

Универзитет у Приштини
Правни факултет
Мастер програм: Јавна управа и администрација



МАСТЕР РАД

**ТЕМА: Анализа ефикасности пословне комуникације у процесу запошљавања:
Од објављивања конкурса до потписивања уговора о раду**

Ментор: проф. др Дејан Мирковић

Студент: Тамара Антонијевић

Број индекса: 311/2022

Косовска Митровица, 2024. године

Садржај:

Увод	4
1. Појам и значај пословне комуникације	6
1.1. Врсте комуникације.....	9
1.1.1. Усмена (вербална) комуникација	9
1.1.2. Усмена (невербална) комуникација	10
1.1.3. Комуникација писаним путем	12
1.1.4. Савремени начини пословне комуникације	12
1.1.4.1. Пословна комуникација путем адресе електронске поште	15
1.2. Пословна култура и ток пословне комуникације у организацији	17
2. Употреба пословне комуникације у процесу запошљавања	20
2.1. Појам људских ресурса	20
2.2. Начини проналажења људских ресурса	21
2.2.1. Интерни извори регрутације	21
2.2.2. Екстерни извори регрутације	23
2.3. Значај и ефикасност пословне комуникације приликом објављивања огласа за посао и пријаве кандидата на оглас	23
2.3.1. Приступање изради огласа за посао	26
2.3.2. Радна биографија.....	28
2.3.3. Мотивационо писмо	32
2.4. Примена пословне комуникације кроз различите методе селекције.....	33

2.4.1. Пословни разговор послодавца и кандидата (интервју)	34
2.4.1.1. Позив кандидату који је прошао селекцију на разговор за посао.....	35
2.4.1.2. Припрема послодавца за спровођење разговора за посао	37
2.4.1.3. Најчешће постављена питања током пословног разговора.....	39
2.4.2. Тестови као део процеса селекције.....	41
2.5. Обавештавање лица која траже запослење о исходу процеса запошљавања	46
3. Уговор о раду.....	50
Закључак.....	63
Литература:	65

Увод

У доба глобализације и брзих технолошких промена, пословна комуникација добија све већу важност у свим аспектима пословања, а посебно у процесу запошљавања. Ефективна пословна комуникација није само преношење информација између појединаца и тимова унутар организације, већ и стратешко оруђе које привредни субјекти користе за изградњу односа, промоцију својих вредности и привлачење квалитетних кандидата.

Разумевање и примена различитих врста комуникације, укључујући усмену вербалну и невербалну, комуникацију писаним путем, као и савремене начине комуникације, од суштинског су значаја за успех у овом процесу. Током рада, анализираћемо начине на које привредни субјекти могу развијати своје комуникационе стратегије како би повећали своју привлачност на тржишту рада, као и методе за проналажење и ангажовање талентованих људских ресурса.

С тим у вези, у овом раду је на свеобухватан начин пружен увид у појам и значај пословне комуникације, са посебним освртом на њену улогу у процесу регрутовања, селекције и избора кандидата. Нагласак је стављен на практичне аспекте процеса запошљавања, почев од одабира канала за објављивање огласа за посао, објављивања огласа за посао, начини проналажења људских ресурса, примери разговора за посао и тестова, као и начини обавештавања кандидата о исходу процеса запошљавања, уз посебан осврт на важност поштовања професионализма и етике у пословној комуникацији.

Такође, у раду је презентован и један пример уговора о раду на неодређено време са пуним радним временом, у коме су истакнути кључни елементи уговора о раду, односно права, обавезе и дужности како запосленог тако и послодавца, услови рада, политика поверљивости, и други важни аспекти којима се уређује један радни однос.

У раду се подвлачи значај пословне комуникације као кључног елемента у процесу запошљавања, показујући како она утиче на сваки корак процеса, од привлачења кандидата да се пријави на објављени оглас за посао до потписивања уговора о раду.

Детаљном анализом различитих аспеката и техника, у раду је пружен увид у различите начине на које привредни субјекти могу унапредити своје комуникационе стратегије за ефикасније управљање људским ресурсима и изградњу успешних и дугорочно одрживих радних односа. Овакав приступ обезбеђује да привредни субјект остварује само тренутне

циљеве и потребе запошљавања, већ и дугорочно унапређује своју конкурентност на тржишту рада и у ширем пословном окружењу. Стога, инвестирање у развој и примену ефикасних стратегија пословне комуникације у процесу запошљавања представља основу за успех и раст сваке савремене организације.

1. Појам и значај пословне комуникације

Реч комуникација корен вуче од латинске речи *commūnicāre* што у преводу значи делити, саопштити или пак објавити. Најпростије речено комуникација представља процес преношења на разумљив начин информација, података, обавештења и сл. Сем наведеног процес комуникације се може описати и као испољавање емоција, разговарање, писање, слушање и наравно размењивање мишљења.

Комуникација представља један од фундаменталних процеса у оперативности пословног окружења, те стога било који облик пословања условљава постојање комуникације.¹ Без комуникације не можемо да успоставимо ниједан договор нити можемо остварити било какву пословну сарадњу. Будући да комуникација представља кључни аспект било ког облика пословања, пословна комуникација у теорији дефинише као намерна размена идеја, мишљења, инструкција, информација, између најмање два организациона субјекта или две особе чији садржај зависи од циља и намере.²

Као што можемо да претпоставимо, будући да процес комуникације подразумева учешће најмање две особе у том процесу укључени су пошиљалац и прималац информације, односно поруке. Међутим, битну улогу у процесу комуникације представља и трансфер поруке односно информације који ће бити остварен само ако једно лице има поруку коју жели да пошаље другој страни. Пошиљалац информације иницира, односно покреће процес комуникације.

Процес иницирања може се одвијати на више начина, то може бити на пример: говорни језик, писани текст и сл. и на тај начин он је кодира своју информацију, односно поруку формулише у одређени систем симбола који треба бити познат примаоцу информације. Јасно је да пошиљалац треба пажљиво да обликује, односно кодира своју поруку бирајући речи или невербалне сигнале коју наглашавају вербалну поруку. Прималац информацију како би одговорио на поруку коју је примио од пошиљаоца исту треба да разуме како би одговорио. Уколико се деси да прималац информације не разуме исту, односно не може да је декодира, онда долази до неспоразума што доводи до последица. Зато је веома важно да пошиљалац кодира поруку на такав начин да примљена порука буде на што ближа поруци коју је намеравао да пошаље, узимајући у обзир ниво

¹ Д. Михаиловић, И. Ковачевић, „Пословна комуникација и карактеристике запослених менаџера“, Психологија, 2008, 41 (2), 237.

² Исто, 238.

образовања примаоца, искуство, културу примаоца, како би она на што бољи начин била схваћена. Ако порука садржи више детаља или културних специфичности, лакше ће доћи и до неспоразума. Морамо разумети да постоји много фактора који утичу на људску личност, али у бити разумевања информације је и даље најважнија индивидуална личност човека. Сем тога важни чиниоци процеса комуникација јесу намера коју пошиљалац жели да постигне својом поруком, окружење и разматрање сметњи у току процеса комуникације. Након одашиљања поруке, прималац треба да је декодира.

Три типична канала комуникације су:

- Двосмеран (лицем у лице),
- Двосмеран (индиректан) и
- Једносмеран (индиректан).

Двосмерна комуникација лицем у лице најчешће се користи за пренос, односно саопштавање осетљивих и непријатних вести. У примере двосмерне комуникације лицем у лице убрајају се разговори, интервјуи, усмена излагања и видео-конференције.

Двосмерна индиректна комуникација обухвата телефонске разговоре, разговоре путем интернета у виду чета и слање порука, при чему свака од наведених опција омогућава непосредно добијање повратних информација коришћењем везе у реалном времену.

Једносмерна индиректна комуникација подразумева писма, дописе, белешке, извештаје и комуникацију путем адресе електронске поште, факсом, а предност овог вида комуникације јесте што је званичнијег и трајнијег карактера.³

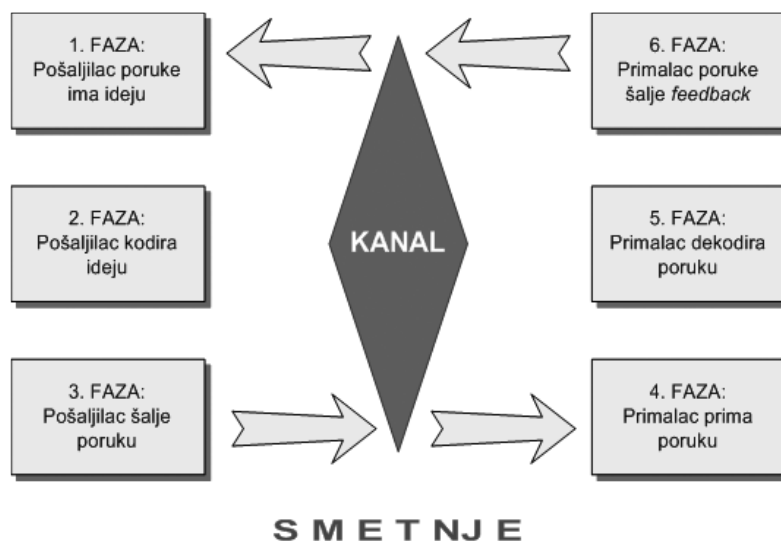
Декодирање поруке представља процес тумачења поруке. Процес се састоји од фазе описа, интерпретације и евалуације. Након завршетка процеса декодирања следи одговор на поруку, односно давање повратне информације (*feedback*). Одговор на поруку може бити вербални и невербални и морамо имати у виду да и најбоља порука која има најбољу намеру и која дође до пошиљоца без било каквих ометања може бити бескорисна и без предузимања очекиване или одговарајуће радње.

Управо овде можемо видети колико је процес комуникације сложен и захтеван и колико на исти дејство има мноштво фактора.⁴

³ С. М. Lehman, D. D. DuFrene, Пословна комуникација, Data status, Београд 2015, 5.

⁴ Г. Добијевић, *Пословно комуницирање и преговарање*, Универзитет Сингидунум, Београд 2011, 9-12.

Слика 1.⁵



Значај који комуникација има у савременом облику пословања је неприкосновен. Њоме не само да се доприноси већој ефикасности и ефективности, већ се њоме побољшавају пословни односи који су кључни у функционисању било које пословне организације. Важну улогу за стварање доброг темеља које се заснива здравом пословном окружењу дефинитивно имају менаџери. Менаџери су ти који треба да створе добру климу комуницирања која се одвија међу запосленима, али и ону која се одвија изван организационе јединице, те се често називају и носиоцима комуникације у савременом пословању.⁶

Комуникација која се одвија унутар пословног субјекта назива се интерном комуникацијом, док је екстерна комуникација усмерена изван организационе јединице.

