodično se u praksi pokušava primeniti i **astrologija** što je još sporniji metod, kao i **poligraf**. Poslednji se naročito koristi prilikom provera za vršenje službi gde su moguće krađe (npr. prodavci, skladištari, bankarski službenici). U SAD je, od 1988, zabranjena upotreba poligrafa prilikom testiranja za zapošljavanje, osim u javnom sektoru. Upotreba poligrafa je dozvoljena u Velikoj Britaniji, mada britansko udruženje psihologa savetuje protiv njegove upotrebe u kontekstu zapošljavanja.

5.2.9 Zdravstveni pregledi

Zdravstveni pregled obično obavlja lekar koji je angažovan i plaćen od strane poslodavca. Svrha zdravstvenog pregleda pre zapošljavanja je da se utvrdi zdravstvena sposobnost kandidata, što je bitno da se:

- obezbedi da se, na određene poslove, ne rasporede ljudi koji psihički neodgovaraju radnom mestu,
- preventivno zaštititi zdravlje već zaposlenih, utvrđivanjem mogućeg prisustva zaraznih bolesti kod kandidata,
- obezbedi da kandidat ne bude raspoređen na radno mesto gde bi mu se zdravstveno stanje pogoršalo,
- zaštititi organizacija od zahteva službenika za naknadu štete, ukoliko se utvrde nepravilnosti i stanje bolesti po angažovanju službenika,
- ustanovi kandidatova podobnost za životno i zdravstveno osiguranje i osiguranje od nezgode.

S obzirom na cenu zdravstvenog pregleda, pojedine organizacije predlažu popunjavanje upitnika o zdravstvenom stanju od strane kandidata. Ukoliko iz popunjenih upitnika ne proizilaze stvarni zdravstveni problemi, kandidat neće morati da se podvrgne psihotestovima i/ili zdravstvenim pregledima. Zaštinici ljudskih prava obično sankcionišu obavljanje zdravstvenih pregleda kada za njima nema potrebe zbog prirode radnog mesta. Obavljanje zdravstvenog pregleda mora biti neposredno vezano sa potrebama rada.

5.2.10 Ostale tehnike selekcije

5.2.10.1 Biografija

Biografija je stari metod predviđanja uspešnosti kandidata i jedna je od ponderisanih formi podataka. Obično uključuju više vrsta podataka, npr. standardne forme prikupljanja podataka i sadrže različite vrste podataka o sposobnostima, hobijima, sportskim takmičenjima, članstvu u organizacijama, obrazovanju, zdravlju, životnim iskustvima, iskustvima u konkretnoj stručnoj oblasti i slično, te sve drugo što može pomoći prilikom utvrđivanja ispunjenosti kriterijuma uspešnosti. Sveobuhvatni upitnik se koristi kao dopuna za prikupljanje odgovora koji su povezani sa radnim mestom (Tabela 5.8).

Tabela 5.8: Pitanja koja možemo postaviti kandidatu u formi upitnika

Kakav ste uspeh ostvarili u školi?	<ul style="list-style-type: none"> • uvek među najboljima • neposredno uz najbolje i bolji od proseka • osrednji, prosečan • ispod proseka, a bolji od slabog • uvek među slabijima
Kada ste prvi put počeli da radite?	<ul style="list-style-type: none"> • sa manje od 16 godina • 16–17 godina • 18–19 godina • 20–21 godinu • 22–23 godine

Dobijeni odgovori se porede sa odgovorima najuspešnijih već zaposlenih službenika. Ovakva, naizgled nepotrebna pitanja, su povezana sa karakteristikama utvrđenih i kvantifikovanih sposobnosti. Istraživanja definišu biografiju kao dobru osnovu za prognoziranje budućeg uspeha na radnom mestu. Ova jednostavna i jeftina tehnika može da postane i vrlo skupa, ukoliko se proverava od strane eksternih konsultanata. Značajan je i rizik da se, uprkos velike pažnje prilikom formulisanja upitnika, u njima nađu i diskriminatorna pitanja koji nisu u vezi sa zahtevima radnog mesta.

