



dr Dobriła Vujić

Saradnici: Dragana Janković, psiholog
Sanja Leverda, psiholog

VODIČ ZA PROVERU STRUČNE
OSPOSOBLJENOSTI, ZNANJA
I VEŠTINA PRI ODABIRU KADROVA
U DRŽAVNOJ UPRAVI

dr Dobrila Vujić
VODIČ ZA PROVERU STRUČNE OSPOSOBLJENOSTI,
ZNAJNA I VEŠTINA PRI ODABIRU KADROVA U DRŽAVNOJ UPRAVI

Saradnici

Dragana Janković, psiholog
Sanja Leverda, psiholog

Izdavač

DIAL
Beograd , Mutapova 21
U okviru projekta koji finansira Evropska unija
preko Evropske agencije za rekonstrukciju

Urednik

Peter Miklič

Dizajn i priprema za štampu

Vojislav Ilić

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 978-86-902823-6-4

CIP - Каталогизacija u publikaciji
Nародна библиотека Србије, Београд

35.082 (497.11) (035)

ВУЈИЋ, Добрила

Vodič za proveru stručne osposobljenosti, znanja i veština pri odabiru kadrova u državnoj upravi / Dobrila Vujić ; saradnici Dragana Janković, Sanja Leverda ; [prevodilac na engleski Aleksandra Čavoški] . Beograd : Dial : Grafolik, 2007 (Beograd : Grafolik). - 36, 36 str. ; graf. prikazi, obrasci ; 25 cm

Nasl. str. prištampanog prevoda: Guidebook on Assessment of Professional Qualifications, Knowledge and Skills in the Human Resources Selection in State Administration. - Uopredo srp. tekst i engl. prevod. - Oba teksta štampana u međusobno obrnutim smerovima. - Tiraž 1.000. - Str. 3 : Predgovor / Peter Miklič.

ISBN 978-86-902823-6-4 (Grafolik)

a) Државни службеници - Запошљавање - Србија - Приручници
б) Државна Управа - Кадровска политика
COBISS.SR-ID 140795660

PREDGOVOR

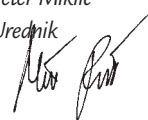
Odabrati prave ljude za poslove koje je potrebno izvršiti, jedan je od najznačajnijih elemenata svakog organizacionog sistema pa i državne uprave. Da bi to postigli potreban nam je profesionalni pristup i stručno napravljeni kriterijumi za odabir kadrova. Stručno izrađeni i od spoljašnjih uticaja nezavisni, kao i kvalitetno vođeni postupci u procesu zapošljavanja, su isto tako pokazatelj organizacione kulture bilo kog sistema. Učestvovati u izboru kadrova je veoma odgovoran zadatak, koji je potrebno što stručnije i profesionalnije uraditi. Zbog toga je neophodno, da članovi konkursnih komisija, posebno oni koji ne učestvuju tako često, imaju na raspolaganju neke smernice za rad, radi brže i lakše pripreme. Sam rezultat nije važan samo za kandidate koji učestvuju u postupku, nego i za članove konkursne komisije, a posebno se pozitivan ili negativan efekat odabira kadrova odražava na organizaciju koja zapošljava. Ako je postupak odabira kvalitetno vođen, ako se uvažavaju stručni kriterijumi odabira, dobija se pravi kandidat, kvalitetan službenik, što je u celom procesu i najvažnije.

Glavna svrha ove publikacije je da pruži detaljnije instrukcije o pojedinim oblicima i kriterijumima provere stručne osposobljenosti, znanja i veština pri popuni radnih mesta i tako omogućiti svim učesnicima u odabiru kadrova kvalitetniji i lakši rad. Ako u tome uspemo najzadovoljnija će svakako biti dr Dobrila Vujić, autorka ove publikacije. Ali ne smemo zaboraviti ni veliki udeo Službe za upravljanje kadrovima, na čelu sa direktorkom gospođom Jasminom Damjanović, kao i njihove saradnike Draganu Janković i Sanju Leverdu.

Ovaj vodič nov je u nizu publikacija 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. Projekat 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. Zajedno sa Priručnikom za popunjavanje izvršilačkog radnog mesta u organima državne uprave i službama vlade, autora prof. dr Slobodana Čamilovića i publikacijom Pronalaženje i izbor kadrova za državnu upravu, autorke doc. dr Gozdane Miglič, pokušaćemo da damo naš doprinos, ka što profesionalnijem i stručnijem odabiru kadrova za državnu upravu.

Peter Miklič

Urednik



SADRŽAJ

UVOD	5
1. ŠTA JE PROFESIONALNI ODABIR KADROVA	6
2. KO VRŠI PROVERU STRUČNE OSPOSOBLJENOSTI, ZNAJANJA I VEŠTINA	6
3. POSTUPAK PROVERE STRUČNE OSPOSOBLJENOSTI, ZNAJANJA I VEŠTINA	7
3.1 Utvrđivanje zahteva prema izvršiocu	7
3.2 Izbor i primena načina provere utvrđenih zahteva prema izvršiocu	9
3.2.1 Testovi znanja	9
3.2.2 Pismeni rad i simulacija	10
3.2.3 Postupak provere veština standardizovanim testovima	13
3.2.4 Razgovor	13
3.3 Uvrščivanje kandidata na listu za izbor	19
4. PRAĆENJE EFEKATA PRIMENE POSTUPAKA PROVERE	20
5. PRILOZI	21
6. DODATAK: PROVERITE SVOJE VEŠTINE ZA VOĐENJE RAZGOVORA	32

UVOD

PRAVILNIKOM o stručnim osposobljenostima, znanjima i vještinama koje se provjeravaju u izbornom postupku, načinu njihove provjere i merilima za izbor na radna mesta u državnim organima („Službeni glasnik RS”, br. 64/06, u daljem tekstu – PRAVILNIK), kako se i iz samog naslova vidi, pravno je uređen celokupan postupak profesionalnog odabira kadrova u državnim organima.

Postupak provjere pri popuni položaja, u potpunosti je definisan PRAVILNIKOM.

Kada se radi o popunjavanju izvršilačkih radnih mesta, PRAVILNIKOM je predviđeno da konkursna komisija u saradnji sa organizacionom jedinicom, odnosno državnim službenikom u organu zaduženim za kadrove – samostalno određuje kakve se stručne osposobljenosti, znanja i veštine vrednuju, kao i na koji način se (od onih koji su predviđeni PRAVILNIKOM) proveravaju.

Svrha ovog VODIČA je prvenstveno da pruži detaljnije instrukcije o pojediniim načinima i kriterijumima provjere stručne osposobljenosti, znanja i veština, pri popuni izvršilačkih radnih mesta i tako omogućiti svim učesnicima u odabiru kadrova, kvalitetniji i lakši rad.

Istovremeno, instrukcije u vezi sa primenom odgovarajućih načina provjere (na primer, razgovora), mogu biti korisne i pri popuni položaja.

Učešće u odabiru kandidata za rad u državnoj upravi je veoma značajan posao; predstavlja doprinos modernizaciji i unapređenju efektivnosti u radu državnih organa i ulaganje u razvoj kadrovskog potencijala, kao najznačajnijeg faktora uspešnosti državne uprave.

Profesionalni pristup i kriterijumi odabira kadrova su prvi i najznačajniji pokazatelj organizacione kulture svake organizacije. Rezultat, efekat odabira kadrova, važan je za kandidate, za državni organ, ali i za članove konkursne komisije. Ako je postupak odabira kvalitetno vođen, dobar kandidat dobija šansu za posao, državni organ novog kvalitetnog službenika, a konkursna komisija povećava svoj kredibilitet.

Odabir kadrova za popunu radnih mesta se ne vrši često. Zato je dobro, kada se za to ukaže potreba, da članovi konkursnih komisija, posebno oni na rukovodećim pozicijama, imaju na raspolaganju VODIČ radi brže i lakše pripreme.

U VODIČU se u potpunosti poštuju odredbe iz PRAVILNIKA i koriste se termini i pojmovi upotrebljeni u PRAVILNIKU.

Vodič za proveru stručne osposobljenosti, znanja i veština pri odabiru kadrova u državnoj upravi je sastavni deo PRIRUČNIKA O POPUNJAVANJU RADNOG MESTA U DRŽAVNOJ UPRAVI.

REČNIK

Radi uspješnije komunikacije sa širom poslovnom i stručnom javnošću, navodimo značenja ključnih termina i pojmova upotrebljenih u ovom VODIČU, kako se oni definišu u teoriji i praksi savremenog menadžmenta, organizacijskih nauka i u psihologiji rada i organizacije.

- **Kadrovi** - ljudski resursi , ljudski potencijal;
- **Profesionalni odabir kadrova** - profesionalna selekcija;
- **Upravljanje kadrovima** - menadžment ljudskih resursa (Human Resource Managment, HRM);
- **Upravljanje razvojem kadrova** - upravljanje razvojem ljudskih resursa (Human Resource Development, HRD)
- **Razgovor radi odabira kadrova** - intervju u selekciji, selektivni intervju
- **Standardizovani testovi** - psihološki testovi sposobnosti i osobina ličnosti, koje, prema Zakonu o uslovima za obavljanje psihološke delatnosti (Službeni glasnik broj 25/ 1996), izdaje Društvo psihologa Srbije.

1. ŠTA JE PROFESIONALNI ODABIR KADROVA

Profesionalni odabir kadrova je prva, ključna metoda za obezbeđivanje kvalitetnih kadrova, i ujedno presudan faktor uspeha u radu i efektivnosti svake organizacije, ali sama po sebi nije dovoljna. Da bi se postigla puna efektivnost i efikasnost u razvoju i angažovanju kadrovskog potencijala, potrebna je primena i ostalih metoda savremenog upravljanja kadrovima.

Profesionalni odabir kadrova (selekcija) je izbor između većeg broja kandidata, onih koji najviše odgovaraju zahtevima posla, primenom odgovarajućih stručnih metoda.

Prema savremenim shvatanjima, izbor kadrova je dvosmeran proces: organizacija bira pojedinca, a pojedinac bira organizaciju.