Лиман и Дафрин разликују пет нивоа комуникације и то:⁷

1. **Интраперсонална комуникација**, то је комуникација која се одвија у самом појединцу. Код ове комуникације не постоје прималац и пошиљалац поруке али свакако представља основ ефективне самосвести.

⁵ S. P. Robbins, T. Judge, *Organization Behavior*, 12th ed. Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2007, 156.

⁶ Савремена истраживања указују да менаџери проводе од 60 до 80 % свог времена у комуникацији са другима.

⁷ C. M. Lehman, D. D. DuFrene, 6.

2. **Интерперсонална комуникација**, представља комуникацију која се одвија између два субјекта. На пример, то може бити комуникација између руководиоца и запосленог.
3. **Групна комуникација** представља сваки вид комуникације која се одвија између више од два лица. Циљ ове комуникације јесте да се заједничким деловањем оствари заједнички циљ.
4. **Организациона комуникација** најчешће се користи како би се постигли најсложенији и најзахтевнији задаци. Наиме организациона комуникација подразумева заједничко учешће великих група.
5. **Јавна комуникација** помаже привредном субјекту да на што бољи начин допре до своје циљне групе како би се постигли екстерни циљеви привредног субјекта. На пример то може бити реклама, кризни менаџмент, ПР служба за односе са јавношћу, комуникација путем веб сајта.

1.1. Врсте комуникације

Као што смо могли да видимо у досадашњем излагању комуникација је кључна компонента сваког савременог друштва. Испољава се кроз различите врсте које играју посебну улогу у свакодневnoj интеракцији.

У овом раду у наредним поглављима обрадићемо неке од најзначајнијих видова комуникације као што су: усмена комуникација (вербална), невербална комуникација, комуникација писаним путем, комуникација путем електронских средстава, пословна комуникација и савремене начине комуникације у организацији.

Све ове врсте комуникације чине богат спектар нашег међусобног разумевања и повезаности.

1.1.1. Усмена (вербална) комуникација

Усмена комуникација (вербална) јесте такав вид комуникације која се остварује говором и речима и омогућава пренос порука, информација, идеја и сл. Свакако да ова врста комуникације представља кључни, као и најчешћи вид људске комуникације. Елементи усмене комуникације укључују вербалну експресију, тон гласа, брзину говора, нагласак и ритам. Ова форма комуникације омогућава тренутну размену информација, омогућавајући реално време одговора и прилагођавање ситуацији.

Предности усмене комуникације су велике и огледају се у брзини преноса информације, могућности прилагођавања исте примаоцу информације, могућности постављања питања и постизања компромиса са примаоцем и што је најзначајније код ове врсте комуникације долази до најмање појаве неспоразума, управо зато што се сви потенцијални неспоразуми отклањају у ходу самим током усмене комуникације. Посебно је важна код вођења свакодневних разговора, пословних састанка, предавања и јавних говора.

Међутим, осим бројних предности усмене комуникације, наравно да ова врста може имати и одређене недостатке. Недостаци се најчешће јављају када се порука преноси путем посредника што може довести до такозване „игре глувих телефона“, а посебно уколико се информација преноси преко више посредника. Још један од недостатака усмене комуникације је што немамо писаног трага што опет може довести до неспоразума. Сем тога код усмене комуникације током одашиљања поруке мање се размишља о садржају поруке него код писане комуникације.

1.1.2. Усмена (невербална) комуникација

Будући да се усменом комуникацијом, омогућава пренос информација и идеја, кроз речи и говор, са друге стране, невербална комуникација користи гестове, изразе лица и друге невербалне сигнале како би додала дубље значење вербалном изразу.

Карактеристично код невербалне комуникације јесте што говор тела, фацијалне експресија, тон гласа, положај тела, додир као и остала гестикација имају битну улогу у преносу додатних информација којима се може допунити смисао главне информације која се преноси говором, односно речима, или се пак њима може мењати и значење самих изговорених речи.

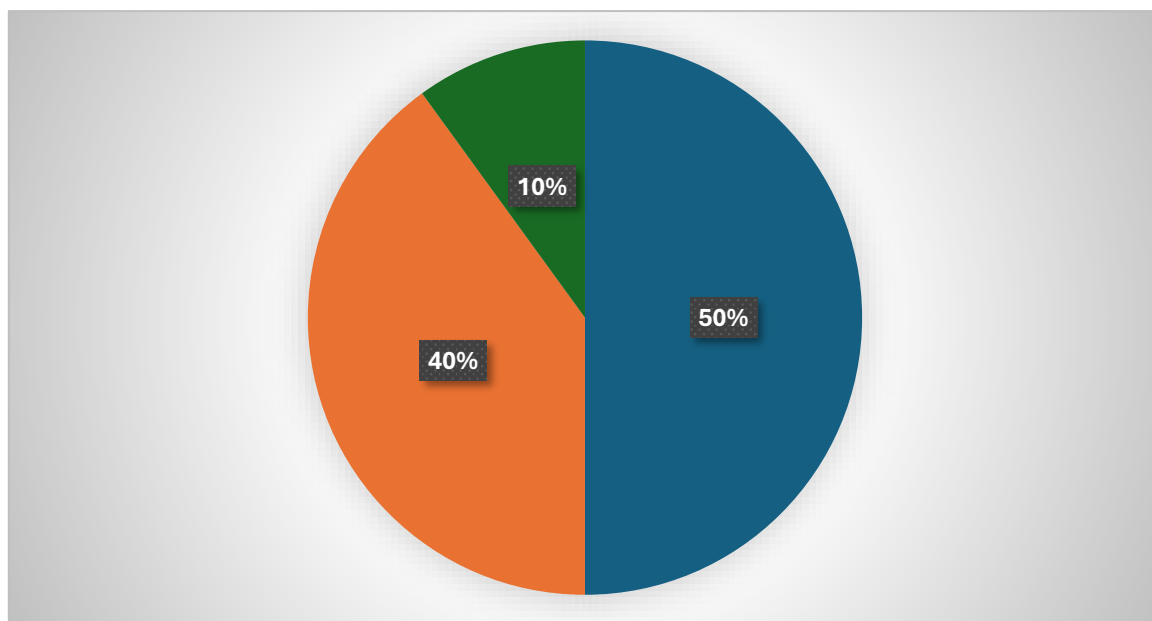
На пример, док гледамо филм у биоскопу чуло вида дефинитивно игра најзначајнију улогу, међутим уколико се томе придода и чуло слуха утицај који гледалац има се удвостручује. Чуло вида највећи утицај има при гледању, уколико истовремено укључимо чуло вида и чуло слуха приметимо боју гласа нашег саговорника, говор тела, боју и стил одеће и друге физичке детаље.⁸ Наравно да и невербална комуникација може бити намерна или ненамерна. Подаци до којих се дошло истраживањем указују да је невербална комуникација већим делом несвесна, те с тога невербалној комуникацији

⁸ Ж.С.Павић, Етика и пословне комуникације, Универзитет Сингидунум, Београд 2011, 33.

треба посветити већу пажњу. Невербалном комуникацијом се преноси већа количина информација

У пракси се сматра да је утицај невербалних компоненти у процесу комуникације толико значајан, да ће прималац поруке више поверења пружити невербалним знаковима, у односу на изговорене речи, уколико су тон гласа или говор тела у супротности са изговореним речима.⁹

Слика 2. Графикон – утицај комуникацијских компоненти у процесу комуникације ¹⁰



Плава боја: говор тела

Наранџаста боја: тон гласа

Зелена боја: изговорене речи

Често се у пракси поставља питање да ли се под усменом комуникацијом може подвести и слушање? Активно слушање представља виталну вештину и улогу у процесу усмене комуникације. Управо кроз активно слушање саговорника прималац, односно пошиљалац информације могу поставити додатна питања, али и на тај начин могу изразити разумевање или неразумеваче саговорника, чиме се омогућава најбржи начин отклањања потенцијалног неспоразума отклањања истог.

⁹ М. Пауновић, А.Радоњић, „Значај комуникације у савременом пословању“, Мегабизнис, 2/1, 2018, 79.

¹⁰ Прилагођено: Ж.С.Павић, 34.

Еволуција технологија довела је до проширења сфере усмене комуникације. Сада се усмена комуникација може одвијати преко телефона, видео-позива и других средстава која се могу користити за обављање усмене комуникације на даљину.

1.1.3. Комуникација писаним путем

Комуникација која се одвија писаним путем подразумева пренос или размену информација путем писане поруке. Овај вид комуникације најчешће се користи у пословању предузећа и запослених за пренос информација или слање одређених порука.

У пракси се јављају различити врсте писане комуникације у виду текстуалних порука, дописа, писама, упутства, новина, меморандума, упитника и слично.

Као и код усмене комуникације и писана комуникација има своје предности и недостатке. Предности писане комуникација су велике и огледају се у томе што се иста може сачувати за будућу употребу, погодна је за статистичке информације, у правима је нарочито заступљена, не захтева физичко присуство, а често може да послужи као доказни материјал. Недостаци се односе на често кашњење одговара, што је нарочито битно у ситуацијама када је неопходан хитан одговор од примаоца поруке, захтева већи утрошак времена у односу на усмену комуникацију, постоји велика могућност од погрешног тумачења или неразумевања писаних информација јер саговорник нема прилику да постави додатно питање и добије одмах одговор на постављено питање као код усмене комуникације.¹¹ Такође, писаном комуникацијом се може створити трајни запис који понекад не желимо.

1.1.4. Савремени начини пословне комуникације

„Рачунари и нови системи комуницирања постали су појачала и продужци људског тела, али и ума. У виртуалном свету човек има могућност да слуша више верзија истовремено и могућност да оствари одређени степен тактилности“.¹²

Савремени правци пословања условљени су да прате све промене како технолошке тако и организационе. Морамо признати да употреба нових технологија у пословању и у пословној комуникацији више се не поставља као питање већ као обавеза за свакога ко

¹¹ Предности и недостаци писане комуникације: <https://worldscholarshub.com/sr/written-communication-advantages-and-disadvantages/>, 04. јануар 2024.

¹² Т. Тапавички Дуроњић, *Интернет и друштво*, (ур. Драган, Далибор, Драган), „Сингуларност човека и компјутера у интернет окружењу“, Ниш и Београд 2014, 76.