5.2.10.2 Porotnički razgovori – komisija za razgovor

Kod ovakvih razgovora postoje dva ili više ispitivača, što omogućava da se dobije ocena od strane više lica i da se eliminiše faktor lične odbojnosti ili predrasuda koji može postojati kod pojedinca. Istraživanja preporučuju da članovi komisije sarađuju i na pripremi za razgovor i da se dogovaraju da svaki član postavi isto pitanje svim kandidatima. Diskusija sa kandidatima tokom razgovora obezbeđuje dodatne informacije i bolje krajnje rezultate. Istina je i da unakrsno ispitivanje može da bude vrlo stresno za kandidate, a dodatna slabost je i velika cena primene ovog metoda, jer podrazumeva i neposredno uključjenje budućeg pretpostavljenog. Ovaj metod se najčešće primenjuje u javnim službama i prilikom zapošljavanja u bezbednosnim strukturama.

5.2.10.3 Razgovori sa grupom – paneli

Preporučuje se naročito za zapošljavanje na pojedinačnim visoko specijalizovanim mestima. Kod ovakvih razgovora, kandidat se smešta među druge službenike (3-5), koji imaju mogućnost da kandidata pitaju šta ih zanima (naravno, uz ograničenja koje se odnose na nedozvoljena pitanja) i sami zapisuju pitanja i odgovore (Lipičnik u Možina, 1994). Glavni razlog za primenu ove vrste intervjua je smanjenje mogućeg uticaja na kandidata osobe koja bi vodila razgovor.

Ovakvi razgovori su potencijalno kvalitetni, ali ipak nisu u generalnoj upotrebi. Kod njih se često pojavljuje problem nekontrolisanog razgovora, gde moderator postane samo posmatrač razgovora.

Organizacije koje koriste takve metode stavljaju naglasak na ličnost kandidata, sposobnosti i socijalne veštine, npr. uticaj, komunikativnost, intelekt.

Grupni razgovori su vrlo adekvatni za razgovor sa mladim kandidatima, kao što su diplomci sa fakulteta, ili kada se koriste kao deo procesa ocene kandidata u centrima za ocenjivanje.

5.2.10.4 Kompjuterski razgovor

Jedan od novijih pristupa razgovoru s kandidatima je komunikacija preko kompjutera gde se prethodni razgovor odvija u formi upitnika kojeg kandidat popunjava na kompjuterskom ekranu bez prisustva voditelja razgovora. Tipični intervju ovog tipa obuhvata oko 100 pitanja i traje do 20 minuta. Na ovaj način je moguće brzo dobiti veliku količinu informacija. Kandidatu se neugodna pitanja postavljaju bez neugodnih osećanja, vrlo direktno, bez dodatne pomoći ili podrške. Istraživanja pokazuju da na pitanja postavljena kompjuterom kandidati obično pružaju detaljnije informacije, nego kad određeno lice vodi razgovor. S druge strane, utvrđeno je da kandidati za zahtevnije poslove na višim nivoima imaju osećaj da im nije pružena dužna pažnja, što ukazuje da je ovaj metod možda pogodniji za zapošljavanje na nižim nivoima. Dobro odrađen kompjuterski razgovor pomaže da izbegnemo uobičajene mane razgovora u četiri oka. Kompjuter je dobar anketar, posebno jer vodi razgovor sa punom koncentracijom i potpunom memorijom, preciznošću i dodatnim spoznajnim moćima (»software«), čime omogućava dodatno povećanje vrednosti kasnijeg humanog odlučivanja.

Kompjuterski upitnik je korisna aplikacija za obezbeđivanje podataka o sposobnostima za radno mesto sa različitim mogućnostima za detekciju problematičnih oblasti, pitanja i odgovora (Tabela 5.9).