2. KO VRŠI PROVERU STRUČNE OSPOSOBLJENOSTI, ZNANJA I VEŠTINA

U skladu sa odredbama Zakona o državnim službenicima i odredbama PRAVILNIKA, proveru stručne osposobljenosti, znanja i veština vrši konkursna komisija. Jedan član konkursne komisije je uvek državni službenik iz Službe za upravljanje kadrovima.

U postupku odabira kadrova, Služba za upravljanje kadrovima i kadrovske jedinice organa imaju stručnu, organizacionu i tehničku ulogu.

3. POSTUPAK PROVERE STRUČNE OSPOSOBLJENOSTI, ZNANJA I VEŠTINA

Postupak provere odvija se kroz sledeće aktivnost i sledećim redosledom:

1. Utvrđivanje zahteva prema izvršiocu.
2. Izbor i primenu načina (oblika, prema PRAVILNIKU) provere utvrđenih zahteva prema izvršiocu.

Provera zahteva prema izvršiocima sprovodi se u dve faze:

- 2.1 prethodnu proveru (predselekciju) u kojoj se proverava da li kandidati ispunjavaju formalne uslove date konkursom i
 - 2.2 odabir (selekciju) prema merilima utvrđenim PRAVILNIKOM i ostalim merilima koje utvrdi konkursna komisija.
3. Uvrščivanje kandidata na listu za izbor.

3.1 Utvrđivanje zahteva prema izvršiocu

Zahtevi prema izvršiocu utvrđuju se:

- analizom konačnog opisa posla i predvidjenih kompetencija (obrazac u prilogu 2. iz člana 37. Uredbe o razvrstavanju radnih mesta i merilima za opis radnih mesta državnih službenika, „Službeni glasnik RS”, br 117/2005),
- uvidom u zahteve iz Pravilnika o unutrašnjem uređenju organa i sistematizaciji radnih mesta, radi utvrđivanja zahteva prema izvršiocima u pogledu stepena stručne osposobljenosti, znanja i veština,
- uzimanjem u obzir merila za ocenjivanje državnih službenika (Uredba o ocenjivanju državnih službenika, „Službeni glasnik RS”, br 11/2006).

PRAVILNIKOM je utvrđeno da se pri popuni radnih mesta u državnoj upravi mogu proveravati:

Stručna osposobljenost za obavljanje posla na odgovarajućem radnom mestu odnosno praktična primena znanja i veština u obavljanju posla.

Znanja:

- poznavanje oblasti iz delokruga rada organa,
- stručna znanja iz oblasti rada na radnom mestu,
- posebna znanja – poznavanje prava Evropske unije i druga posebna znanja.

Veštine:

- logičko i analitičko rezonovanje (opšte intelektualne sposobnosti),
- veštine komuniciranja (interpersonalne veštine),
- organizacione veštine (sposobnosti),
- veštine rukovođenja,
- veštine rada na računaru.

Kada se radi o popunjavanju izvršilačkih radnih mesta, PRAVILNIK daje slobodu konkursnoj komisiji da u saradnji sa organizacionom jedinicom, odnosno državnim službenikom zaduženim za kadrove u organu – **samostalno određuje** kakve se:

- stručne osposobljenosti
- znanja
- veštine koje se vrednuju, kao i na koji način se proveravaju

Kako konkursna komisija određuje »kakve se stručne osposobljenosti, znanja i veštine vrednuju, kao i način na koji se proveravaju«

Konkursna komisija, analizom konačnog opisa posla i izvedenih kompetencija, zatim zahteva predviđenih sistematizacijom radnih mesta i na bazi utvrđenih merila ocenjivanja, određuje konkretno zahteve prema izvršiocu, odnosno definiše:

- koje osposobljenosti,
- koja znanja,
- koje veštine (uključujući i osobine ličnosti i karakteristike ponašanja) kandidat treba da ima da bi bio uspešan, zavisno od vrste radnog mesta. (Obrazac u Prilogu 1.Vodiča).

Poželjno je da svaki član komisije, zasebno napravi listu zahteva prema izvršiocu, a zatim da se lista, kroz diskusiju usaglasi.

Pri definisanju zahteva konkursna komisija treba da:

- uzme u obzir ključne zahteve važne za uspešno obavljanje poslova na konkretnom radnom mestu,
- vodi računa o tome na koji način se zahtev može proveriti, korišćenjem oblika provere definisanih PRAVILNIKOM,
- odredi značaj svakog zahteva u okviru kategorija zahteva definisanih PRAVILNIKOM i dodatno utvrđenih zahteva,
- ima u vidu realnu ponudu na tržištu radne snage,
- uzima u obzir uslove rada, odgovornost i sve druge okolnosti važne za uspešno obavljanje posla.

Iako na listi zahteva treba da se nađu ključni zahtevi na osnovu kojih se može predvideti uspešnost u radu kandidata na konkretnom radnom mestu, njihov značaj se može razlikovati. Zato se u okviru svake kategorije zahteva (osposobljenosti, znanja i veština) određuje njihov značaj, razvrstavanjem utvrđenih kriterijum u 3 grupe. Najznačajniji kriterijumi dobijaju rang 1, nešto manje značajni rang 2, a svi ostali su u rang 3. Više kriterijuma u okviru kategorije zahteva, mogu imati isti rang.

Rangiranje po značaju ima ulogu u **postupku provere** (na najznačajnije kriterijume se obraća posebna pažnja) i **prilikom odlučivanja za uvršćivanje kandidata na rang listu za izbor**.

Primeri:

- Ako je za predviđanje uspešnosti na upražnjenom radnom mestu, posebno značajno poznavanje prava EU (rang 1 u okviru „Znanja“), onda će test znanja sadržati dovoljan broj pitanja iz ove oblasti;
- Ako je za predviđanje buduće uspešnosti na radnom mestu posebno značajna samokontrola u ponašanju, ili sposobnost rada pod pritiskom, onda će pri proveri standardizovanim testovima, rezultati provere ovih osobina ličnosti imati najvećeg udela na donošenju ocene: „zadovoljava“, odnosno „ne zadovoljava“.

3.2 Izbor i primena načina (oblika, prema pravilniku) provere utvrđenih zahteva prema izvršiocu

Proces odabira kadrova započinje pregledom i analizom prijava kandidata, na bazi uslova postavljenih konkursom.

Samo oni kandidati koji ispunjavaju konkursne uslove u pogledu formalnih zahteva, uključuju se u dalji proces odabira – **proveru stručne osposobljenosti, znanja i veština**.

PRAVILNIKOM je predviđeno da se pri popuni **izvršilačkih radnih mesta**, provera **stručne osposobljenosti i znanja** vrši pismenim putem i to:

- testovima znanja,
- pismenim radom,
- simulacijom tipičnog uzorka rada,
- ili usmenim putem, kroz razgovor.

Provera **veština** vrši se:

- standardizovanim testovima i
- razgovorom.

Sastavljanje svih oblika pismene provere stručne osposobljenosti, znanja i veština i zadavanje zadataka, odnosno testa, vrši se u skladu sa Uredbom o sprovođenju internog i javnog konkursa za popunjavanje radnih mesta u državnim organima, član 26. i član 27. („Službeni glasnik RS”, br 3/2006).

3.2.1 Testovi znanja

Proverom znanja može se predvideti neposredna uspešnost u radu kandidata.

Testovima znanja se ispituje u kojoj meri kandidat poseduje znanja neophodna za obavljanje poslova na radnom mestu za koje konkuriše.

PRAVILNIKOM je predviđeno da – „ako test služi vrednovanju stručnih osposobljenosti i znanja, kandidati odgovaraju tako što biraju jedan od ponuđenih odgovora“.

Primeri načina formulisanja pitanja u testovima znanja:

1. Zadatak se formuliše u obliku pitanja na koje se daje nekoliko odgovora među kojima je samo jedan tačan, a ostali pogrešni.
2. Zadatak se formuliše u obliku nepotpunog iskaza koji treba dopuniti ponuđenim odgovorima.
3. Zadatak se formuliše u obliku nepotpunog iskaza. Među ponudjenim odgovorima potrebno je pronaći onaj koji najtačnije dopunjuje iskaz.

Preporuke za sastavljanje zadataka višestrukog izbora:

1. Formulisanje problema u pitanju mora biti jasno i nedvosmisleno.
2. Zadaci u pitanjima ne treba da budu veštački ili akademski, već vezani za praksu.
3. Ne treba unositi očigledno pogrešne odgovore.
4. Ispravni odgovori ne smeju biti uvek na istom mestu.
5. Netačne odgovore treba tako birati i formulisati da oni budu dovoljno privlačni za sve one kandidate koji nisu sigurni u svoje znanje.
6. Prilikom formulisanja odgovora obično se najveća pažnja poklanja tačnom odgovoru, zbog čega se dešava da su tačni odgovori duži, a formulacije preciznije,

pa kandidati po tome mogu lako da prepoznaju tačan odgovor, pa o ovome treba voditi računa.

7. Svaki odgovor treba da je u posebnom redu.

8. Ako se tačan odgovor sastoji od jedne reči ili jednog broja, onda je bolje oblik pitanja zameniti oblikom dopunjavanja.

Ovakav tip zadataka koristi se za merenje sposobnosti kandidata koji treba da interpretira zadate sadržaje, vrši odabir i primenjuje znanja koja poseduje. Takođe je koristan za merenje razumevanja i rasuđivanja.

Primeri zadataka u testovima znanja kojima se mere različite mentalne aktivnosti kandidata

1. Pitanja kojima se traži prepoznavanje definicije.
2. Pitanja koja se odnose na uočavanje uzroka ili uslovljenosti nekog postupka.
3. Pitanja kojima se traži uočavanje posledica neke pojave ili nekog postupka.
4. Pitanja kojima se traži uočavanje suprotnosti.
5. Pitanja koja se odnose na raspored ili klasifikaciju.
6. Pitanja kojima se traži primena i razumevanje principa.
7. Pitanja kojima se traži poznavanje stručne terminologije.

PRAVILNIKOM je predviđeno da kandidat sa više od 50% tačnih odgovora zadovoljava kriterijume zahteva posla u oblasti znanja i može da učestvuje u daljem postupku odabira.

Test znanja priprema rukovodilac organizacione jedinice.