жели да уђе и постане део пословног света. Четврта индустријска¹³ револуција мења свет из корена као и начин пословне комуникације и међусобне сарадње и на тај начин утиче на промену радног окружења, односа у друштву и односе у јавном и приватном сектору.¹⁴

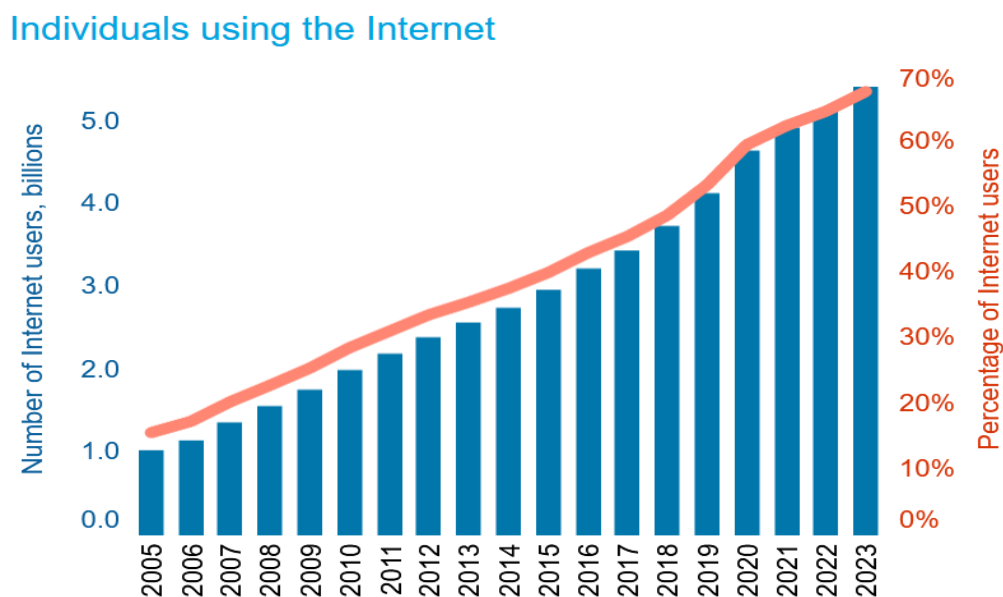
Начин пословне комуникације зависи која средства користимо како бисмо се изразили. Еволуцијом технологија уследио је и развој бројних начина пословне комуникације. Наравно да главну улогу у развоју начина комуникације има интернет као вид комуникационе инфраструктуре путем којег се информације и поруке преносе кроз време и простор. Савремена средства комуникације створила су квалитетно нови тип комуницирања, електронске медије који су омогућили апсолутно другачији начин стварања, чувања обрађивања и присвајања информацијских вредности. Настанак интернета иреверзибилно је променио досадашње односе у комуникационој сфери. Развојем информационо комуникационих технологија у данашњем дигиталном добу развили су се и различити начини комуникације у организацијама. Комуникација путем електронске поште, конференцијски састанци путем видео позива, платформе намењене за тимску сарадњу и велики број друштвених мрежа постали су кључни алати коју омогућавају олакшану и ефикасну комуникацију. Нови канали комуникације омогућили су запосленима да комуницирају у реалном времену без обзира на то где се налазе, размена информација и података може бити како двосмерна тако и вишесмерна у зависности који канал комуникације се користи, трошкови су ниски, а приступ информацијама је непосредан.

У прилог напред наведеном говоре нам и подаци који нам показују који је проценат грађана који користе услуге интернета.

¹³ Овој четвртој индустријској револуцији претходиле су претходне три индустријске револуције: прва индустријска револуција је користила водену пару да механизује производњу, друга индустријска револуција је створила електричну енергију да покрене масовну производњу и трећа је користила електронску и информатичку технологију да аутоматизују производњу. За разлику од њих четврта индустријска револуција се сматра новом ером због експлозивности развоја, брзине технолошких открића, напредак у коришћењу информација и огромног утицаја нових система на све сфере пословања.

¹⁴ М. Брзаковић, И. Брајевић, М. Марковић Благојевић, Трендови у пословању 2019, (ур. Ана), „Четврта индустријска резолуција као покретач савремених трендова“, Крушевац 2019, 16.

Слика 3. Графикон који приказује проценат коришћења услуге интернета од стране грађана ¹⁵



Главна обележја интернета су:

- интерактивност (корисници интернета могу да утичу на информације које добијају и да их до одређене мере мењају);
- мултимедијалност (комбинација текста, слике и звука као мултимедија);
- хипертекстуалност (мрежа повезаних текстова и страница);
- глобализована комуникација (интернет мења просторну и временску димензију комуникације);
- комуникација од многих ка многим ;
- кооперативна производња (у поређењу са традиционалним медијима, интернет није само медијум комуникације већ и систем који омогућава кооперативне радне процесе);
- деконтекстуализација (на интернету се често губи контекст дигиталних информација – питање ауторства, места и сл.);
- дереализација (интернет замагљује границе између фикције и стварности).

¹⁵ <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>, 20. фебруар 2024.

„Интернет технологија представља облик друштвене организације – мрежу, која је захваљујући различитим технолошко-друштвеним праксама присутна у савременој економији (пословању), политици и култури.“¹⁶

Као што можемо да приметимо пренос информација, у великој мери се темељи на примени нових технолошких решења. Неминовно је да интернет све више прожима традиционалне облике комуникације. Развојем интернета створио се читав спектар могућности да о доступности информација, а што је и резултирало развојем других канала комуникације којима се морамо прилагођавати. Ту спадају мобилни телефони, лични дигитални асистенти, адресе електронске поште, слање СМС порука, електронске конференције и сл. Користећи разне информационо комуникационе технологије, запослени могу да обављају посао од куће, као и да шаљу и примају поруке путем адресе електронске поште где год се налазили. Такав рад пружа велике бенефите које се огледају у мање утрошеном времену и већој флексибилности обављању посла. Лаптопови и лични дигитални асистенти обезбеђују компјутерско напајање где год запослени се налазе. Дакле, из свега изнетог можемо да закључимо да употреба електронских уређаја је пословну комуникацију учинила ефикаснијом и ефективнијом посебно када је реч о скупљању и анализирању података, формулисању порука и комуницирању са другима на великим раздаљинама.¹⁷

1.1.4.1. Пословна комуникација путем адресе електронске поште

Комуникација путем адресе електронске поште представља један од водећих начина комуникације када је у питању пословна комуникација. Наиме, комуникација путем адресе електронске поште обухвата систем слања и примања текстуалних порука и пратећих датотека, односно прилога који се додају текстуалној поруци. Предност пословне комуникације путем адресе електронске поште огледа се у томе да прималац не мора бити присутан на интернету како би примио поруку, већ се она прво складишти у електронском сандучету на серверу док не буде пребачена на рачунар корисника.

Такође, морамо напоменути да свака порука која се шаље путем адресе електронске поште требало би да садржи текст и евентуално додате датотеке. Битно је имати у виду

¹⁶ Д. Ристић, А. Пајванчић Цизел, Д. Маринковић, „Мапирање друштвене географије интернета: значења, материјалност, моћ“, *Интернет и друштво*, Универзитет у Нишу – Филозофски факултет, Ниш и Београд 2014, 26-27.

¹⁷ С. М. Lehman, D. D. DuFrene, 19-20.

да већина мејл сервера је конфигурисана тако да не прихвата поруке које превазилазе одређену величину.¹⁸

Када прималац приступа слању порука путем адресе електронске поште, постоје одређена поља која се у пословној комуникацији требају попунити.

Слика 4. Приказ пословне комуникације путем адресе електронске поште

ПОЉЕ	ОПИС
FROM	Адреса електронске поште пошиљаоца поруке
TO	Адреса електронске поште примаоца поруке
CC	Уколико је потребно поруку проследити на више адреса електронске поште, те адресе се управо наводе у пољу CC (Carbon Copy), одвојене зарезом. Наравно да је то могуће урадити и додавањем адреса у поље TO , међутим неки сервери ограничавају број адреса на које је могуће послати поруку да би се спречило слање SPAM порука.
BCC	Поље BCC (Blind Carbon Copy) служи уколико пошиљалац жели да и други корисници добију поруку, али тако да се не види коме је још та порука прослеђена (TO и CC примаоци порука су видљиви)
REPLY-TO	Представља електронску адресу на коју би прималац требало да одговори, у случају да је та адреса другачија од адресе пошиљаоца из FROM поља.
SUBJECT	Ово поље представља назив поруке и прву ствар коју неко чита када добије поруку. Назив поруке треба да буде јасан и недвосмислен. Иако није обавезно, у пословној комуникацији је препоручљиво да се наведе.

Савремено пословање готово је немогуће замислити без комуникације путем адресе електронске поште. Основна правила која важе за класично пословно писмо важе и за пословну електронску пошту. Водећи се начелима класичног пословног писма и порука

¹⁸ <http://www.webnstudy.com/tema.php?id=email>, 20. фебруар 2024.

која се шаље путем адресе електронске поште треба да се шаље у периоду радног времена. Такође, требало би избегавати дугачке електронске поруке, јер прималац поруке тежи да превасходно „прелети“ преко целог дугачког текста како би стекао увид у то да ли се поруци треба посветити или не. Будући да електронска пошта представља посредан начин комуникације, није препоручљиво на тај начин комуницирати о осетљивим темама, јер никада нисмо сигурни на који начин ће прималац поруке садржину исте да разуме. Међутим, позитивна страна комуникације путем адресе електронске поште у пословању јесте праћење индивидуалног и тимског пословања чиме се запосленима омогућује бржа доступност података и већа могућности за сарадњу и размену информација.

Примена и развој електронског комуницирања дефинитивно је подигао квалитет пословног комуницирања у организацији, у прилог томе говори и чињеница да се преко електронских медија одвија већ 75% укупне пословне комуникације.¹⁹

1.2. Пословна култура и ток пословне комуникације у организацији

Пословна култура представља основу данашње комуникације. Висок ниво глобалне повезаности условио је људе који су у пословном свету да уколико желе да постигну успех у свом пословању велику пажњу посвете организационој култури, комуникацији, конфликтима и националној култури. Пословна култура почива на општој култури, организационој култури и националној култури. Када запослени долази у ново пословно окружење он поседује могућност да утиче на пословну културу привредног субјекта, али и пословна култура привредног субјекта утиче на његово понашање. Управо слична ситуација се дешава и са националном културом јер она има значајан утицај на стварање вредности и принципа запосленог, али и запослени са собом доноси своју националну културу у пословно окружење. Међутим, највећи утицај има организациона култура која највише утиче на формирање пословне културе, јер организациона култура чини срце организације и поседује највећи утицај на запослене мењајући њихово понашање у смеру који њој одговара.²⁰

¹⁹ М. Вуковић, С. Урошевић, И. Младеновић Радосављевић, „Савремено пословно комуницирање са становишта менаџмента“, БизИнфо (Блаце) 2021, 96.