Tabela 5.9: Primer dela kompjuterskog razgovora

1 Osoba X, ukoliko bi te rasporedili na nadzorni položaj, kako ocenjuješ svoje mogućnosti?			
a	Kapaciteti su slabi, taj posao nije za mene	č	Dobre, možda bi učinak bio nadprosečan
b	Loše, ne bih se snašao	d	Mislim, da bi posao bio primeren meni
c	Dobre, mislim, da bih bio vrlo uspešan	e	Nisam siguran da bih mogao da ga obavljam
2 Osoba X, kako bi mogao tvoj pretpostavljeni da oceni tvoj učinak na prethodnom poslu?			
a	vrlo loše	a	dobar
b	loše	b	odličan
c	kao primeran	c	nisam siguran u ocenu
3 Osoba X, da li nam dozvoljavaš da stupimo u kontakt s tvojim prethodnim pretpostavljenim?			
a	da		
b	ne		

5.2.10.5 Video razgovor

Poslednja novotarija u oblasti razgovora o zapošljavanju je video konferencija, koja ima veliku prednost prilikom zapošljavanja kandidata pronađenih u drugim državama, ili čak kontinentima. Rukovodstvo organizacije može da oceni kandidate na osnovu video razgovora i selektira one koji su se kvalifikovali za dalje razgovore u centrali poslodavca. Tehnika ostvaruje značajne uštede u pogledu vremena, transporta i smeštaja, dok joj je mana to što kandidat, prilikom video razgovora, može imati tremu i da deluje uzdržano. Iskustva pokazuju da kandidati obično prevazilaze inicijalnu tremu i ukočenost, te se postepeno oslobađaju, kako teče razgovor.

5.3 Izbor kadrova za rukovođenje

Selekcija rukovodećih kadrova i njihovo zapošljavanje je naročito značajan i težak zadatak za koji se preporučuje primena više različitih mogućnosti. Brojni su načini i mogućnosti za uspešan rad menadžera, ali je suštinski bitno da rukovođenje zahteva vrlo širok spektar znanja i veština. Pomenuti faktor testova sposobnosti je retko kad uspešan prilikom selekcije menadžera. Pojedine studije su ukazale na značajnu vezu između testova mentalnih sposobnosti i sposobnosti rukovođenja i pojedinih karak-

teristikama ličnosti, npr. ekstrovertnost, želja za moći, potreba za uspehom, zavist, emocionalna stabilnost odnosno njihova opšta aktivnost – koje su inidkatori identifikacije uspešnih rukovodećih potencijala. Tendencija je da se širokom paletom merila, kao što su ocene potencijala za napredovanje od strane pretpostavljenih ili ocene date od strane centara za ocenjivanje, po pravilu korektno predviđa potencijal potreban za uspešno rukovođenje.

5.3.1 Centri za ocenjivanje i rukovodeći kadrovi

Centri za ocenjivanje ili centri za razvoj su pomenuti u prethodnom poglavlju, a ovde se obrađuju sa aspekta selekcije rukovodilaca kadrova.

Centar za ocenjivanje je, dakle, mesto gde se praktični sadržinski validni primeri iz rada rukovodećeg kadra često koriste prilikom selekcije zaposlenih angažovanih na običnim radnim mestima pre napredovanja na više rukovodeće položaje. U tom smislu, ti pojedinci trenutno ne poseduju sposobnost neophodne za obavljanje rukovodeće dužnosti, pa ocena njihove trenutne radne sposobnosti nije relevantna za prognozu budućega uspeha na rukovodećem ili nadzornom položaju. U ovakvim slučajevima, potrebno je obaviti radni test za dužnosti i posao rukovođenja. Centri za ocenjivanje se isto tako koriste i za selekciju prodavaca, viših menadžera i nadzornika koji će biti uspešni u ambijentu grupe.

Rad centara ima tri karakteristike: svestrani značaj merila, svestrane ocene i svestrane ocenjivače.

Svestrani značaj ocenjivanja ili različite situacijske vežbe i testovi pokrivaju širok spektar aktivnosti i veština koje su potrebne sposobnim menadžerima. Testiranje uvek uključuje test tokom koga kandidat radi sa vrstom dokumenata i poruka koje mora da obradi (tzv. vežbe »u koš«) i gde mora da odredi prioritete probleme i da ih reši odlukama ili opomenama, porukama, delegiranjem ili traženjem dodatnih informacija.