Vreme predviđeno za testiranje je od 45 - 60 minuta zavisno od zahteva radnog mesta i od toga da li se koristi još neka od metoda provere znanja i osposobljenosti ili ne. Test može da sadrži 25 do 30 pitanja.

Prednosti upotrebe testova znanja u odnosu na druge tehnike provere stručnih znanja su:

- objektivnost ocenjivanja,
- brzo i lako ocenjivanje,
- kandidati lako shvataju uputstvo za rad,
- ekonomičnost i
- pouzdanost.

Nedostaci:

- teškoće kod pronalaženja pogrešnih odgovora, koji treba da izgledaju kao moguće tačni,
- za sastavljanje ovih zadataka potrebno je utrošiti dosta vremena i
- postoji verovatnoća slučajnog označavanja tačnog predloženog odgovora.

3.2.2 Pismeni rad i simulacija

Ovim metodama proverava se osposobljenost kandidata ili sposobnost primene stručnog znanja u konkretnoj oblasti, na poslovima u okviru upražnjenog radnog mesta.

Oba oblika provere predviđaju neposrednu uspešnost u poslu.

Ne mogu da zamene standardizovane testove, već predstavljaju njihovu dopunu.

Pismeni rad (esej) pogodan je za radna mesta na kojima se obavljaju analitičko istraživački poslovi.

Simulacija uzorka rada je pogodna za poslove na kojima se zahteva rešavanje problema – stvaralačka upotreba znanja, veština i načina razmišljanja, ili određeni način ponašanja.

Ovaj oblik provere zasniva se na predviđanju budućeg uspeha u poslu na bazi postignuća na tipičnom, najčešće obavljanom (po složenosti prosečnom) primerku posla na upražnjenom radnom mestu.

Pažljivim određivanjem uzorka posla, zasnovanom na analizi konačnog opisa posla, determinišu se sposobnosti, znanja, veštine i / ili poželjan način ponašanja potrebni za obradu teme, odnosno obavljanje uzorka posla.

Na primer, uzorak posla koji od kandidata zahteva upotrebu kompjuterskog softvera, zahteva od kandidata da taj problem reši koristeći softver.

Član konkursne komisije – rukovodilac organizacione jedinice, definiše temu za pismeni rad ili tipičan uzorak rada , »minijaturnu kopiju posla« u okviru poslova koji se najčešće obavljaju na upražnjenom radnom mestu.

Tema pismenog rada, ili uzorak rada (u daljem tekstu - zadatak) treba da predstavlja zaokruženu celinu posla ili jednu fazu u okviru posla.

Pri definisanju teme i zadatka, rukovodilac treba da vodi računa o složenosti i težini zadatka, zavisno od vrste radnog mesta.

Vreme izrade : 45 - 60 minuta.

Br.	Kriterijumi	Ocena
1.	Stručna zasnovanost (da li se rad zasniva na odgovarajućim stručnim osnovama, modelima, referencama, zakonskim propisima, uredbama,... ili ne)	
	Pri obradi teme, rešenju zadatka, kandidat ne navodi stručne i/ili zakonske osnove ili ih pogrešno navodi	1
	Pri obradi teme, rešavanju zadatka, kandidat navodi stručne i/ili zakonske osnove, ali ne sve one koji su relevantne	2
	Pri obradi teme, rešavanju zadatka, kandidat je naveo sve relevantne stručne i/ili zakonske osnove	3
2.	Analitičnost (način na koji kandidat povezuje činjenice i izvodi zaključke)	
	Kandidat ne povezuje činjenice i ne izvodi zaključke na logičan i ispravan način. Podaci, misli i ideje su konfuzne i nedosledne	1
	Kandidat najvećim delom povezuje činjenice i izvodi zaključke na logičan i ispravan način.	2
	Kandidat u potpunosti povezuje činjenice i izvodi zaključke na logičan i ispravan način	3
3.	Lični, stvaralački doprinos u analizi podataka i zaključivanju	
	Kandidat ne unosi lični stvaralački doprinos u analizu podataka, ili rešenje zadatka, preporučava teorijska stručna znanja i/ili propise	1
	Kandidat delom unosi lični stvaralački doprinos u analizu podataka, ili rešenje zadatka, a delom preporučava teorijska stručna znanja i/ili propise	2
	Kandidat u potpunosti unosi lični stvaralački doprinos u analizu podataka, odnosno rešenja zadatka na bazi stručnih znanja i propisa	3
4.	Struktura rada (da li rad ima odgovarajuću strukturu: uvod, razradu i zaključak)	
	Odgovor na temu, rešenje zadatka nema jasno izraženu potrebnu strukturu	1
	Odgovor na temu, rešenje zadatka uglavnom ima potrebnu strukturu	2
	Odgovor na temu, rešenje zadatka ima jasno izraženu potrebnu strukturu	3
5.	Poznavanje postupaka, metoda rada (ako rad to zahteva)	
	Kandidat uglavnom ne poznaje metode rada	1
	Kandidat uglavnom poznaje metode rada	2
	Kandidat u potpunosti poznaje metode rada	3
6.	Kompletnost, dovršenost rada / zadatka	
	Rad / zadatak nije kompletno urađen u zadatom vremenu	1
	Rad / zadatak je delimično urađen u zadatom vremenu	2
	Rad / zadatak je u potpunosti urađen u zadatom vremenu	3
7.	Drugi kriterijumi koje odredi konkursna komisija prema zahtevima posla :	
	Prosečna ocena	

Ocenjivanje pismenog rada /simulacije

Pismeni rad/ zadatak se ocenjuje prema sledećim kriterijumima:

Ocene se daju na obrascu u **Prilogu 2**. Značenje ocena prema PRAVILNIKU je :

- ocena 1- nezadovoljava,
- ocena 2- delimično zadovoljava i
- ocena 3 – zadovoljava.

Izvođenje prosečne ocene :

Kandidatu koji dobije ocenu 1 - nezadovoljava, po bilo kom kriterijumu, u skladu sa PRAVILNIKOM, **ne računa se prosečna ocena** i kandidat se isključuje iz daljnog postupka odabira.

3.2.3 Postupak provere veština standardizovanim testovima

Kandidatima koji su uspešno prošli postupak provere znanja ,vrši se provera veština logičkog i analitičkog rezonovanja, veština komunikacije, organizacionih sposobnosti i veština rukovođenja.

Ove veštine se proveravaju posebnim standardizovanim testovima sposobnosti i osobina ličnosti, odobrenim od nadležne strukovne organizacije; primenu testova vrše isključivo profesionalci, u skladu sa kodeksom struke i Pravilnikom.

Primer / Izvod iz izveštaja:

- veštine logičkog i analitičkog rezonovanja, odnosno kognitivna efikasnost je u granicama očekivanih prosečnih vrednosti;
- organizacione sposobnosti u vidu sistematičnosti, analitičnosti i preciznosti u radu su veoma izražene,...
- veštine rukovođenja su razvijene,...

Datum:

Testiranje obavile(i):

3.2.4 Razgovor

Razgovor je jedan od najpopularnijih opštih metoda odabira kadrova. Koristi se u više od 98% slučajeva kao osnovna ili obavezna metoda u kombinaciji sa drugim metodama. Novija istraživanja su pokazala da razgovor, ukoliko je dobro pripremljen i strukturiran, predstavlja valjan i pouzdan metod predviđanja uspešnosti u radu kandidata za posao.

Razgovor je PRAVILNIKOM predviđen kao obavezan oblik provere osposobljenosti, znanja i veština.

Za uspešno vođenje razgovora pri odabiru kadrova, često nije dovoljno samo široko opšte iskustvo, visoko obrazovanje i dobro poznavanje posla, već i razumevanje celine procesa vođenja razgovora, kao i posedovanje odgovarajućih specifičnih veština. (Videti DODATAK VODIČU). Pri tome, sam proces je izložen napetosti, posebno usled preopterećenosti pojedinih članova konkursnih komisija redovnim obavezama.

Ovaj VODIČ sadrži instrukcije za pripremu, bolje organizovanje i kvalitetnije vođenje razgovora radi odabira kandidata za izvršilačka radna mesta koji u najvećoj meri zadovoljava zahteve posla na upražnjenom radnom mestu u državnoj upravi.

Osim toga, pravila data u ovom VODIČU mogu biti, na određeni način, od koristi rukovodiocima prilikom svakog ozbiljnijeg razgovora sa saradnicima, pri rešavanju tekućih problema u radu, u međuljudskim odnosima, ili prilikom ocene rezultata rada.

Šta se podrazumeva pod razgovorom radi odabira kadrova ?

U ovom VODIČU razgovor kao oblik provere pri odabiru kadrova definiše se kao „Svrshodna, specifična verbalna i neverbalna komunikacija radi ocenjivanja kandidata”

Ciljevi razgovora u postupku odabira kadrova su:

- provera osposobljenosti, znanja i veština komunikacije (tačka 3, član 9. PRAVILNIKA),
- procena koliko će kandidat odgovarati internoj kulturi organizacije (državnog organa),
- prikupljanje i ocena podataka o motivaciji, ponašanju i socijalnim veštinama, (prijetnost, ubedljivost, opšte držanje i izgled, koje se drugim metodama ne mogu dobiti na pouzdaniji način),
- test „uživo” emocionalne stabilnosti kandidata

Uslovi za efektivnu primenu postupka vođenja razgovora

Kadrovska jedinica organa i članovi konkursne komisije dužni su da obezbede odgovarajuće uslove za vođenje efektivnog razgovora, kao što su:

- adekvatno usklađivanje termina razgovora,
- pravovremeno pozivanje kandidata,
- obezbeđivanje odgovarajuće prostorije za vođenje razgovora,
- izbegavanje prekoračenja vremena vođenja razgovora,
- izbegavanje preteranog zadržavanja u pojedinim oblastima razgovora,
- adekvatna priprema pitanja,
- adekvatno vođenje beleški,
- priprema članova komisije sa ciljem otklanjanja subjektivnog ocenjivanja i donošenja odluka na osnovu predubeđenja i predrasuda.

Dobro strukturiran i dobro isplaniran razgovor će svakako povećati šanse da se izvrši odabir pravih kadrova, a kandidati će steći utisak da se radi o ozbiljnom i objektivnom pristupu selekciji, koji najboljima daje šanse, što doprinosi ugledu državnih organa.