²⁰ Н. Павловић, *Пословна култура и етика*, Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи, Врњачка Бања 2016, 2-5.

У пракси се пословна култура једног привредног субјекта испољава кроз организационо понашање запослених, као и значаја који запослени дају својим радњама и поступцима које предузимају у привредном субјекту. Када говоримо о пословној култури ми заправо под тим термином подразумевамо вредности привредног субјекта, његове пословне циљеве, начине поступања, језик, симболе које запослени и руководиоци предузимају у поступању и општењу једни према другима али и према свом окружењу. Из напред изнетог произилази да пословна култура заснива на општој култури и култури понашања запослених.

У претходним поглављима објаснили смо које су то врсте комуникације, као и који су најчешћи начини савремене пословне комуникације коју је узроковала појава рачунарске технологије у последњој декади прошлог и првој декади овог века. Такође, поред врста и начина комуникације представљен је и општи ток комуникације између пошиљаоца поруке и примаоца поруке.

Међутим, веома је битно да разумемо како се одвија пословна комуникација у једном привредом субјекту, односно организацији. Наравно да се комуникација у једном привредном субјекту може одвијати на различите начине, од којих су неки планирани, а неки не. Комуникација се може одвијати на формалном и неформалном плану.

Формални ток пословне комуникације конструишу руководиоци привредног субјекта са намером да контролишу понашање и поступање појединца и групе како би се постигли пословни циљеви.

Супротно формалном току пословне комуникације, неформални ток се одвија се одвија у оквиру формалне пословне комуникације ступањем запослених и руководиоца у међусобне односе са другима, при чему се јављају одређени модели који су прилагођени друштвеним и психолошким потребама.²¹

Формални ток пословне комуникације може се одвијати у неколико смерова и то:

- комуникација надређеног према субординисаном;
- комуникација субординисаног према надређеном;
- комуникација између организационих јединица истог хијерархијског нивоа.

У пракси често ћемо наићи на израз пословне комуникације „на доле“, то је комуникација коју спроводи руководилац. У овом случају руководилац шаље поруку

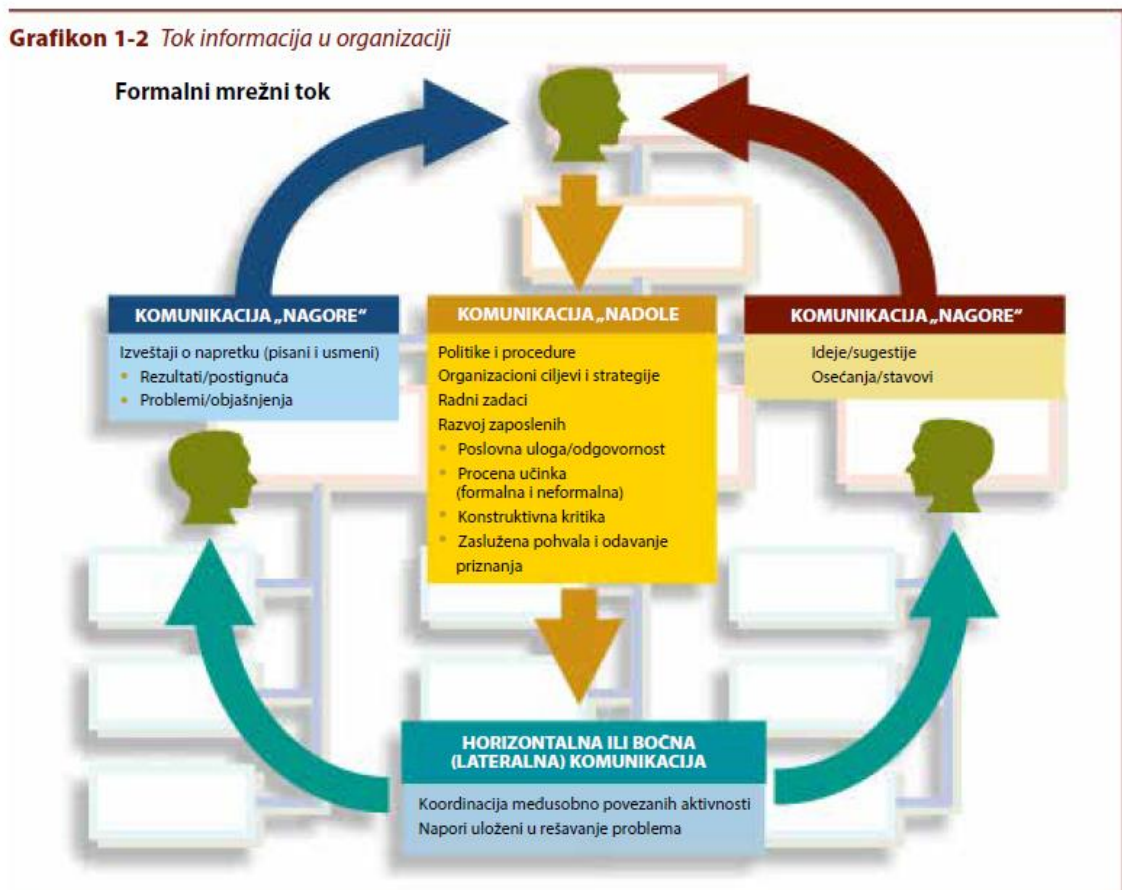
²¹ С. М. Lehman, D. D. DuFrene, 7.

свом тиму у организацији, заправо то је комуникација која се одвија од врха ка дна. Руководиоци су упућени у опште дугорочне циљеве него запослени на нижим нивоима. На овај начин запослени обављају своје радне задатке и уче о квалитету својих извршења пословних задатака.

Комуникација субординисаног према надређеном је повратна порука у односу на поруку која је упућена од надређеног према субординисаном.

Како би се постигли и испунили сви задаци које једна организациона јединца има неопходно је да све сви задаци и координишу. Како би један привредни субјект постигао свој пун капацитет у пословању запослени у организационим јединицама запослени у систему требају бити на располагању једни другима.

Слика 5. Приказ тока информација у привредном субјекту²²



²² Исто, 8.

2. Употреба пословне комуникације у процесу запошљавања

У досадашњем излагању стекли смо увид шта представља комуникација, пословна комуникација, који су начини комуникације, као и како изгледа ток пословне комуникације у једном привредном субјекту.

Имајући у виду напред наведено поставља се питање како изгледа пословна комуникација кроз призму једног процеса запошљавања, односно којим корацима послодавац и лице које тражи запослење требају да приступе и какву комуникацију требају да успоставе од тренутка објављивања огласа за посао до потписивања уговора о раду.

Такође, поред напред наведеног у даљем раду представићемо процес пословне комуникације који се може одвијати на различите начине, посебно узимајући у обзир правила која налажу савремени начини пословне комуникације, али и правила која су прописана позитивним прописима Републике Србије, а која се морају примењивати приликом заснивања радног односа. Не смемо запоставити да битан сегмент процеса запошљавања представљају и људски ресурси једног привредног субјекта. Наиме, како су времена диктирала промене у друштву, тако су и привредни субјекти морали да се прилагођавају окружењима у којима се налазе. Стварањем специјализованих људских ресурса унутар привредног субјекта која су оспособљена да се баве питањем запошљавања нових кадрова користећи се новим знањима.

2.1. Појам људских ресурса

„Људски ресурси јесу укупан људски потенцијал у једном друштву, религији, општини, грани делатности, компанији, то су физичке, физиолошке, психичке, духовне и друге људске вредности, њихова откривена и латентна потенцијална енергија, њихова култура, већ стечено знање, умеће, навике, способности, њихови укупни цивилизацијски домет“.²³

Као појам људски ресурси се први пут појављују почетком осамдесетих година прошлог века у Сједињеним Америчким Државама и Великој Британији. Иако је постојало много критика уперених ка самом називу, односно ословљавању запослених, услед великог броја присталица овај појам се брзо проширио и у друге земље. Наравно да људски

²³ М. Ратковић, *Људски ресурси*, Универзитет БК, Београд 1997, 3-10.

ресурси у једном привредном субјекту представљају један свеобухватан појам, је то нису само сви запослени, већ њихов укупни потенцијал.²⁴

Неминовно је да у савременом друштву људски ресурси са својим знањима, умећима, способностима и потенцијалом за развој, представљају кључни ресурс и основ сваког привредног субјекта који му обезбеђује конкурентности и предности на тржишту рада, што је уједно и кључ успеха сваког привредног субјекта. Због тога је од велике важности да се њима управља на ефикасан начин, како би се остварили стратешки циљеви и пословни циљеви привредног субјекта.²⁵ Колико ће бити успешан привредни субјект на тржишту рада зависи од квалитета људских ресурса тог привредног субјекта. Зато је проналажење квалитетних кадрова од велике важности за једног привредног субјекта.

2.2. Начини проналажења људских ресурса

Управљање људским ресурсима обухвата три кључне функције и то: обезбеђивање квалитетних кадрова, подстицање развоја и напретка кадрова и награђивање за постигнуте резултате.

Два су начина проналажења, односно прибављања кандидата за упражњено радно место. Први начин проналажења је интерно запошљавање кандидата унутар саме организационе структуре привредног субјекта, док други начин је екстерни и подразумева запошљавање кандидата изван организације. Који ће начин послодавац да изабере приликом спровођења процеса запошљавања условљен је бројним факторима и зависи од саме организације, специфичности посла, упражњене радне позиције и слично.

2.2.1. Интерни извори регрутације

Уколико се послодавац одлучи за интерни начин запошљавања, то значи да треба да спроведе процес којим даје могућност запосленима унутар привредног субјекта да се пријаве на нове позиције пре него што се оно понуде кандидатима изван привредног субјекта. Ово у пракси представља један уобичајен поступак и често коришћен начин. Пре екстерног објављивања огласа за упражњено радно место, послодавци прво спроводе поступак интерног оглашавања који треба да буде доступно свим запосленима. Овај процес укључује пружање свих неопходних информација о доступним позицијама,

²⁴ А. Станковић, М. Пећић, Б. Остојић, „Важност људских ресурса у пословном одлучивању“, Војно дело, бр. 70, 67., 433.

²⁵ Исто, 435.