Centri za ocenjivanje uključuju i testiranje pomenutih grupnih diskusija jer menadžeri puno vremena troše na susrete sa grupama svih vrsta. Tu su i igre dva lica (npr. prodavac i stranka, pretpostavljeni i problematični podređeni), menadžerske igre, razgovor sa ocenjivačima, pisani testovi inteligencije ili ličnosti i mogućnosti pripreme i izvođenja govornog nastupa. Kroz sve ove vežbe, ocenjivači posmatraju i vrednuju dimenzije kao što su odlučivanje, planiranje, rukovodeće sposobnosti, elokvencija, energičnost, interpersonalni senzibilitet i komunikativnost. Moguće dimenzije ocenjivanja i vežbi se temelje na detaljnoj analizi posla, tipa i nivoa rukovodećeg položaja za kojeg se kandidat evaluira.

Ako nisu upotrebljene grupne vežbe, potrebno je oceniti više od jednog kandidata odjednom. Obično se formira razred od 6 do 12 kandidata koje posmatra 3 do 6 ocenjivača i vrednuje njihove sposobnosti. Ocenjivači su uglavnom menadžeri sa položaja koji su dva do tri nivoa viši od položaja za koje se kandidati ocenjuju.

Ocenjivači vrše osposobljavanje za vežbe i zadatke ocenjivanja, praćenje kandidata tokom vežbi i zatim se sastaju dan ili dva po odlasku kandidata. Donose ocene i prave izveštaj o svakom potencijalu kandidata i definišu potrebe za dodatnim razvojem. Ocenjivači vode i evidenciju koja, zajedno sa mišljenjem o dodatim predlozima, služi za poboljšanje određenih veština kandidata, npr. vođenje razgovora ili komunikacione veštine.

Po pojedinim studijama, informacije centara za ocenjivanje predviđaju kratakoročne i dugoročne potencijale za napredovanje na rukovodeće položaje. Preciznost ocena je obično prilično visoka. Uz to, ocene su podjednako validne za oba pola.

Postoje pojedina pitanja o kompoziciji vrednosti i ocena za ocenjivače, no uprkos tome, dobri centri za ocenjivanje funkcionišu efikasno i tragaju za kvalitetnom menadžerskim potencijalom. Centri su najskuplji instrument selekcije koji postoji. Visoka validnost procesa selekcije, na jednoj strani, i potencijalno visoki gubici ukoliko se angažuje nesposobni menadžer, na drugoj strani, opravdavaju uložene troškove i vode ka zaključku da se centri bolji instrument za dobru selekciju rukovodećih kadrova.

5.3.2 Drugi metodi selekcije rukovodećih kadrova

Kada nije moguća upotreba centara za ocenjivanje, preporučuju se dva metoda selekcije koji se međusobno dopunjuju:

- prvo se pažljivo provere reference kandidata,
- zatim se obavlja razgovor sa kandidatom radi najboljeg mogućeg skiciranja karakteristika njegovog ponašanja.

Pažljivom analizom prethodnog rada kandidata, dimenzijama izvedenih iz opisa razgovora i karakteristika ponašanja mogu se odrediti kandidat i njegove reference. Kroz istraživanje kandidatovog ranijeg ponašanja u situacijama sličnim onima na novom poslu mogu se dobiti vrlo upotrebljive informacije.

Neke organizacije angažuju kliničke ili organizacione psihologe kao konsultante koji izrađuju individualnu ocenu kandidata za zapošljavanje na srednjem ili visokom nivou. Proces ocenjivanja obično uključuje prikupljanje informacija o poslu i organizaciji, zatim o kandidatu (biografija, upitnici, kognitivni i testovi ličnosti, intervju itd.) (Slika 5.1). Na kraju se sve te informacije evaluiraju, konsoliduju i izlažu u izveštaju ocenjivača gde se detaljno elaboriraju kandidatove prednosti, mane i kapacitet za posao.

Selekcija rukovodilaca može imati i dodatni pozitivan rezultat – organizacija je prisiljena da počne da razmišlja o tome koje rukovodeće sposobnosti očekuje od svojih menadžera. Prilikom selekcije rukovodećih službenika, naročito onih na višim nivoima, i sama organizacija treba da definiše određen tip poželjnih leaderskih sposobnosti i karakteristika koje korespondiraju poslovnoj strategiji i internom organizacionom okruženju.