Da bi članovi konkursne komisije bili sigurni da će prema kandidatima postupati u skladu sa načelima delovanja državnih službenika, neophodno je poznavanje zakona, uredbi i odredaba PRAVILNIKA.

- Pri pribavljanju podataka od kandidata, mora se voditi računa o jednakom tretmanu svih kandidata (Jednaka dostupnost radnih mesta, član 9. Zakona o državnim službenicima) i izbegavanju diskriminativnosti. Šta se u svetu smatra diskriminacijom pri zapošljavanju dato je u (videti Prilog 5).
- Informisanje kandidata o radnom mestu, položaju i organizacionoj jedinici, mora se odvijati unutar granica određenih zakonom i pravilima unutrašnje organizacije.

Cena greške

Uspešno vođen razgovor rezultira izborom pravog kandidata, odnosno kandidata koji u najvećoj meri odgovara zahtevima posla.

Uspešnost vođenja razgovora uključuje i finansijski aspekt. Ako se napravi greška i osoba koja je izabrana ne zadovolji ili ubrzo napusti posao, ponovni proces izbora će znatno povećati troškove, a odraziće se i na tekuću efektivnost u radu organa.

Postupak vođenja razgovora

Postupak vođenja razgovora sadrži sledeće aktivnosti koje se odvijaju hronološkim redom:

- pripremu za vođenje razgovora,
- uspostavljanje odgovarajućeg kontakta sa kandidatom,
- pribavljanje informacija o kandidatu,
- davanje informacija kandidatu,
- privođenje razgovora zaključku i najzad,
- vrednovanje, ocenjivanje i uvrščivanje kandidata na listu za izbor.

Priprema za vođenje razgovora

Odgovornost osoba koje vode razgovor pri popuni radnih mesta, doživljava se različito – nekad kao teško, a nekad opet, kao previše lako. Sigurno je, međutim jedno, ako se želi uspešan izbor kandidata, odgovornost lica koja vode razgovor mora se shvatiti ozbiljno i to ne samo tokom procesa vođenja razgovora, već i pre njegovog početka, tačnije od momenta kada je odobrena popuna upražnjenog radnog mesta.

Možete li da nađete sebe u sledećim situacijama?

- Zadovoljni ste tokom razgovora, ali na kraju, znate malo o stvarnim sposobnostima i veštinama kandidata za posao
- Pravite pretpostavke o ličnosti kandidata i njegovoj osposobljenosti
- Nemate dovoljno pitanja za kandidata
- Dešava vam se da ne možete da napravite razliku između kandidata
- Mislite da bi svi kandidati mogli biti prilično neadekvatni
- Osećate napetost tokom celog procesa razgovora
- Niste sposobni da odlučite kome da ponudite posao

Da bi ste izbegli ovakve situacije, potrebna vam je, na prvom mestu - dobra priprema.

Organizacione pripreme

Ove pripreme vrši kadrovska jedinica organa u saradnji sa Službom za upravljanje kadrovima i članovima konkursne komisije.

Priprema prostorije za vođenje razgovora

Najpogodnija prostorija za vođenje razgovora je „tipična” radna kancelarija. U prostoriji u kojoj se vodi razgovor sa kandidatima ne mogu biti prisutne druge osobe koje nisu u neposrednoj vezi sa izborom kandidata.

Pobrinite se da stolice budu udobne, napravite prijatnu atmosferu i sedite pored kandidata i preko puta njega.

Ko i kako vodi beleške?

Svaki član komisije vodi svoje beleške na predviđenom prostoru za odgovore ispod pripremljenih pitanja. Treba beležiti samo ključne podatke, označene ključnim rečima, da se ne bi izgubio kontakt sa kandidatom. Beleške se mogu dopuniti, odmah po završenom razgovoru.

Saradnik iz kadrovske jedinice organa vodi zapisnik o celom toku vođenja razgovora i rezultatima ocena članova komisije za svakog kandidata. Beleške se vode ručno ili na računaru.

Razgovor može trajati najviše 1 sat.

Da li ima još nešto što vam je neophodno tokom vođenja razgovora?

Proverite da li imate opremu koja vam je potrebna za rad u toku razgovora. Potrebni su vam papir i olovka i obrasci za upisivanje odgovora i ocena. Možda će vam biti potreban podsetnik sa podacima o državnom organu.

Imajte pred sobom, konačni opis posla, zahteve prema izvršiocu, prijave kandidata, tekst konkursa i spisak kandidata sa kojima treba obaviti razgovor.

Priprema pitanja

Polazna tačka

Članovi komisije pripremaju pitanja za kandidate na osnovu:

- analize utvrđenih zahteva prema izvršiocu (Obrazac u Prilogu 1.)
- pažljivog pregleda i analize podataka iz prijave kandidata na konkurs.

Pri tom se uzima u obzir činjenica da li se proveravaju kandidati za izvršilačka radna mesta ili za položaje.

Koja pitanja treba pripremiti ?

Uspesna priprema za razgovor zahteva da imate plan pripremljenih pitanja. Pitanja treba da budu dizajnirana tako da vam pomognu da otkrijete informacije u skladu sa zahtevima posla, i istovremeno, da omoguće kandidatu da pokaže sve svoje veštine, sposobnosti, znanja i sklonosti.

Ako se proverava osposobljenost i znanje putem simulacije tipičnog uzoka rada, treba se pridržavati instrukcija iz ovog VODIČA i prilagoditi uputstva i pitanja usmenoj proveri.

Struktura pitanja

Struktura pitanja je važna. Ako su pitanja postavljena u nepovezanim sekvencama, kandidat će biti pod tenzijom, konfuzan, ili će mu biti dosadno. Pitanja se grupišu po temama. Po pravilu, redosled pitanja je sledeći:

- biografski podaci (lični podaci),
- redovno i dodatno obrazovanje i obuka,
- radno iskustvo,
- znanja i veštine,
- lične karakteristike, veštine komuniciranja i interpersonalne veštine,
- motivacija i interesovanja i
- ostali važni zahtevi.

Struktura tematskih oblasti zavisi od toga, da li je u pitanju popuna izvršilačkih radnih mesta ili položaja, kao i od ostalih, prethodno prikupljenih podataka o kandidatu.

(U Prilogu 6.ovog VODIČA dati su primeri kako se mogu postavljati pitanja, da bi se dobili što jasniji i pouzdaniji odgovori).

Zapamtite: Tip ličnosti koju vi ne želite, želi da se predstavi kao tip ličnosti koju želite !

Zato temeljno procenite podatke iz prijave i utvrdite koliko svaki kandidat odgovara po kvalitetu potrebama posla. Proverite:

- konzistentnost u zapošljavanju. Analizirajte, na primer, evidenciju profesionalne karijere iz prijave. Proverite da li postoje neke neobjašnjene praznine među datumima? Ako je tako, morate utvrditi šta je kandidat radio u tim vremenskim razmacima;
- podudarnost kvalifikacija sa datumom kada su dobijene i
- stabilnost zaposlenosti na poslovima sličnim poslu za koje se traži kandidat.

Pripremite pitanja za ovu proveru.

Članovi konkursne komisije pripremaju pitanja u delokrugu svoje najveće kompetentnosti:

- neposredni rukovodilac organizacione jedinice priprema: pitanja u vezi sa provedenom stručne osposobljenosti, znanja i veština vezanih za rad; to može biti i simulacija tipičnog uzorka rada,
- član komisije iz Službe za upravljanje kadrovima: pitanja vezana za interpersonalne veštine, motivaciju, karakteristike ponašanja...,
- član komisije iz kadrovske jedinice organa – ostala relevantna pitanja.

Pored svakog pitanja treba predvideti dovoljno prostora za upisivanje odgovora.

Primer standardne forme pripreme pitanja u dat je u **Prilogu 3**. Pri tom se struktura pitanja i način postavljanja prilagođavaju zahtevima konkretnog radnog mesta.

Članovi konkursne komisije dužni su da načelno upoznaju jedni druge, koji odgovori na svako postavljeno pitanje će se smatrati pozitivnim i kako će se vrednovati.

Uspostavljanje odgovarajućeg odnosa sa kandidatom

U pozitivnoj atmosferi, koja podrazumeva uzajamno poštovanje, od kandidata se može dobiti više pouzdanih informacija. Usled jake motivacije da dobije posao, kandidat može osećati nesigurnost, strah i razviti otpor prema razgovoru. Zato je potrebno da se članovi konkursne komisije potrude da:

- kandidatu bude prijatno
- pokažu istinsko interesovanje za kandidata
- u komunikaciji podstiču kandidata - stavom, glasom i manirima.

To podrazumeva, poslovan, pozitivan odnos, normalan kontakt očima, prijatan ton glasa. Odgovore kandidata treba prihvatati neutralno, sa potpunom samokontrolom emocija i izraza lica; ne ispoljavati ni odobravanje, ni negiranje, ni čuđenje, slaganje, ili neslaganje.

Vođenje razgovora

Pribavljanje informacija o kandidatu

Glavni elemenat vođenja razgovora je pribavljanje informacija o kandidatu. Ako na kraju razgovora ne možete uspešno da izdvojite neophodne informacije o kandidatu, onda je razgovor vođen pogrešno. Ali to nije uvek lako postići za sve aspekte i karakteristike ličnosti.

Otežavajuća okolnost koja se uvek mora imati na umu, je ta što će kandidati iskoristiti sve načine da se predstave u najboljem svetlu, što ne mora nužno da odgovara realnosti.

Vođenje razgovora – »izvlačenje informacija« koje su razumljive, relevantne i ukazuju na karakteristike koje se traže od kandidata, najpre zahteva da se članovi konkursne komisije drže redosleda u postavljanju pripremljenih pitanja.

To konkretno znači:

- postavljajte pitanja prema predviđenom redosledu;
- proveravajte (formulišite odgovor svojim rečima i tražite od kandidata potvrdu, ispravku... („ Da li sam vas dobro razumeo (la); rekli ste ”...));
- slušajte pažljivo, reči, ton glasa;
- razmišljajte šta rečeno znači;
- posmatrajte osobu (kako je obučena, koje manire ima, koje gestove i izraz lica ima - govor tela);
- beležite utiske na pripremljenom obrascu.