укључујући услове за пријаву, начин на који се пријављује, критеријуме за селекцију, и друге важне детаље који осигуравају транспарентност и ефикасност целог процеса. Циљ оваквог приступа је да се свим запосленима обезбеди једнака шанса за напредовање и промоцију, стимулишући тиме интерну мобилност и развој каријере унутар саме организације. Оглашавање се може обављати путем разних огласних табла, путем адресе електронске поште или путем интернет сајта привредног субјекта којој имају приступ само запослени.

Интерним регрутовањем се сматра и када се унапређује запослени на више хијерархијске позиције, јер су привредном субјекту некада потребни кадрови који су већ упознати са правилима понашања, пословном културом и мисијом привредног субјекта. Такође, то може бити и премештање запослених на друга радна места у сврху развоја запослених будући да они на тај начин стварају бољу перспективу организације у којој раде, као и ротирање послова између запослених који имају привремени карактер. Ротирањем послова запосленима се пружа могућност да упознају различите делове радног процеса.²⁶

Предности овог начина запошљавања су велике и комуникација је доста олакшана јер послодавац већ поседује документацију о запосленима, те може веома брзо и лако истој приступити. Такође, послодавац познаје своје запослене и веома добро је упућен у њихове квалификације, вештине, знања, искуства, предности и недостатке приликом обављања радних задатака, а кандидат је упознат са самом организацијом и процесом пословања. Давањем приоритета садашњим запосленима, послодавци позитивно утичу на мотивацију и подстичу развој пословних подухвата и задржавање талената. Свакако да проналажење одговарајућег кандидата унутар организације представља бржи и јефтинији начин регрутације у поређењу са процесом регрутације нових запослених. Још једна од предности интерног регрутовања јесте стварање позитивне радне атмосфере и подстицање запослених да се више труде и залажу за остваривање што већег успеха на послу.

²⁶ М. Мартиновић, Т. Танасковић, *Менаџмент људских ресурса*, Високо пословна – техничка школа струковних студија, Ужице 2014, 33.

Негативни аспекти овог начина регрутовања запослених су интерни конфликти који могу негативно утицати на мотивацију, као и слабија могућност за стварање нових иновативних идеја.

У сваком случају уколико се послодавац определи за интерни начин запошљавања интерни оглас треба да садржи све детаље који се односе на радно место и услове рада, што ћемо у даљем тексту подробно обрадити.

2.2.2. Екстерни извори регрутације

Екстерни извор регрутације представља процес тражења потенцијалних кандидата изван привредног субјекта. Послодавци обично овај начин регрутације примењују када се интерном регрутацијом не обезбеђује довољно квалификованих кандидата или када послодавац у своје пословање жели да уведе нове идеје које могу допринети иновацијама и расту привредног субјекта.

Када се код приведенног субјекта јави потреба за екстерним запошљавањем нових кадрова, послодавац или лице/тим који је одређен код послодавца за спровођење поступка новог запошљавања требају да предузму све неопходне кораке како би целокупан поступак спровели брзо, ефикасно и квалитетно. Предузимањем правих корака у процесу запошљавања и успостављањем добре пословне комуникације послодавац гради свој пословни углед и остварује своје пословне подухвате.

2.3. Значај и ефикасност пословне комуникације приликом објављивања огласа за посао и пријаве кандидата на оглас

Будући да говоримо о једном комплексном процесу, први корак који послодавац треба да учини након што се јавила потреба за новим запосленим јесте да изабере начин на који ће свој оглас да објави и након одабира приступи изради огласа и објављивању истог. Међутим, ипак постоје одређене фазе које претходе приступању изради и објављивању огласа, а које привредни субјекти морају имати у виду и којих се морају придржавати. Наиме, послодавац треба да спроведе детаљну анализу финансијских капацитета привредног субјекта, као и да донесе или измени и допуни Правилник о организацији и систематизацији радних места уколико има више од 10 запослених. Овим Правилником утврђују се организациони делови код послодавца, као и назив и опис послова, врста и

степен захтеване стручне спреме, односно образовања и други посебни услови за рад на тим пословима, а може да се утврди и број извршилаца.²⁷

Након што је послодавац спровео напред наведе кораке, битно је да изабере који модел, односно начин објављивања ће применити приликом објављивања огласа за посао. Као што смо објаснили у поглављу 1.1.4. овог рада савремени начини пословне комуникације дефинитивно су узели примат над традиционалним начинима комуникације, па се сада и огласи за посао објављују на интернет платформама које су намењене запошљавању. Објављивање огласа представља писану пословну комуникацију и кључни корак у процесу запошљавања који реализује послодавац, а усмерен је ка проналажењу одговарајућих кандидата за радна места. Данас су у оптицају различите интернет платформе које су намењене запошљавању, међу којима су Републици Србији најзаступљенији Национална служба за запошљавање, *Poslovi infostud*, *Joberty*, *HelloWorld*, *Halo oglasi*, *Jooble*, *LinkedIn*.²⁸ У даљем тексту посебан осврт направићемо на интернет платформе Националне службе за запошљавање и *LinkedIn*.

Национална служба за запошљавање у Републици Србији (НСЗ) представља централну институцију у систему запошљавања. Главни циљ Националне службе за запошљавање јесте да смањи стопу незапослености, промовише запошљавање и усклађивање понуде и потражње на тржишту рада. Интернет платформа Националне службе за запошљавање је сложен систем који обезбеђује бројне услуге како за незапослене особе, тако и за послодавце. Ова платформа омогућава приступ различитим сегментима услуга, укључујући:

1. **Електронску евиденцију о незапосленим лицима:** Особе које траже посао могу се електронски регистровати и ажурирати своје радне биографије, као и прегледати које радне позиције одговарају њиховим знањима и квалификацијама, те сходно томе и да се пријаве на исте.

²⁷ Закон о раду, *Службени гласник РС*, бр. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 13/2017(УС), 113/2017, 95/2018 - аутентично тумачење, чл. 24, ст. 2

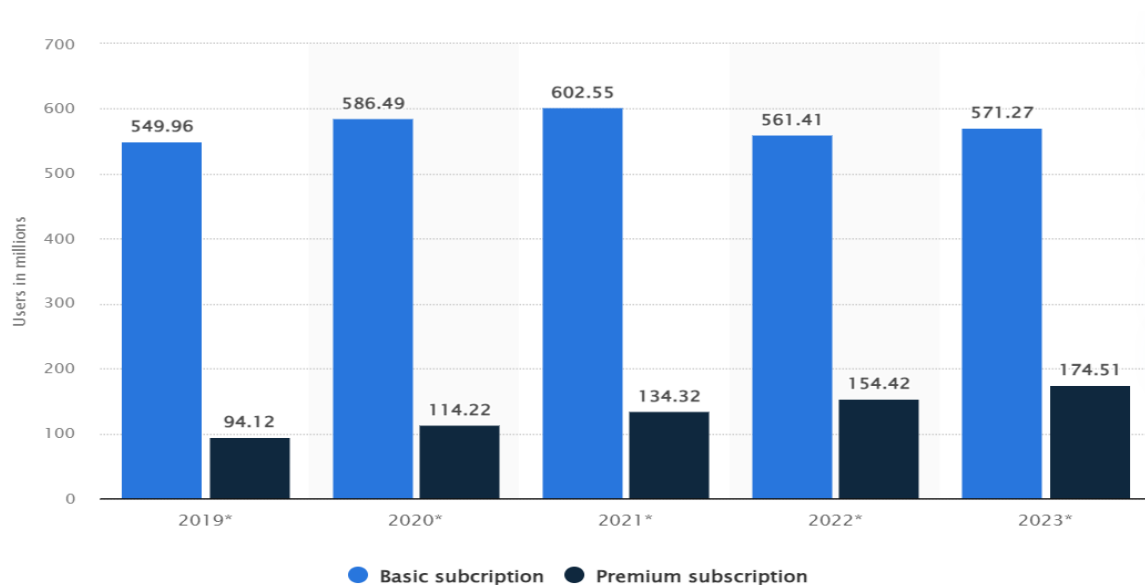
²⁸ <https://poslovi.infostud.com/>
<https://rs.jooble.org/posao/Beograd>
<https://www.halooglasi.com/posao/ponuda-poslova-pretraga>
<https://www.joberty.com/>
<https://www.nsz.gov.rs/>
<https://rs.linkedin.com/> 20. фебруар 2024.

2. **Огласи за посао:** На овој интернет платформи послодавци објављују огласе за упражњена радна места и на тај начин омогућавају кандидатима да лако пронађу и пријаве се на жељене позиције.
3. **Информације о мерама активне политике запошљавања:** НСЗ промовише различите програме и мере који имају за циљ подстицање запошљавања, укључујући обуке, преквалификације, samozapošljavanje и субвенције за послодавце.
4. **Пристап информацијама:** Осим објављивања огласа за упражњена радна места послодавци могу користити платформу и претрагу квалификованих кандидата у бази података и пристап информацијама о доступним програмима подршке за запошљавање.
5. **Професионална оријентација и саветовање:** Још једна од карактеристика Националне службе за запошљавање огледа се и обављању саветодавне функције. Наиме, ова служба пружа подршку при пословној оријентацији и изради радних биографија.
6. **Актуелне информације и новости:** На платформи се редовно објављују вести и информације које су важне за тржиште рада, обуке и програме за подстицање запошљавања.

Интернет платформа Националне службе за запошљавање представља важан ресурс за унапређење ефикасности на тржишту рада у Србији.

LinkedIn је друштвена мрежа која је основана 2003. године. *LinkedIn* је постао изузетно популарна мрежа међу лицима која траже запослење и послодавцима за регрутацију квалификованих кандидата. Као платформа специјализована за пословне садржаје, *LinkedIn* нуди различите функције као што су креирање и чување радних биографија, успостављање контаката.. Преображавајући начин на који се води регрутација, ова платформа је бесплатна за све кориснике, било да су у потрази за послом или укључени у процес регрутације. Многи привредни субјекти користе *LinkedIn* за оглашавање нових радних места, дељење информација о пословима, обукама и радионицама, чинећи га централним местом за професионално повезивање у свету.²⁹

²⁹ С. Кнежевић, „Евалуација процеса регрутовања путем друштвених медија са фокусом на *LinkedIn* друштвену мрежу“, FBIM Transactions, вол. 10 бр. 1, 39.