5.4 Postupak selekcije

5.4.1 Strategije i tehnike izbora kadrovskih resursa

Namena selekcije je pronalaženje onih pojedinaca u okviru grupe kandidata koji će se zaposliti. Idealno bi bilo da poslodavac angažuje najbolje kandidate, a odbije slabije. Ukoliko je priprema selekcije i ocenjivanja pravilno obavljena, primenom pravih i validnih testova, izbor boljih kandidata je gotovo zagarantovan.

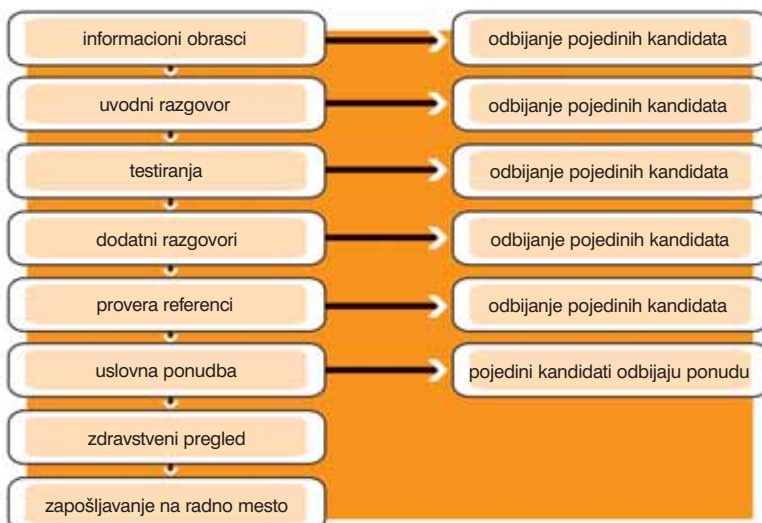
Slika 5.1: Preporuke za selekciju rukovodilaca koje proizilaze iz poslovne strategije organizacije

SITUACIJA	GLAVNI SLUŽBENI ZADACI	SPECIFIČNE KARAKTERISTIKE IDEALNIH KANDIDATA
početnici	Oblikovanje poslovne vizije. Formiranje jezgra finansijskih stručnjaka. Izgradnja menadžerskog tima.	<ul style="list-style-type: none"> vizija o ostvarenim poslovima radno orijentisan - izvršilac produbljeno poznavanje kritičnih finansijskih oblasti organizacione sposobnosti, sposobnosti oblikovanja kolektiva, sposobnosti formiranja timova žilavost i visoki nivo energije lična privlačnost i harizma široko znanje o svim ključnim funkcijama
pregled situacije	Brza i precizna dijagnoza problema. Definisanje kratkoročnih i dugoročnih problema.	<ul style="list-style-type: none"> snažan vođa, pristalica promena velike analitičke i dijagnostičke sposobnosti izvanredan poslovni strateg preuzima rizik dobro se nosi pod pritiskom dobre sposobnosti kriznog menadžmenta dobar pregovarač
likvidacija / oduzimanje slabo vođenog posla	Smanjenje gubitaka. Donošenje teških odluka. Zaključivanje najboljih poslova.	<ul style="list-style-type: none"> neosetljiv; tvrdih stavova, želi da bude »loš momak« visoko analitičko tretiranje troškova / prihoda - teško prihvata, kako stvari trenutno stoje preuzima rizik ne traži slavu; željan »prljavih« poslova, a ne glamura želi da bude poštovan, a ne želi da bude neophodno potreban

Brojne organizacije koriste više metoda selekcije, kako bi obezbedile informacije o kandidatima. Obično su ti metodi primenjeni na različitim poljima iz domena donošenja rukovodećih odluka, a testovi sadrže brojne prepreke stavljene pred kandidata. Kandidati se moraju iskazati na svakom području selekcije od početka do kraja.