Razgovor počinje predsednik konkursne komisije tako što:

- ljubazno pozdravlja kandidata, predstavlja članove komisije i sebe, a potom
- iznosi redosled razgovora.

Uvodna rečenica može biti: „Pažljivo smo pročitali vašu prijavu. Sada bismo želeli da čujemo nešto više o vama, zatim ćemo mi reći Vama neke podtke o radnom mestu i organu u kojem ste konkurisali i na kraju - odgovaraćemo na vaša pitanja. Razgovor može da traje najviše jedan sat”.

Pristup razgovoru, struktura i sadržaj razgovora primenjuju se jedinstveno i konzistentno na sve kandidate.

Svim kandidatima se postavljaju ista ili veoma slična pitanja, uz razumna prilagođavanja.

Kandidatima se obezbeđuje vreme da razmisle o odgovoru ili „predahnu” u vremenu predviđenom za razgovor.

Davanje informacija kandidatu

Kandidati takođe posmatraju članove komisije. Prvu informaciju o organizaciji, kandidati dobijaju od članova konkursne komisije.

Kandidati imaju potrebu da dobiju što potpunije informacije o poslu i organizaciji koja nudi zaposlenje. Potrebno je da ove informacije budu date tako, da kandidat ne bude zaveden impresijom o poslu, ulogom ili statusom.

Davanje informacija i objašnjenja kandidatima o poslu na jasan i nedvosmislen način vrši predsednik komisije (rukovodilac organizacione jedinice u kojoj se vrši popuna radnog mesta). Potrebno je da se:

- opišu aktuelne i buduće mogućnosti i dužnosti vezane za posao (pozicija, visina zarade, način ocenivanja, mogućnost napredovanja, interna pravila, odgovornosti i očekivanja od kandidata ...);
- predstave pozitivne karakteristike organizacije (vizija („gde smo sada, a gde želimo da budemo“) misija, planovi,...);
- daju odgovori na pitanja kandidata.

Na kraju ovog dela razgovora treba postići međusobnu usaglašenost mogućnosti i očekivanja između kandidata i organizacije, koja predstavlja osnovu za buduće odnose i ponašanje kandidata koji bude primljen.

Privođenje razgovora zaključku:

- rezimirajte informacije
- ako ima potrebe, razjašnjavajte odgovore
- predvidite šta ćete reći kandidatu na kraju
- objasnite šta sledi nakon završenog razgovora i
- zahvalite se kandidatu na razgovoru.

Vrednovanje usmenih odgovora kandidata

Članovi komisije:

- tumače podatke koje su prikupljeni od kandidata tokom razgovora i
- realno ocenjuju značenje dobijenih informacija poredeći ih sa značajem kriterijuma /zahteva posla.
- Ocene se daju na obrascu iz **Priloga 4** ovog VODIČA.

Svaki član konkursne komisije, nezavisno, vrednuje odgovore kandidata ocenama od 1-3 (član 15. PRAVILNIKA)

Poređenje kandidata

Na bazi ocena članova konkursne komisije i datih prosečnih ocena popunjava se obrazac iz **Priloga 8.** ovog VODIČA, za sve učesnike konkursa.

Prosečna ocena se računa u skladu sa odredbama člana 15. PRAVILNIKA. Ovaj obrazac predstavlja prilog Zapisniku koji se vodi o celini postupka odabira kandidata po raspisanom konkursu.

Pregled pruža potrebne informacije za uvrščivanje kandidata na listu za izbor.

3.3 Uvrščivanje kandidata na listu za izbor

Uvrščivanje kandidata na listu za izbor vrši se u skladu sa odredbama člana 16. i 17. PRAVILNIKA.

Ceo postupak provere – od utvrđivanja zahteva prema izvršiocu, do uvrščivanja na listu za izbor, po redosledu, dat je u **prilozima 9. i 10.**

4. PRAĆENJE EFEKATA PRIMENE POSTUPAKA PROVERE

Unapređenje postupka odabira kadrova u državnoj upravi zasniva se na praćenju efektivnosti svakog postupka u određenom vremenskom periodu. To znači upoređivanje podataka o proveri zahteva prema izvršiocu u postupku odabira kadrova sa odgovarajućim rezultatima ocenjivanja državnih službenika. Drugim rečima, proverava se koliko se svakim postupkom odabira kadrova predviđa stvarna uspešnost državnog službenika u radu.

Primeru radi, ako je kandidat u postupku odabira kadrova na pismenom radu/simulaciji, na kriterijumu »stvaralački doprinos« dobio ocenu 3, treba proveriti da li je i kasnije u radu, na merilu »stvaralačka sposobnost«, dobio visoke ocene ili ne.

Praćenje se zasniva na sledećim aktivnostima:

- formiranju baze podataka dobijenih u postupcima odabira kadrova za one kandidate koji su primljeni i
- utvrđivanje povezanosti (odgovarajućim statističkim metodama) između rezultata u postupku odabira kandidata i onih dobijenih ocenjivanjem.

Na osnovu rezultata statističke obrade stiču se uslovi za:

- ocenu valjanosti pojedinih oblika provere kao i načina njihove primene i
- preduzimanje korektivnih mera.

Praćenje efektivnosti načina provere u postupku odabira kadrova, uključuje i istraživanje o faktorima i uslovima za uspešan rad u organizacionom ambijentu, u ovom slučaju - državnoj upravi.

Na taj način bi se stvarali uslovi da odabrani, uspešni kandidati budu kasnije i uspešni državni službenici.

5. PRILOZI

Prilog 1

Obr s/1
ZAHTEVI PREMA IZVRŠIOCU

Org. celina:

Upraznjeno radno mesto:

Konkurs: interni/ javni
Gde je objavljen Datum objave

Zahtevi posla prema izvršiocu - kriterijumi Primer:	Značaj zahteva/rang	Oblik provere	Komentar
Stručne osposobljenosti (Sposobnosti kandidata za rad na radnom mestu)			
Primena znanja u realizaciji posla, uključujući i osobine i sposobnosti koje uspešan rad zahteva:			
Znanja			
Poznavanje oblasti iz delokruga organa			
Stručna znanja iz oblasti rada na radnom mestu			
Poznavanje prava EU			
Znanje stranog jezika			
Veštine			
Logičko i analitičko rezonovanje			
Komunikativnost			
Organizacione sposobnosti			
Veština rukovođenja			
Veština rada na računaru			
Motivacija			
Ponašanje			
Ostali zahtevi			

Datum Predsednik Konkursne komisije

Prilog 2

Obr s/2
OCENA PISMENOG RADA / SIMULACIJE
 Org. celina:
 Upražnjeno radno mesto:
 Konkurs: interni/ javni
 Kandidat:
 Tema rada / zadatak:

Kriterijumi za ocenjivanje		Ocena
1.	Stručna zasnovanost (da li se rad zasniva na odgovarajućim stručnim osnovama, modelima, referencama, zakonskim propisima, uredbama ... ili ne)	
	Pri obradi teme, rešenju zadatka, kandidat ne navodi stručne i/ili zakonske osnove ili ih pogrešno navodi	1
	Pri obradi teme, rešenju zadatka, kandidat navodi stručne i/ili zakonske osnove ali ne sve koji su relevantne	2
	Pri obradi teme, rešenja zadatka kandidat je naveo sve relevantne stručne i/ili zakonske osnove	3
2.	Analitičnost (način na koji kandidat povezuje činjenice i izvodi zaključke)	
	Kandidat ne povezuje činjenice i ne izvodi zaključke na logički ispravan način Podaci, misli i ideje su konfuzni i nedоследni	1
	Kandidat najvećim delom povezuje činjenice i izvodi zaključke na logički ispravan način	2
	Kandidat u potpunosti povezuje činjenice i izvodi zaključke na logički ispravan način	3
3.	Stvaralački doprinos u analizi podataka i zaključivanju	
	Kandidat ne unosi lični stvaralački doprinos u analizu podataka, ili rešenje zadatka, preporučava teorijska stručna znanja i/ili propise	1
	Kandidat delom unosi lični stvaralački doprinos u analizu podataka, ili rešenje zadatka, a delom preporučava teorijska stručna znanja i/ili propise	2
	Kandidat u potpunosti unosi lični stvaralački doprinos u analizu podataka, odnosno rešenja zadatka na bazi stručnih znanja i propisa	3
4.	Struktura rada (da li rad ima odgovarajuću strukturu: uvod, razradu i zaključak)	
	Odgovor na temu - rešenje zadatka nema jasno izraženu potrebnu strukturu	1
	Odgovor na temu - rešenje zadatka uglavnom ima potrebnu strukturu	2
	Odgovor na temu - rešenje zadatka ima jasno izraženu potrebnu strukturu	3
	Poznavanje postupaka, metoda rada (ako rad to zahteva)	
	Kandidat uglavnom ne poznaje metode rada	1
	Kandidat uglavnom poznaje metode rada	2
Kandidat u potpunosti poznaje metode rada	3	
5.	Kompletnost, dovršenost rada / zadatka	
	Rad / zadatak nije kompletno urađen u zadatom vremenu	1
	Rad / zadatak je delimično urađen u zadatom vremenu	2
	Rad / zadatak je u potpunosti urađen u zadatom vremenu	3
Drugi kriterijumi:		
		Prosečna ocena

Datum

Član Konkursne komisije

Obr s/3

LISTA PITANJA ZA VOĐENJE RAZGOVORA

Org. celina:

Upražnjeno radno mesto:

Konkurs: interni/ javni

Gde je objavljen

Datum objave

	Zahtevi posla prema izvršiocu - kriterijumi Primer:	Značaj zahteva /rang	Odgovori / Be- leške
	Biografski / personalni podaci /Primeri/Pitanja:		
1.	„Vašu prijavu/ biografiju / CV smo pažljivo pročitali, ali bi bilo dobro da nam kažete nešto više o“:		
2.			
3.			
	Redovno obrazovanje		
	Ako je potrebno, proveriti datume i mesta gde su stečene diplome		
	Dodatno obrazovanje i obuka		
	Koje dodatno obrazovanje ima kandidat, gde ga je stekao, koliko je to bilo u funkciji obavljanja tadašnjeg posla, koliko je u funkciji obavljanja posla za koji konkuriše. Šta misli, koje dodatno obrazovanje, obuka bi mu bili još potrebni za uspešan rad na poslu za koji konkuriše.		
	Stručne osposobljenosti i znanja (Sposobnosti kandidata za rad na radnom mestu)		
	Radno iskustvo		
	Ako je potrebno, proveriti datume, mesta i pozicije u kretanju radne karijere, motive i razloge za promenu zaposlenja i pozicija, pauze u karijeri , ako ih ima. Postaviti pitanja o tome koji je posao kandidatu bio najviše / najmanje zanimljiv i zašto; šta kandidat smatra svojim najvećim uspesima / neuspesima u karijeri.		
	Provera aktuelne osposobljenosti i znanja		
	Zašto kandidat misli da bi bio uspešan u poslu za koji konkuriše; kojim znanjima, iskustvima, veštinama raspolaže koji bi doprineli tom uspehu.		
	Zadavanje konkretnog zadatka/ simulacija: Kada biste dobili zadatak «X», kako biste ga rešili, kojim redom, šta vam je sve zato potrebno. (Zadatak se može pripremiti i u pismenoj formi, a od kandidata zatražiti da usmeno podnese izveštaj kako bi ga rešio).		
	Poznavanje oblasti iz delokruga organa Šta znate o... ? Da li poznajete ...?		
	Stručna znanja iz oblasti rada na radnom mestu Kako biste ... ? Šta biste ... ?		

Poznavanje prava EU		
Znanje stranog jezika Kako kandidat ocenjuje svoje znanje stranog jezika – govor, pisanje, razumevanje. (za radna mesta gde je ovaj zahtev posebno značajan, proveru vrši kompetentna osoba/institucija).		
Veštine		
Logičko i analitičko rezonovanje Prati se i proverava tokom celog razgovora, kako kandidat razmišlja i zaključuje.		
Komunikativnost Prati se i proverava tokom celog razgovora - koliko se kandidat tečno izražava, da li razume pitanja, da li pažljivo sluša, da li proverava značenje, da li prekida voditelja pri postavljanju pitanja i „žuri“ sa odgovorom.		
Organizacione sposobnosti Zatražiti konkretan primer na sadašnjem poslu gde se traže aktivnosti organizovanja; šta kandidat radi u situaciji kada oseća da je preopterećen poslom; šta radi kada je pritisnut rokovima; kako zadaje /prima zadatak - o kojim sve elementima vodi računa.		
Veština rukovođenja (Uključuje posedovanje prethodne 3 veštine) Postaviti pitanje kako bi kandidata kao rukovodioca opisao njegov najbolji / najlošiji saradnik i zašto; zatražiti od kandidata da navede konkretan primer kada je: <ul style="list-style-type: none"> • uspešno / neuspešno postavljao ciljeve svoje org. jedinice • uspešno / neuspešno motivisao saradnike • uspešno / neuspešno delegirao zadatke • uspešno / neuspešno vršio kontrolu rada • uspešno/neuspešno rešavao konflikte (Traže se kratki, suštinski odgovori u nekoliko rečenica)		
Interpersonalne veštine (Uključuju posedovanje prethodne 3 veštine za izvršioce i veštinu rukovođenja za rukovodioce) Motivacija Ponašanje Osobine ličnosti Pitanja u vezi sa ovim zahtevima priprema član konkursne komisije, kompetentni stručnjak iz Službe za upravljanje kadrovima		
Veština rada na računaru U kojim programima na računaru kandidat zna da radi (direktna provera, ako je zahtev posebno značajan)		
Ostali zahtevi		

Datum

Član / Predsednik Konkursne komisije

Obr s/4

OCENJIVANJE KANDIDATA NA OSNOVU RAZGOVORA

Org. celina:

Upražnjeno radno mesto:

Konkurs: interni/ javni

Gde je objavljen

Datum objave

Kandidat:

Zahtevi posla prema izvršiocu - kriterijumi	Značaj zahteva/rang	Ocene kandidata			Komentar
		1	2	3	
Stručne osposobljenosti (Sposobnosti kandidata za rad na radnom mestu) Primena znanja u realizaciji posla, uključujući i osobine i sposobnosti koje uspešan rad zahteva					
Znanja Poznavanje oblasti iz delokruga organa Stručna znanja iz oblasti rada na radnom mestu Poznavanje prava EU					
Veštine Komunikativnost Organizacione sposobnosti Veština rukovođenja					
Ponašanje					
Motivacija					

Datum

Član Konkursne komisije

DISKRIMINATORNA PITANJA

U razvijenim zemljama zapadnog sveta i prema direktivama EU, diskriminatornim pitanjima pri zapošljavanju smatraju se:

- pol
- invaliditet
- bračni status
- rasa
- religija
- godine starosti

U praksi to znači da treba izbegavati pitanja:

- gde ste rođeni?
- datum rođenja
- imate li porodicu?
- da li ste trudni ili da li nameravate da zasnujete porodicu?
- govorite li neki strani jezik?
- planirate li brak?
- praznujete li neke religiozne praznike?
- da li, s obzirom na vaše fizičke karakteristike, smatrate da možete obavljati ovaj posao?
- da li ste hapšeni?

Jednakost posmatrana na ovaj način nije uvek ostvarljiva ni u razvijenim zemljama. Ipak, potrebno je znati šta se smatra pod diskriminacijom u zapošljavanju, prvenstveno u EU. Posebni zahtevi radnog mesta, mogu se pribaviti drugim metodama, a ne intervjuom

TIPOVI PITANJA I PRIMERI UPOTREBE		
Tip pitanja	Upotreba	Primeri
Otvorena Često sadrže: ko, šta, gde, kada, zašto, kako	Dajete kandidatu da otvoreno govori o temi	<ul style="list-style-type: none"> Kako ćete postupati sa kolegama koji mogu biti skloni konfliktima? Zašto mislite da ćete biti uspešni u ovom poslu?
Zatvorena Često počinju sa: znate li, da li biste, da li hoćete, da li želite	Dolaženje do specifičnih činjenica	<ul style="list-style-type: none"> Znate li da radite u Corel programu?
Istraživačka Recite mi više detalja o...	Provera dubine znanja kandidata	<ul style="list-style-type: none"> Šta ste mislili u vezi sa tim?
Hipotetička Pitanja o nečemu što se nije stvarno desilo	Provera moguće reakcije na specifične situacije. Može se koristiti kada su iskustva kandidata ograničena	<ul style="list-style-type: none"> Ako biste se sreli sa agresivnom strankom, šta biste uradili?
U vezi sa ponašanjem Pita se, kako se neko ponaša u određenoj situaciji	Šta će neko da uradi u određenoj situaciji; kakve ideje ima za ponašanje u budućoj situaciji	<ul style="list-style-type: none"> Recite mi nešto o tome šta radite kada treba da motivišete vaše saradnike? Kako postupate kada vas rukovodilac, po vašem mišljenju, neopravdano kritikuje?
Pitanja koja traže razmišljanje i proveru Provera šta je rečeno	Osposobljava vas za kontrolu i razumevanje	<ul style="list-style-type: none"> Da li to što ste mi rekli znači da...
PITANJA KOJIMA SE NE DOBIJAJU POTREBNE, KONKRETNE INFORMACIJE		
Višestruka pitanja	Jednoznačan odgovor nije moguć	<ul style="list-style-type: none"> Koje aspekte svog posla volite i zašto i kako ćete unaprediti svoj posao?
Opšta pitanja	Daju se opširni „uvijeni” ili predvidljivi odgovori	<ul style="list-style-type: none"> Šta mislite o disciplini u radu službenika? Bolje je: Kako biste nekome stavili primedbu na učestalo zakašnjavanje na posao, dajte mi konkretan primer!
Pitanja koja navode na odgovor	Dobićete poželjan, a ne iskren odgovor	<ul style="list-style-type: none"> Zar ne mislite da je pogrešno dati primedbu službeniku pred njegovim kolegama? Da li uvek proveravate podatke, pre nego što donesete zaključak?

NEVERBALNI ZNACI

U raznim priručnicima se mogu pronaći instrukcije kako da protumačite pojedine signale govora tela. Ovde je dat takav jedan pregled. Može biti koristan, kao dodatni kriterijum pri proceni ponašanja i karakternih crta.

- prekrštene noge i ruke - vaše ideje ne nailaze na otvoren prijem
- nemiran pogled - zabrinutost ili nedovoljno samopouzdanje
- pogled nagore, levo - razmišlja kako da vas nadmudri, možda laže
- premeštanje noge na nogu, grčenje i skupljanje nogu, ukazuje na nesigurnost i možda neistinitost izlaganja
- dodirivanje strane nosa, dodirivanje oka, tapkanje prstima, lizanje usana, crvenjenje, znojenje, drhtanje glasa, igranje olovkom, su znaci koji ukazuju na oprez u pogledu istinitosti iskaza
- pogled nagore, desno - pita se, pokušava nešto da smisli, rešava problem
- ruke na struku ili na kukovima - samouveren, skoro arogantan, izazovan
- sako zakopčan - formalan odnos
- sako otkopčan - otvoren neformalan odnos
- nagnjanje unazad, sa rukama iznad glave - procenjuje, skeptičan je
- pogled preko naočara - procenjuje, skeptičan je
- otvorene šake, dlanovi nadole - zahteva nešto
- mlitavo držanje - ne ceni sebe
- osmeh - prijatno mu je, oseća zadovoljstvo,...