Слика 6. Графикон који приказује број корисника платформе LinkedIn-a широм света од 2019. до 2023. године, по типу претплате³⁰

2.3.1. Приступање изради огласа за посао

Када изабере начин на који ће да врши оглашавање за упражњену радну позицију послодавац и лице/тим који је задужен за спровођење процеса запошљавања, требају да осмисле текст огласа. Послодавац има прилику да привуче кандидате који најбоље одговарају потребама и захтевима специфичног посла. Квалитетно формулисан оглас може значајно да заинтересује потенцијалне кандидате, јер први утисак који оглас оставља може бити пресудан у њиховој одлуци да се пријаве за посао. Оглас за посао такође пружа могућност да се привредни субјект прикаже у добром пословном светлу. Будући да се ради о писаној пословној комуникацији која је упућена великом броју лица која траже запослење, послодавац мора да се потруди да оглас буде у потпуности усаглашен са потребама радног места као и са свим осталим условима који су предвиђени Правилником о организацији и систематизацији радних места за ту позицију.

Квалитетан оглас за посао треба да буде јасно и прецизно дефинисан како би привукао квалификоване кандидате. Иако не постоји ниједан пропис који регулише садржину огласа за посао, кроз праксу су се ustalila одређена правила, која су се временом показала као примери добре праксе коју послодавци треба да следе.

³⁰ <https://www.statista.com/statistics/1335947/linkedin-global-users-by-subscription/>, 29.02.2024.

Свакако да оглас за посао треба да садржи **назив радног места, односно радне позиције**. Назив радног места се треба бити усклађен са Правилником о организацији и систематизацији радних места, а уколико послодавац има 10 или мање запослених и није у обавези да исти донесе, назив радног места треба дефинисати на јасан и прецизан начин како би кандидату одмах било јасно о каквом послу се ради. Након назива радног места пожељно је да послодавац напише кратак увод о свом пословању, како би промовисао вредности које заступа.

Најкомплекснији део код израде огласа је **опис радног места**. Послодавац треба да одради детаљну анализу радног места како би могао јасно да дефинише које су то обавезе које се очекују од запосленог.³¹ Уколико послодавац има донет Правилник о организацији и систематизацији радних места, у том случају њиме је предвиђен тачан назив и опис послова, врста и степен захтеване стручне спреме, односно образовања и други посебни услови за рад који се захтева та ту радну позицију.

Радне способности, радно искуство и вештине које кандидат треба да поседује за успешно обављање посла треба навести у огласу за посао, како би кандидати одмах стекли увид да ли поседују квалификације које су неопходне за обављање радних задатака.

У огласу за посао посебно треба навести **услове рада који** се односе на начин на који се рад одвија, укључујући информације о радном времену, могућностима за рад од куће и путовањима.

На крају огласа треба навести **начин на који се кандидати могу пријавити за посао, рок за подношење пријаве** и коју је документацију неопходно да кандидат поднесе приликом пријаве

Добро написан оглас за посао је кључан за привлачење правих кандидата и може значајно утицати на даљи успех процеса регрутације.

³¹ За успешно обављање анализе радног места неопходно је испунити неколико основних услова. Прво, треба јасно утврдити зашто се анализа спроводи и који су њени главни циљеви. Даље, важно је обезбедити подршку како од стране управе тако и од запослених, уз отвореност за све предлоге који могу допринети унапређењу иницијалног плана. Такође, кључно је информисати све запослене који ће бити део анализе о свим аспектима и фазама процеса. Овакав приступ помаже у изградњи поверења међу учесницима и је основ за ефикасну анализу радног места. Вид. В. Иванковић, *Обука и развој запослених*, Центар за развој људских ресурса и менаџмент, 45.

Осим наведених правила добре праксе која се односе на садржину огласа, указујемо да је забрањен сваки вид непосредне и посредне дискриминације лица која траже запослење, као и запослених, с обзиром на пол, рођење, језик, расу, боју коже, старост, трудноћу, здравствено стање, односно инвалидност, националну припадност, вероисповест, брачни статус, породичне обавезе, сексуално опредељење, политичко или друго уверење, социјално порекло, имовинско стање, чланство у политичким организацијама, синдикатима или неко друго лично својство.³² Напред наведено се никако не сме наћи у било којој садржини огласа за посао.

Напомињемо да се дискриминацијом не сматра прављење разлике, искључење или давање првенства у односу на одређени посао када је природа посла таква или се посао обавља у таквим условима да карактеристике повезане са неким од напред наведених основа представљају стварни и одлучујући услов обављања посла, као и уколико је сврха која се тиме жели постићи оправдана. Такође Законом о раду је предвиђено да се одредбе закона, општег акта и уговора о раду које се односе на посебну заштиту и помоћ одређеним категоријама запослених, а посебно оне о заштити особа са инвалидитетом, жена за време породилског одсуства и одсуства са рада ради неге детета, посебне неге детета, као и одредбе које се односе на посебна права родитеља, усвојитеља, старатеља и хранитеља – не сматрају се дискриминацијом.³³

2.3.2. Радна биографија

Лице које тражи запослење, односно кандидат се представља послодавцу путем своје радне биографије. Радна биографија је документ у коме кандидати презентују послодавцу своје образовање, радно искуство, вештине и пружају остале информације које су релевантне и могу бити од значаја послодавцима приликом процеса селекције кандидата. Подношење радне биографије, тачније аплицирање кандидата на објављени оглас представља својеврстан вид писане пословне комуникације, јер на тај начин кандидат одговара послодавцу који као пошиљалац информације објавио оглас.

³² Закон о раду, чл. 18

³³ Закон о раду, чл. 22

Радну биографију кандидат израђује у слободној форми, осим уколико послодавац није у свом огласу већ напоменуо у којој форми се кандидати који су заинтересовани за радну позицију треба да предају радну биографију.

Како би кандидат израдио радну биографију потребно је да уложи време у истраживање, да би тачно знао чиме се тачно послодавац бави и како фигурира на тржишту рада.

Радна биографија кандидата обавезно треба да садржи:

1. **Личне податке кандидата:** име и презиме кандидата, датум рођења, адресу становања, контакт податке, адреса електронске поште.
2. **Степен образовања и стечено звање:** у овом делу кандидат наводи које све степене образовања поседује. Периоди образовања се наводе хронолошким редоследом и то од најскорије стеченом степену образовања. Кандидат наводи пуне називе образованих институција где је стекао образовање, које звање је по завршеном образовању стекао, годину уписа и годину завршетка.
3. Осим образовања кандидат може да наведе и **додатне едукације и сертификате које поседује**. Код навођења додатних едукација потребно је навести назив, период завршетка и назив институције која је издала сертификат. Чак иако кандидатове додатне едукације нису у директној вези са радном позицијом на коју аплицира, оне ипак представљају податак о ангажованости и постигнућима кандидата.
4. **Радно искуство:** у овом делу кандидат треба да наведе периоде свог радног ангажовања, као и пуне називе институција и радних позиција на којима је стекао радно искуство. Такође, радно искуство се као и образовање наводи хронолошким редом од последње стеченог радног искуства. Уколико кандидат не поседује велико радно искуство увек може навести послове које је хонорарно обављао.
5. **Вештине:** кандидат треба да наведе које вештине поседује, то може бити возачка дозвола, комуникационе вештине, познавање страних језика, рачунарске вештине или неке друге вештине које су од значаја за радну позицију, а које кандидат поседује.

Кандидат приликом састављања радне биографије може се послужити обрасцима који су бесплатно доступни на интернету и нуде бројне погодности приликом сачињавања биографије. Такође, битно је да кандидат добро прочита текст објављеног огласа за посао

и да посебно посвети пажњу шта се у огласу од њега захтева, како би на правилан начин повезао своје способности и квалификације са оним што се у огласу тражи, као и како би на што бољи начин представио послодавцу.

Приликом израде радне биографије, кандидат треба да има у виду да радна биографија треба да буде прегледна и по правилу не дужа од једне стране. Прегледност је битна како би олакшали послодавцу да се током читања радне биографије фокусирају на најбитније сегменте.

Још један од могућих начина пријаве на оглас јесте попуњавање формулара који послодавац креирао и објавио на интернет страници свог привредног субјекта или на некој другој интернет платформи која је намењена за запошљавање. У том случају кандидат попуњавањем формулара заправо подноси своју радну биографију и на тај начин аплицира на оглас за радно место. Послодавцима овај формулар који се често у пракси назива биографски упитник доста убрзава сам процес селекције, а кандидатима омогућава да брзо и једноставно исти поуне без претераног размишљања о форми и начину слања радне биографије.

Ретко се дешава да послодавци у објављеном огласу захтевају и текстуалну биографију кандидата. Текстуална биографија пише се у форми есеја и у трећем лицу. Она се најчешће тражи код уписа на академске студије другог степена.

У наредном примеру представимо како може да изгледа једна радна биографија кандидата који аплицира на радно место.

ИМЕ И ПРЕЗИМЕ КАНДИДАТА

СТЕЧЕНО
ОБРАЗОВАЊЕ

КОНТАК ПОДАЦИ

- +381 6XXXXXXX
- адреса електронске поште
- LinkdIN
- адреса пребивалишта/боравишта

ВЕШТИНЕ

У овом делу кандидат треба да наведе све вештине које поседује, а које могу бити од значаја за обављање посла за који подноси пријаву на оглас. Вештине које може навести су:

- Рад на рачунару;
- Возачка дозвола;
- Преговарање и сл.

ОБРАЗОВАЊЕ

У овом делу кандидат наводи хонолошки своје образовање које је стекао и то почев од последњег.

- Кратко образложење које садржи:
- Назив институције која је издала сертификат;
- Стечено звање;
- Датум уписа и датум завршетка;
- Просечна оцена (није обавезно);

ПОЗНАВАЊЕ СТРАНИХ ЈЕЗИКА

- Енглески језик _____
- Руски језик _____
- Немачки језик _____

ЛИЧНЕ ОСОБИНЕ КАНДИДАТА

У овом делу кандидат наводи своје личне особине, како би се на што бољи начин представио послодавцу.

На пример: Веома сам озбиљна и одговорна особа, поседујем добре комуникационе вештине. Такође поседујем добре организационе способности и веома се добро сналазим у тимском раду, као и у раду са већим бројем људи. Увек се тудим да брзо и ефикасно пронађем решења за све изазове са којима се сусрећем у обављању радних задатака.