Često kadrovske jedinice preuzimaju odgovornost za prve krugove ocenjivanja, vođenja razgovora i dokumentovanja pregleda sposobnosti kandidata. Zatim, jedan ili više rukovodilaca ili nadzornika razgovore obavlja sa »preživelim«. Na kraju, onima koju su zadovoljili na svim proverama se priprema ponuda posla i, ako je potrebno, obavljaju se zdravstveni pregledi i zapošljava izabrani kandidat (Slika 5.2).

Slika 5.2: Tipični koraci prilikom pripreme postupka selekcije



5.4.2 Prednosti brižljive strateške selekcije

Organizacije menjaju svoj sistem selekcije. Neke samo prave sažetak podataka iz obrazaca i dobijenih izveštaja, informativnih razgovora, testiranja, ponovljenih razgovora, provera životih okolnosti kandidata i drugih sredstava ocenjivanja. Slabija selekcija može kasnije da proizvede dodatne troškove, suprotno od minuciozne selekcije koja kasnije donosi brojne prednosti i koristi. Provera znanja matematike i sposobnosti čitanja obično rezultira neočekivanim procentom nezadovoljavajućeg znanja. Na tržištu rada gde, u proseku, prevladavaju manje sposobni, odnosno manje osposobljeni kandidati, vrlo brižljiva selekcija je još neophodnija. To istovremeno, prisiljava potencijalne kandidate da počnu pravovremeno da se pripremaju za buduće zahteve selekcije i kasnijeg rada.

Sociolozi ističu da organizacijama trebaju službenici koji su osposobljeni i motivisani za izvršavanje zadataka i uloga u timu. Svaki od službenika mora biti odabran pažljivom selekcijom i po zapošljavanju dodatno osposobljen uvođenjem u posao i socijalizacijom na radnom mestu. Površna selekcija prouzrokuje potrebu za dodatnim osposobljavanjem i nadzorom i dovodi do povećanih troškova, što znači da viši troškovi prilikom selekcije znatno smanjuju izdatke po zapošljavanju.

Smanjivanje troškova putem odgovarajuće selekcije može biti dalekosežno.²³

Selekcija pravih ljudi je isto tako, značajna prilikom uvođenja u organizaciju dokazano uspešnih strategija. Strategija organizacije, potom, prožima proces definisanja radnih zadataka i time čini selekciju kadrova zavisnu od razvoja pojedinačne službe. Ukoliko se npr. organizacija odluči da svoju konkurentnost gradi na osnovu detaljnog, prijaznog i ličnog pristupa, tada se mora tom novom pravcu prilagoditi i specifikacija radnog mesta, a postupci selekcije će morati, preko adekvatnih kriterijuma za odabir kandidata, da identifikuju osoblje koji poseduju zahtevane sposobnosti. Ovaj argument podrazumeva da je strategija organizacije jasna, poznata i pravilno uvedena i da se na njenom osnovu mogu odrediti sposobni ljudi koji će istu sprovoditi. Međutim, stručnjaci zapažaju da brzo menjajući svet i njegove nepoznanice nameću potrebu da organizacije menjaju svoje strategije čak i pre nego što su u situaciji da zaposli kadrove adekvatne toj novoj strategiji, čime bi inače ostvarili određene koristi.

Drugi pristup organizacionoj strategiji počiva na stavu da je potrebno prvo posvetiti se kadrovskim resursima, a zatim formulisati i osmisliti strategiju. Organizacije počinju da shvataju da je kadrovski potencijal organizacije osnov njihove strategije konkurentnosti. Najviši nivo znanja, prilagodljivost i inovativnost zaposlenih je komparativna prednost koja, što je veoma bitno, rezultira i kao tehnološka ili tržišna prednost. Takvi profili mogu da formulišu širi krug novih strategija koje će se prilagođavati promenama u okruženju. Zahtev za zapošljavanjem najboljih individua koji se mogu pronaći je bolje od potrage za nekim ko zadovoljava samo trenutne zahteve individualnog radnog mesta ili strategije koja važi danas, a već sutra će biti promenjene. S obzirom da rad u ubrzano menjajućim organizacijama zahteva kolektivni napor, dogovaranje, i rukovođenje koje povezuje, u tom novom kontekstu, najbolje znači imati najinteligentnije, najспособnije kadrove vične složenim međuljudskim odnosima.