Prilog 8

Obr s/5

OCENJIVANJE KANDIDATA NA OSNOVU RAZGOVORA

Org. celina:

Upraznjeno radno mesto:

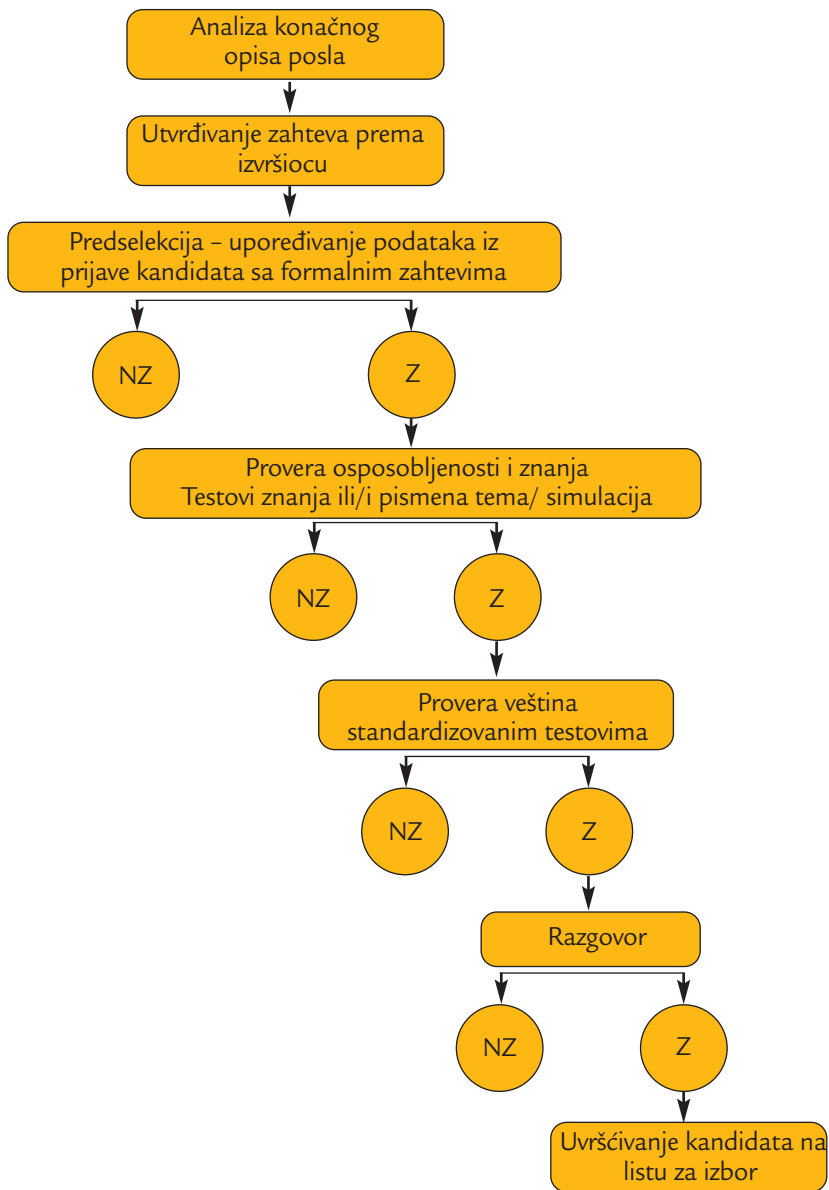
Konkurs: interni/ javni..... Datum objave

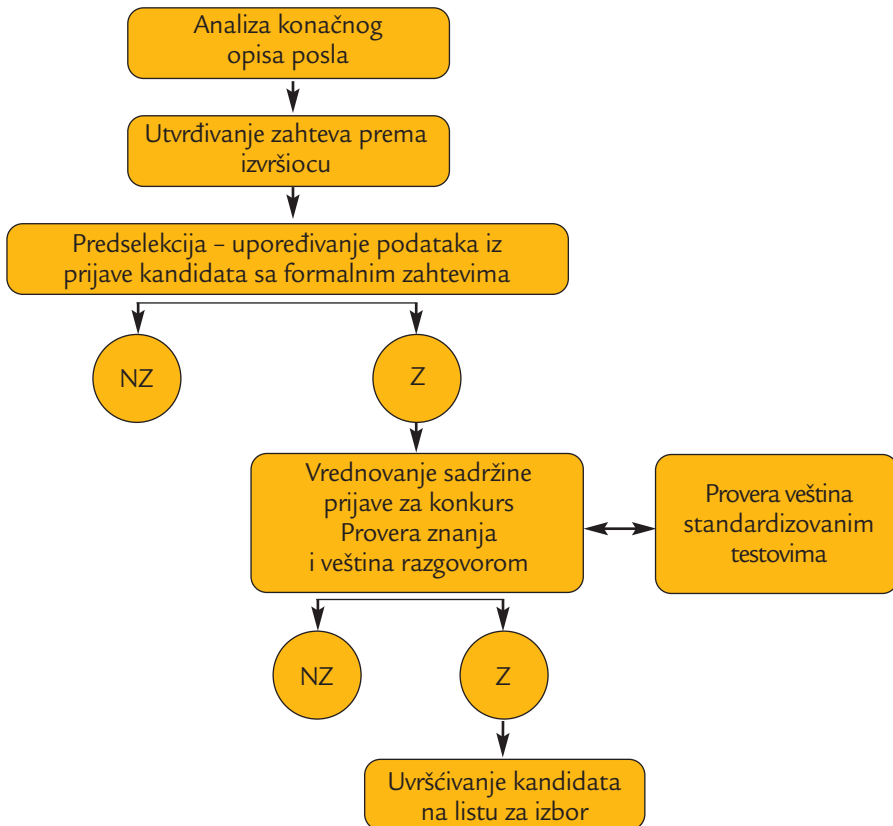
Kandidat:

Ocene kandidata											
Kriterijumi	Stručna osposobljenost		Znanja		Veštine		Ponašanje		Motivacija		Prosečna ocena kandidata
	Pis. tema/ simulacija	Razgovor	Test znanja	Razgovor	Standardiz. testovi	Razgovor	Razgovor	Razgovor	Razgovor	Pros. ocena	
Nacin vrednovanja	Zadovoljava	Pros. ocena	Zadovoljava	Pros. ocena	Zadovoljava	Pros. ocena	Zadovoljava	Pros. ocena	Zadovoljava	Pros. ocena	Pros. ocena
Ime i prezime kandidata											
1.											
2.											
3.											
4.											
5.											
Datum											

Predsednik Konkursne komisije

REDOSLED PROVERE STRUČNE OSPOSOBLJENOSTI, ZNANJA I VEŠTINA PRI POPUNJAVANJU IZVRŠILAČKIH RADNIH MESTA



REDOSLED PROVERE STRUČNE OSPOSOBLJENOSTI
ZNANJA I VEŠTINA ZA POPUNJAVANJE POLOŽAJA

6. DODATAK

PROVERITE SVOJE VEŠTINE ZA VOĐENJE RAZGOVORA

Zašto je važna samoprocena?

Za vođenje razgovora radi odabira kandidata za popunu radnog mesta, kao uostalom i za svaki posao, potrebne su odgovarajuće veštine. To su:

1. veština planiranja i, reklo bi se - stav prema planiranju uopšte,
2. veština komuniciranja,
3. veština aktivnog slušanja,
4. veština opažanja osoba,
5. veština interpretiranja podataka i
6. veština izbegavanja diskriminatorskih pitanja.

U okviru pripreme za vođenje razgovora potrebno je da članovi Konkursne komisije procene u kojoj meri vladaju ovim veštinama.

Ova samoprocena će vas osposobiti da identifikujete vaše jake strane i oblasti u kojima bi trebalo da se razvijate. Ovde je opisana svaka veština posebno i navedena su neka indikativna pitanja pomoću kojih možete da procenite sopstveno stanje.

1. Priprema (planiranje) razgovora

Planiranje je posebno važna faza u procesu odabira kadrova. Ovaj posao prethodi razgovoru i počinje odmah kada se odobri popuna radnog mesta.

Planiranje i celokupna priprema su od vitalne važnosti za uspeh svakog razgovora. To je dragocen deo procesa odabira kadrova, ali i onaj o kome se često ne vodi dovoljno brige.

Suština je da svaki član komisije, a pre svega neposredni rukovodilac unutrašnje jedinice zna šta treba da se radi na tom poslu i koje su karakteristike za to potrebne. Na osnovu ovih podataka se planira tip, redosled i sadržaj pitanja koja će se postavljati u razgovoru.

Da li ste skloni da planirate? Proverite! Budite strogi prema sebi u proceni. Ako se na primer slažete sa tvrdnjama:

- „ne može se planirati razgovor pre nego što se vidi kandidat“;
- „nekada je lakše smišljati pitanja zajedno sa kandidatom“;
- ili, pak: „razgovor sam po sebi ide svojim tokom, šta tu može da se planira“;

Vi treba da preispitate svoj stav prema planiranju razgovora. Izborite se s tim i nezostavno naterajte sebe da pripremite plan razgovora.

2. Komuniciranje sa kandidatima

Ovo je jedna od najkritičnijih veština neophodnih za uspešno vođenje razgovora.

Dobre interpersonalne komunikacije su suština svakog selekcionog razgovora. One su uslov da se obe strane - i kandidat i članovi komisije dobro osećaju, ustvari da razgovor bude pozitivan i efektivan u praksi.

Šta je komunikacija i da li je lako uspešno komuniciranje?

Prema istraživanjima, najveći broj ljudi su, u najboljem slučaju, osrednji komunikatori.

Komunikacija licem u lice može biti opisana kao prenošenje misli, ideja, emocija od jedne do druge osobe, radi unapređenja zajedničkog razumevanja i akcije. Komunikacija je dvosmerni proces.

Koliko je važno da dobro primete informacije, isto toliko je važno da dobro slušate i razumete šta vam drugi ljudi žele da kažu - tačnije da poznajete tehniku „aktivnog slušanja”. To će vam omogućiti da od kandidata dobijete informacije koje želite, kao i da kandidatu date informacije koje su mu potrebne. Šta mislite, da li vi dobro komunicirate sa ljudima?

Da li se na primer slažete sa tvrdnjama:

- „ja obično znam šta ljudi hoće da kažu”,
- „ja uvek zaključujem o čoveku prema onome šta mi on govori”,
- „ljudi uvek razumeju šta ja mislim kada govorim” i slično?

Ako je i jedan iskreni odgovor pozitivan, niste najbolji komunikator i morate raditi na unapređenju svoje veštine komuniciranja.