РАДНО ИСКУСТВО

НАЗИВ ПОСЛОДАВЦА:

НАЗИВ РАДНЕ ПОЗИЦИЈЕ:

ДАТУМ (наводи се датум последње радне позиције)

Кандидат наводи које радне задатке је обављао код послодавца. На пример:

- Вођење пословне књиге и архиве послодавца;
- Израда правних мишљења приликом сачињавања уговора;
- Састављање и тумачење уговора и других правних аката код послодавца;
- Примена прописаних мера мера заштите безбедности и здравља на раду;
- Уредно вођење документације из делокруга свог рада, припрема извештаја о реализацији посла и достављање података надлежним руководиоцима и службама;

РАДНО ИСКУСТВО

НАЗИВ ПОСЛОДАВЦА:

НАЗИВ РАДНЕ ПОЗИЦИЈЕ:

ДАТУМ (наводи се датум последње радне позиције)

Кандидат наводи које радне задатке је обављао код послодавца. На пример:

- Вођење пословне књиге и архиве послодавца;
- Израда правних мишљења приликом сачињавања уговора;
- Састављање и тумачење уговора и других правних аката код послодавца;
- Примена прописаних мера мера заштите безбедности и здравља на раду;
- Уредно вођење документације из делокруга свог рада, припрема извештаја о реализацији посла и достављање података надлежним руководиоцима и службама;

2.3.3. Мотивационо писмо

Поред радне биографије којом се кандидат пријављује на оглас за посао и представља послодавцу своје квалификације, вештине, знања и способности није реткост да послодавац захтева од кандидата да му уз радну биографију достави и мотивационо писмо.

Мотивационо писмо је текст у коме су садржане информације о радном месту за коју се кандидат пријављује, квалификације кандидата и представља идеалну могућност да кандидат истакне допринос који он може да пружи привредном субјекту.

На почетку пожељно је да кандидат наведе на који начин је сазнао за објављени оглас за посао и шта га је највише мотивисало да се пријави на исти. Почетак мотивационог писма треба да буде упечатљив како би одмах привукао пажњу послодавца.

Даље, кандидат наводи где је стекао своје радно искуство и за шта га је исто припремило. Наравно да уколико је на посебан начин допринео свом тренутном или бившем послодавцу у спровођењу одређеног посла или пројекта то треба навести.

Као и код писања радне биографије, треба проучити која је претежна делатност послодавца и у складу са тим презентовати своје вештине и способности и како би оне могле да утичу на унапређење пословних циљева послодавца. На овом месту је добро истакнути неки специфичан аспект или програм привредног субјекта или програма који је кандидату посебно интересантан и привлачан, како би предочио послодавцу да је добро истражио његово пословање и разумео чиме се послодавац бави.

На крају мотивационог писма кандидат указује зашто је он идеалан профил за радну позицију и изражава наду да ће имати прилику да се представи послодавцу на разговору за посао где би имали прилику да се боље упознају.

Напомињемо да мотивационо писмо треба да буде прецизно, јасно и оригинално јер се тиче лично кандидата његових способности, амбиција и достигнућа.

2.4. Примена пословне комуникације кроз различите методе селекције

Основни задатак послодавца или тима код послодавца јесте да своју организацију сачини од одговарајућих људи, како би се на најбољи могући начин могли искористити капацитети које привредни субјект поседује.

Примена пословне комуникације кроз различите методе селекције представља кључан аспект успешног процеса селекције и одабира кандидата. Ефикасна пословна комуникација омогућава послодавцима да прецизно и јасно пренесу информације о упражњеним радним позицијама, захтевима посла и култури компаније, као и да се у потпуности разумеју потребе и квалификације кандидата. Селекција представља веома битан процес унутар организације привредног субјекта, с обзиром на то да правилан избор квалитетних кадрова доприноси бољим остварењу пословног циља привредног субјекта. С друге стране, уколико се донесу лоше одлуке током процеса селекције ти може негативно утицати на целокупно пословање, а трошкови који настају услед потребе за заменом неадекватно изабраних запослених могу бити значајни. Основни циљ процеса селекције је идентификација и пословно ангажовање оних кандидата који најбоље одговарају захтевима и очекивањима радног места, уз предвиђање њиховог будућег успеха у оквиру организације.³⁵ Привредни субјекти могу сами одлучити да ли ће процес селекције спроводити они или ће тај посао препустити некој специјализованој агенцији.

Процес селекције започиње анализом пристиглих пријава. Поред провере квалификација и искуства, посебна пажња се посвећује кандидатовом односу према раду у различитим условима, као што су рад без смена или у сменама, премештаји на друга радна места, рад викендом, прековремени рад и самостални рад. Кандидати који испуњавају минимум тражених услова биће позвани на тестирање и разговор за посао како би њихове вештине, знање и способности биле даље процењене. Током ових тестова и разговора за посао, поред евалуације општих вештина, пажња се такође посвећује и кандидатовом ставу и спремности за рад у специфичним условима који су релевантни за посао.³⁶ У спровођењу процеса селекције учествују и руководиоци послова за које се тражи нови људи, запослени у тиму послодавца који је задужен за избор новог кандидата, али и

³⁵ R.D. Johnson, K. D. Carlson, M. J. Kavanagh, *Human Resource Information Systems*, SAGE Publications, 2020, 61.

³⁶ М. Мартиновић, Т. Танасковић, 40.

запослени који ће обављати радне задатке са новим лицем. Битно је да су у току овог процеса њихове улоге подељене и да је јасно предвиђено ко шта треба да ради, као и ко је за шта одговоран.

У основи, грешке се не сматрају неизбежним делом процеса, али је циљ да се њихов број сведе на минимум. Принципи на којима се ослања процес селекције наглашавају важност препознавања и разумевања различитости међу људима. Ове различитости, које могу укључивати широк спектар личних особина, имају значајан утицај на успешност обављања послова. Постоји међузависност између особина кандидата и њихове успешности на послу, која се може квантитативно оцењивати.

Осим тога, различите радне позиције захтевају различите сетове особина и вештина. Ово разумевање наглашава да људи нису универзално погодни за све врсте послова. Уместо тога, свака особа има одређени скуп квалификација и способности које је чине погодном за одређене задатке. Процес селекције, стога, тежи идентификацији најкомпетентнијих и најпогоднијих кандидата између свих пријављених за одређену позицију. Циљ је пронаћи оне који најбоље одговарају специфичним захтевима и очекивањима посла, узимајући у обзир како њихове индивидуалне способности, тако и потребе послодавца.

2.4.1. Пословни разговор послодавца и кандидата (интервју)

Кад послодавац од пристиглих радних биографија изврши селекцију кандидата које ће позвати на разговор за посао, неопходно је и да се обавесте сви кандидати који су прошли селекцију и који се позивају на интервју и проверу знања и вештина, док се кандидатима који нису прошли селекцију упућује се писаним путем захвалност за учешће на конкурс.

Разговор за посао представља начин бољег упознавања кандидата и послодавца или другог лица које спроводи разговор за посао. У овом процесу укључене су најмање две особе, а циљ је да се процени да ли су кандидатове вештине које је навео у радној биографији да поседује и друге способност релевантне за одређену радну позицију.

Такође, циљ интервјуа као средства за селекцију кандидата јесте процедура селекције чији је циљ да се предвиди пословни учинак кандидата на основу његових одговора на усмена питања.³⁷

³⁷ G. Dessler, Основи менаџмента људских ресурса, Data status, Београд 2007, 122.

2.4.1.1. Позив кандидату који је прошао селекцију на разговор за посао

Како би кандидат имао сазнања о даљем току селекције послодавац би требало о томе и да га обавести. Послодавцима се нуде различити начини на које могу обавестити кандидате и упутити им позив на разговор за посао.

Најчешће се позив упућује путем адресе електронске поште јер овај начин омогућава послодавцима да пошаљу детаљне податке о датуму, времену, месту, као и о томе шта кандидат може очекивати током разговора за посао.

Телефонски позив се такође користи када је неопходно ефикасно и брзо пружање и добијање информације.

СМС поруке се користе када се захтева успостављање брзе комуникације.

LinkedIn омогућава послодавцима да комуницирају директно са кандидатима и о његовим предностима више је било речи у делу 2.3.

Иако мање уобичајено у дигиталном добу, неки послодавци још увек шаљу формална писма са позивима на интервју, посебно за високо рангиране позиције или у веома традиционалним индустријама.

Без обзира на метод, важно је да позив на интервју буде јасан, са свим релевантним детаљима, и да се кандидату пружи довољно времена за припрему.

У позову на разговор који послодавац упућује кандидату неопходно је да наведе место одржавања разговора за посао, датум спровођења разговора за посао. Уколико се разговор за посао одржава путем апликација за комуникацију електронским путем неопходно је навести путем које платформе кандидат може да приступи разговору и датум одржавања разговора. Осим тога послодавац треба да наведе УРЛ линк адресе као и код за приступ линку.

Када се наведу главне информације о разговору за посао, следеће се наводи име и презиме лица које спроводи разговор за посао и датум до када кандидат може да потврди своје присуство.

У напредном делу представимо како изгледа пример позива на разговор за посао који послодавац упућује кандидату путем адресе електронске поште.³⁸

³⁸ Н. Антонијевић, *Кадровски приручник*, Пословна литература, Београд 2024, 87.

Поштовани _____ (навести име кандидата),

Након пажљиве анализе Ваше радне биографије, пропратне документације и радног искуства, задовољство нам је да Вас обавестимо да сте одабрани за следећу фазу селекције за радно место _____ (навести назив радног места).

Овим путем позивамо Вас на разговор за посао који ће се одржати дана _____ (навести датум спровођења разговора за посао) у _____ (навести време и место одржавања).

Уколико се разговор за посао спроводи путем апликација за комуникацију електронским путем:

Овим путем позивамо Вас на разговор за посао који ће се одржати дана _____ (навести датум спровођења разговора за посао) путем апликације за комуникацију електронским путем _____ (навести назив апликације) у _____ (навести време одржавања).

Молимо Вас да апликацији приступите кликом на следећи линк: _____ (навести URL линк адресе) код за приступ линку је: _____ (навести код).

Разговор за посао спровешће _____ (навести име и презиме особе која ће спровести интервју са кандидатом, навести радну позицију особе).

Молимо Вас да потврдите своје присуство најкасније до _____ (навести датум).

У случају да не потврдите своје присуство до назначеног датума, сматраћемо да сте одустали.

Уколико имате било каквих додатних питања или захтева везаних за спровођење разговора за посао, будите слободни нас контактирате.

Такође, молимо Вас да припремите и донесете/приложите (навести специфичне захтеве или материјале које кандидат може да понесе и приложи приликом разговора за посао).

Захваљујемо на издвојеном времену и интересовању и радујемо се што ћемо имати прилику да Вас упознамо.