²³ Istraživači su utvrdili da je upotreba kognitivnih testova za selektiranje činovnika, npr. njih 5.000, samo evropskoj upravi uštedela 18 miliona evra godišnje. Istovremeno je npr. Vlada SAD sa poboljšanjem strategije selekcije radne snage koju čini 3 miliona službenika, mogla da uštedi 15,6 milijardi dolara godišnje.

6. LITERATURA

1. Armstrong, M. (1991) *A Handbook of Personnel Management Practice*. 4. edition. London: Kogan Page.
2. Bee, F.; Bee, R. (1994) *Training Needs Analysis and Evaluation*. Institute of Personnel and Development. Exter: Short Run Press.
3. Brannick, T. Mi.; Levine, L. E. (1997) »Job specification«. UV: Peters, L. H.; Greer, R. C.; Youngblood, A., S. (ur.): *Human Resource Management, The Blackwell Encyclopedia of Management*, vol. IX. Cambridge: Blackwell Publishers. 192–193.
4. Cook, M. (1996) *Personnel Selection and Productivity*. 2. edition. New York: John Wiley & Sons.
5. Fisher, C. D.; Schoenfeldt, L. F.; Shaw, B. J. (1999) *Human Resource Management*. 4. edition. Boston, New York: Houghton Mifflin Company.
6. Harrison, R. (1991) *Training and Development*. Institute of Personnel Management. London.
7. Leskovar, R. (2005) Podpora izvajanja studija s paketom "Moodle" - izkušnje in perspektive = Studies implementation support using the "moodle" package - experience and perspectives. V: Kaluža, J. (ur.). *Sinergija metodologij : zbornik 24. mednarodne konference o razvoju organizacionih znanosti, Slovenija, Portorož, 16. - 18. marec 2005 : proceedings of the 24th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March 16 -18, 2005*. Kranj: Moderna organizacija, 2005, 550–557.
8. Lipičnik, B.; Mežnar, D. (1998) *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Miglič, G.; Vukovič, G (2006) *Spretnosti vodenja in sporazumevanja*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo, Upravna akademija.
10. Možina, S. idr. (1994) *Management*. Radovljica: Didakta.
11. Ovsenik, M. (1995) *Ocenjevalni razgovor*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
12. Ovsenik, M.; Marinko, I. (1997) *Oblikovanje novih metod didaktičnih pripomočkov pri kadrovskem svetovanju*. Ljubljana: Leila.
13. Reid, M. A.; Barrington, H. (1996) *Training Interventions*. Employee Development. London: Institute of Personnel and Development.
14. Rummel, G. A. (1987) »Determining Needs«. U: Craig, L. R. (editor): *Training and Development Handbook, A Guide to Human Resource Development*. 3. edition. McGraw-Hill Book Company. 217–248.
15. Rynes, S. L. (1997a) "Job description". U: Nicholson, N. (editor): *Organisational Behavior, The Blackwell Encyclopedia of Management*, vol. VI. Cambridge: Blackwell Publishers. 264–265.
16. Rynes, S. L. (1997b) »Person specification«. U: Nicholson, N. (editor): *Organisational Behavior, The Blackwell Encyclopedia of Management*, vol. VI. Cambridge: Blackwell Publishers. 418.
17. Stanley, L. A. (1987) *Guide to Training Need Assessment*. Ljubljana: International Centre for Public Enterprises & Developing Countries.
18. Stone, R. J. (1995) *Human Resource Management*. Milton: John Wiley i Sons.
19. Svetlik, I. (1998) *Analiza dela in določanje lastnosti delavcev*. U: Možina, S. (ur.): *Menedžment kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV. 75–106.
20. Treven, S. (1998) *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
21. Vukovič, G.; Miglič, G. (2006) *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
22. Završnik, B. (2004) *Negotiation skills of Slovenian manager's*. *Tekstilec*. Zv. 47, št. 1/2, 29–37.