Vaše emocije imaju velikog udela u određivanju šta se stvarno mislilo kada je nešto rečeno. Emocije osobe koja govori utiče na način kako govori. Bez uzimanja u obzir spoljnih reakcija i veštine razumevanja celine, vi ćete verovatno biti u situaciji da pravite pretpostavke o tome šta su kandidati stvarno mislili. Te pretpostavke, razume se, mogu biti veoma pogrešne.

Najbolje je da proverite kako ste se međusobno razumeli i da budete sigurni šta to znači.

Koristite veštinu parafraziranja

Parafraziranje je izražavanje smisla poruke drugim rečima. Tražimo potvrdu od druge osobe da je ono što mislimo da je rekla istinito. Najbolji primer koliko je parafraziranje korisno je pri dobijanju instrukcija kako da stignemo do odgovarajuće adrese. Ako ne proverimo instrukcije svojim rečima - dešava se da zalutamo.

3. Veštine aktivnog slušanja

Iako je slušanje jedna od najviše korišćenih i najviše „suštinskih” od svih veština komuniciranja, ono se najmanje uči. To je delom zbog toga što se slušanje često meša sa onim što se čuje. Mada mnogi ljudi čuju šta drugi govore, oni ne slušaju uvek aktivno.

Kako se definiše aktivno slušanje?

Aktivno slušanje zauzima mesto u **vašem umu** – ako mislite o tome šta znači rečeno, u **vašim očima** - ako pratite govor tela, u **vašim ušima** – ako pratite glas kako zvuči. Što se tiče procesa vođenja razgovora, važno je da se zna da ćete imati teškoća da prepoznate šta je kandidat hteo da kaže, ako niste aktivan slušalac.

Da li se slažete sa sledećim tvrdnjama:

- „ja nikada nemam potrebu da proveravam da li sam razumeo (la) šta je neko rekao”, ili sa tvrdnjom: „, slušanje je prirodna veština”?

Ako se slažete, trebalo bi da se pozabavite unapređenjem svoje veštine aktivnog slušanja.

Slušajte ton glasa

Način na koji ljudi izražavaju misli i ton glasa kojim to čine su vitalni znaci toga šta ljudi zapravo misle.

Na primer, ako je kandidat za posao odgovorio na pitanje replikom: „da ja imam nekog iskustva na tom poslu” na neodlučan način, vi ćete verovatno primetiti tu neodlučnost i dalje proveravati podatke u vezi sa radnim iskustvom kandidata. Međutim, ako je odgovor dat na pouzdan način, to će se verovatno prihvatiti kao činjenica i neće se dalje produbljivati priča o tome šta je osoba mislila pod „neka iskustva”, osim ako radno iskustvo i vrsta radnog iskustva nije posebno značajan kriterijum za procenu adekvatnosti kandidata za radno mesto. U prvom slučaju, ako ne biste proveravali dalje šta stoji iza odgovora, vi biste upali u zamku da napravite pretpostavku o tome šta je osoba htela da kaže. Planirajte unapred kako možete pomoći sebi da slušate pažljivije to što kandidati imaju da vam kažu.

Budite neutralni u držanju dok slušate

Član komisije može, zavisno od odgovora kandidata, da u sebi odluči: „ovaj kandidat je pravi za ovo radno mesto”. I ako je tako, treba zadržati neutralan stav i voditi proces razgovora dalje, da bi se uključili svi kandidati, ili podaci iz drugih izvora. U suprotnom, postupak odabira kadrova može biti narušen. Članovi komisije moraju posedovati dobru kontrolu emocija, mimike i gestikulacije.

4. Veština opažanja – opaža se to što se čuje

Biti oprezan pri opažanju ili percepciji, jer je to jedan od načina da se putem neverbalne komunikacije i ekspresije, sazna nešto više o samom kandidatu. Ljudi su po prirodi filter za informacije koje opažamo i one mogu biti potpuno oprečne u odnosu na one koje su poslate. Naše opažanje zavisi od velikog broja faktora kao što su: prethodno iskustvo, stavovi, interesi, osobine ličnosti, poznavanje posla za koji se kandidati biraju, ubeđenja i niz drugih. Zato je važno da član komisije sačeka i druge podatke, da bi doneo konačan sud.

5. Veština interpretiranja - smisao iza reči

Da li ste razmišljali o tome koliko ste uspešni u pogledu načina interpretiranja stvari. Proverite koliko se vaše razumevanje onoga što ste čuli od nekoga podudara sa ocenom drugih? Dešava li vam se da morate da se korigujete ili podešavate svoju ocenu?

Budite opreznii. Na primer, način na koji je neko nešto rekao može u velikoj meri uticati na interpretaciju onoga što ste postavili kao pitanje. I način na koji ste „čuli” nešto ne mora biti nužno podudaran sa načinom na koji je osoba izgovorila nešto ili sa značenjem tih reči. To znači da je važno posmatrati doprinos svih ovih faktora poruci koju kandidat nastoji da vam pošalje.

Govor tela

U novijoj literaturi zasnovanoj na iskustvu i istraživanjima, govoru tela se pridaje veliki značaj. Polazi se od stava da govor tela, instiktivno, podržava ono što čovek govori i kako govori, ali i ono što misli, a ne želi da kaže javno. Iskustvo upućuje i na to da će varijacije u značenju rečenog biti sinhronizovane sa glasom i promenom govora tela. (**Prilog 7 VODIČA**)

Da li je to sve baš tako jednostavno i merljivo? Preporuke na bazi akademskih stručnih znanja o proceni ličnosti na bazi vođenja razgovora bile bi, svakako, mnogo kompleksnije i upućivale bi na mnogo više opreza pri zaključivanju. Pomenimo samo neke „znake upozorenja”.

Prvo – treba razlikovati tečno, na „obostrano zadovoljstvo”, vođen razgovor, od mogućnosti da se samo na osnovu njega predvidi budući uspeh kandidata. Recimo, kandidat može imati tremu, svojstvenu, na primer, ambicioznim ljudima sa lošijom emocionalnom kontrolom, ali solidnim sposobnostima. Takva osoba može ostaviti utisak nesigurne, „stegnute” osobe. Da li će ova osoba pasti u zasenak osobe koja je opuštena, tečno se izražava, a može biti u suštini mnogo manje odgovorna, sposobna i motivisana za posao?

Ili, drugi primer: prema psihološkim istraživanjima poznate su osobe sa izrazito nekritičkim odnosom prema autoritetu, tzv. „suncokreti” koji se uvek okreću prema „jačem centru moći”. Za njih je karakteristična, po pravilu, „umilnost” u izražavanju u situacijama i sa osobama od kojih im nešto zavisi. One mogu neiskusnog voditelja razgovora lako da prevare. Kod ovakvih osoba je, na primer, sve u skladu - i reči i govor tela.

Kako postupiti u ovakvim slučajevima? Opet se mora početi od zahteva posla. U prvom slučaju, ako nije u pitanju radno mesto koje odmah i neodložno zahteva javne nastupe, ne bi trebalo ovakvog kandidata manje vrednovati; u drugom – treba biti oprezan, naročito ako radno mesto zahteva lojalnost i odanost. Pri pojavi prvog jačeg autoriteta, takva osoba vas može izdati.

Jedno pravilo uvek važi: preterivanja – ekstremna izraženost bilo kojeg oblika ponašanja i izražavanja, treba držati pod kontrolom i višestruko proveravati.

Na kraju, još jednom treba naglasiti važnost pripreme – dobrog opisa posla i što preciznijeg utvrđivanja zahteva prema izvršiocu. To je polazna osnova za smanjenje grešaka u zaključivanju o oceni kandidata.

6. Veština izbegavanja diskriminacije

Informišite se detaljno o tome šta se kod nas smatra diskriminacijom (član 9. Zakona o državnim službenicima). Pogledajte i **Prilog 5** ovog VODIČA.

Proverite da li koristite sve komunikacione kanale.

- Kako koristite skrivena značenja govora tela kandidata?
- Proveravate li koliko su reči izgovorene u razgovoru prilagođene facijalnoj ekspresiji?
- Slušate li posebne informacije koje prenosi ton glasa?
- Gledate li kandidata dok govori ili ste zauzeti vođenjem beleški?

Na kraju – kako se stiču i unapređuju veštine komuniciranja?

Veštine komuniciranja nisu važne samo za uspešno vođenje razgovora pri odabiru kadrova. One su suštinski elemenat poslovnog uspeha i ličnog i porodičnog kvaliteta života svakog pojedinca.

Primera radi, prema jednom svežem istraživanju, najuspešnijim svetskim kompanijama, koje kontinuirano uvode promene, u skladu sa zahtevima poslovnog okruženja, postavljena su pitanja:

- koji je vaš ključni problem u uvođenju promena u organizaciji i
- koji su ključni faktori koji objašnjavaju vaš uspeh u naporima da uvedete promene?

Od velikog broja menadžera na najvišim pozicijama dobijen je samo jedan odgovor: **komunikacija**

Istraživanja takođe pokazuju da je ključni kriterijum za uspeh i napredovanje u karijeri sposobnost efektivne komunikacije, a menadžeri provedu najmanje 80% vremena u verbalnoj komunikaciji. To, razume se, važi i za državne službenike, čija je odgovornost prema javnosti i potreba za efektivnim komuniciranjem, posebno naglašena. Iz tih razloga, danas se poslovni svet veoma mnogo bavi komunikacijom. Ipak, napredak u kvalitetu komuniciranja je spor. Objašnjenje se, između ostalog, nalazi u tome što skoro svako misli da lično dobro komunicira, a da je problem u drugome.

Da bismo unapredili sopstvene veštine komuniciranja, moramo najpre preuzeti ličnu odgovornost, a rezultate ćemo postići ako :

- ostvarimo uvid u aktuelno stanje – objektivnom samoprocenom,
- donesemo odluku o promenama ,
- postavimo konkretne cijeve – šta želimo da unapredimo,
- napravimo plan kako to da ostvarimo (razni priručnici, treninzi, kursevi, ...),
- dosledni smo u realizaciji ciljeva,
- učimo na greškama,
- greške shvatamo kao izazov i doprinos jačanju istrajnosti ,
- za svaki uspeh, uvek sami sebe pohvalimo,
- uvek imamo cilj pred sobom i stalno se trudimo...