С поштовањем,

(име и презиме)

(радна позиција)

(адреса електронске поште)

(контакт телефон)

2.4.1.2. Припрема послодавца за спровођење разговора за посао

За спровођење разговора за посао потребно је да се послодавац уколико он спроводи разговор за посао или тим/лице које је овлашћено од стране послодавца за вођење разговора за посао унапред припреми, испланира и осмисли на који начин ће да води разговор за посао. Под припремом за разговор за посао подразумева се упознавање са забраном дискриминације о којој је више било речи у делу 2.3.1. овог рада. Поред забране дискриминације, лице које спроводи интервју треба се упознати и са одредбама Закона о раду, Закон о професионалној рехабилитацији и запошљавању особа са

инвалидитетом³⁹, Закон о спречавању злостављања на раду⁴⁰, Закон о родној равноправности⁴¹, као и друге прописе који су од значаја.⁴²

Разговор за посао може бити организован на више начина. На који начин ће се спровести разговор за посао зависи од циљева који се желе постићи. Постоје структурирани разговори за посао, где су питања унапред дефинисана и једнака за све кандидате, чиме се обезбеђује објективност у селекцији. Са друге стране, имамо неструктуриране разговоре за посао где се питања разликују од кандидата до кандидата, што може смањити поузданост процеса. Постоји и комбиновани приступ, где се основна питања постављају свима, али се додају и посебна питања прилагођена сваком појединцу. Поред ових, постоје специфични типови интервјуа као што је бихевиорални интервју, који се фокусира на претходна искуства (ситуације, акције, резултати), стресни интервју, технички интервју, групни интервју и слично. Питања могу покривати разне области, укључујући личност, специфичне вештине, тимски рад, опште способности, ставове према каријери и образовању. Лица која спроводе интервју морају бити добро припремљена како би се постављала питања која подстичу кандидате на детаљне и конкретне одговоре. Препоручује се избегавање затворених питања која дозвољавају одговоре само са „да“ или „не“, сугестивних питања, као и постављање више питања одједном. Важно је истражити како кандидати виде посао за који се пријављују, зашто су заинтересовани за њега, као и испитати њихова претходна радна искуства и способност за рад у тиму. Такође, треба бити отворен по питању описа посла и дозволити кандидатима да поставе питања, јер је селекција кандидата процес у којем учешће имају обе стране.⁴³

Осим начина постављања питања разговори за посао могу се поделити и на основу тога на који начин се спроводе. Већина интервјуа се спроводи по систему „један на један“, где лице које спроводи разговор за посао поставља питања, а кандидат одговара усмено. Највећи део селекције спроводи се по унапред предвиђеном распореду. У наизменичном интервјуу неколико лица за спровођења разговора за посао наизменично један за другим испитују кандидата пре него што донесу одлуку о избору. Панел интервју представља

³⁹https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_profesionalnoj_rehabilitaciji_i_zaposljavanju_osoba_sa_invaliditetom.html, 20.02.2024.

⁴⁰https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_sprecavanju_zlostavljanja_na_radu.html, 20.02.2024.

⁴¹<https://www.paragraf.rs/propisi/zakon-o-rodnoj-ravnopravnosti.html>, 20.02.2024.

⁴² Љ. Павловић, *Селекција људских ресурса и увођење у посао*, Унија послодаваца Србије, Београд 2011, 15-16.

⁴³ Исто, 16.

разговор за посао у коме истовремено учествује више лица која спроводе разговор за посао (група или панел), али се не смењују по одређеном редоследу.⁴⁴

2.4.1.3. Најчешће постављена питања током пословног разговора

Будући да разговор за посао представља пословни вид комуникације између лица које спроводи разговор за посао и кандидата, он зависи од много фактора, али дефинитивно на коначан исход одлуке највише утичу питања која се постављају и одговори кандидата. У пракси су се издвојила нека од најчешће постављених питања која могу да послуже како послодавцима, кандидатима и лицима која траже запослење.

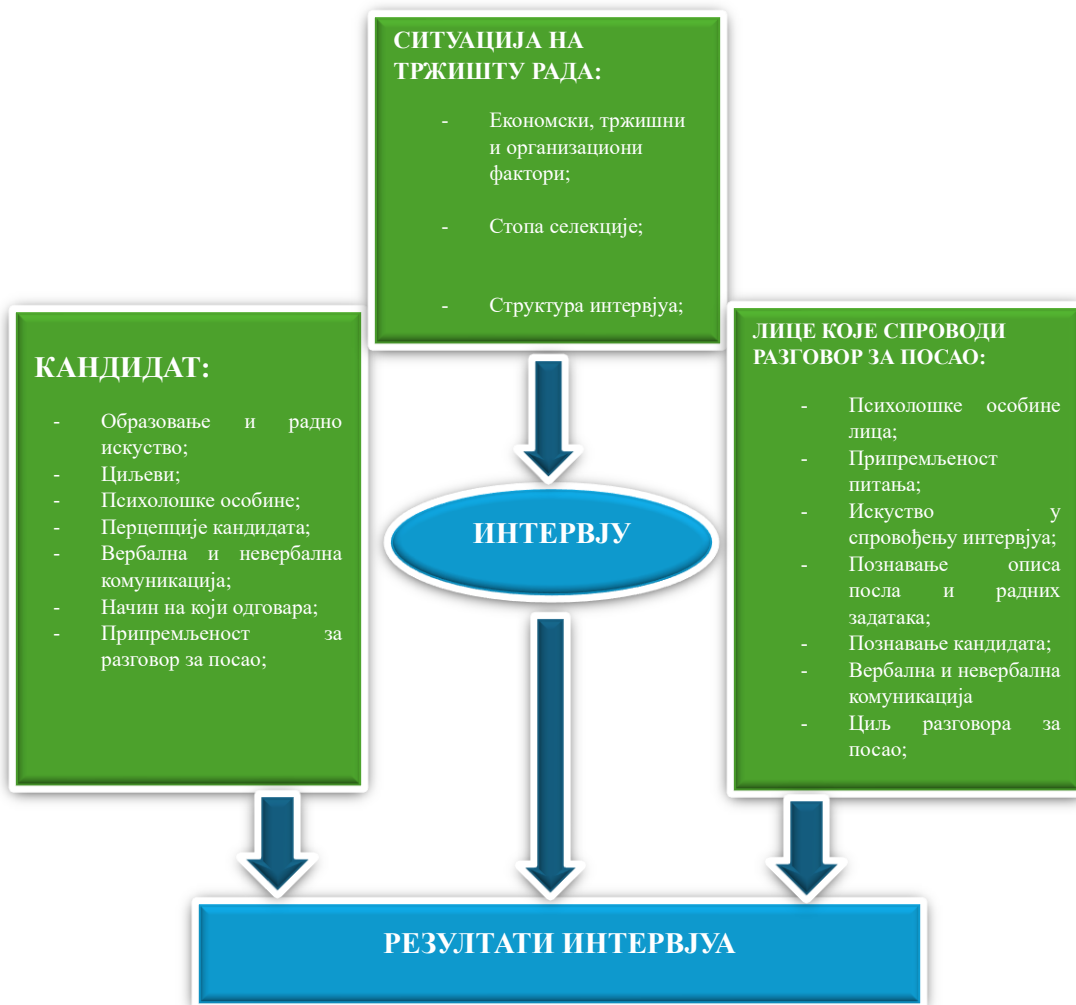
У следећем примеру изложићемо неколико најчешће постављених питања.

Шта знате о нашем пословању и о нашим пословним активностима?	Који посао до сада је највише испуњавао Ваша очекивања?
Шта Вас је мотивисало да се пријавите на ову радну позицију?	Како бисте решили конфликт са колегом на послу?
Како бисте преставили себе?	Шта Вас је мотивисало да се пријавите на ову радну позицију?
Шта сматрате Вашим највећим достигнућем које сте остварили на послу?	Како се носите са променама на послу?
Како реагујете на постављене рокове?	Где себе видите за пет година?
Да ли постоји још нешто што бисте навели, а требало би о Вама да знамо?	Да ли имате неко питање за нас?
Да ли постоји још нешто што Вас додатно занима?	Колико Вас је образовање припремило за пословне подухвате?

⁴⁴ G. Dessler, 123-124.

Поред типичних питања која се постављају на разговору за посао могућа су и друга питања која нису типична али могу послодавцу обезбедити корисне информације о кандидату. Напомињемо да није увек пожељно претеривати са постављањем великог броја питања јер је потребно увек имати у виду да се сва постављена питања користе у циљу процене успешности на радном месту.⁴⁵

Табела: Фактори који утичу на разговор за посао⁴⁶



⁴⁵ Љ. Павловић, 18.

⁴⁶ А. Шебез, *Интервју као метода професионалне селекције*, Универзитет у Београду Факултет Безбедности, Београд 2021, 27.

2.4.2. Тестови као део процеса селекције

Тестови се често у пракси користе како би се предвидео радни учинак и понашање будућег запосленог. Један од занимљивих примера коришћења теста као дела процеса селекције које можемо представити иако није у питању радни однос, јесте када су истраживачи дали средњошколским хокејашима да одраде тест агресивности. На основу резултата који су добијени путем теста агресивности било је могуће предвидети колико ће минута играчи провести на клупи због учињених прекршаја током утакмице, као што су туча, ударање штапом и саплитање.⁴⁷ Као што се могло на основу теста предвидети понашање хокејаша, тако је могуће на основу тестова предвидети и понашање будућих запослених у новом радном окружењу.

Постоје различите врсте тестова који се јављају у пракси. Послодавци некада желе да процене сазнајне или менталне способности кандидата како би утврдили да ли је кандидат способан за одређено радно место. Тада се испитивање спроводи путем тестова интелигенције како би се измерили коефицијенти. Такође, међу често коришћеним тестовима су тестови намењени за процену личности и интересовања којима се одређују основни аспекти личности кандидата, као што су интровертност, стабилност и мотивација. Тестови достигнућа представљају све оно што је особа научила. Ови тестови мере знање у областима као што су економија, маркетинг или менаџмент људских ресурса.⁴⁸ Тестовима знања се проверавају резултати образованог степена кандидата и ниво стеченог знања са захтевима посла.

Када користи тестове као метод селекције кандидата послодавац мора да води рачуна да инструменти који су коришћени приликом тестирања кандидата буду бити идентични што је више могуће. Такође, садржај текста и дозвољено време морају бити исти за све кандидате. Примера ради, уколико се тестирају кандидати за радну позицију административног радника, и послодавац одлучи да се над кандидатима спроведе тест процене брзине куцања и одреди време од 20 минута, не би било праведно да неким кандидатима послодавац обезбеди савремени рачунар, а неким старији модел на коме је отежано куцање.⁴⁹

⁴⁷ G. Desslera.

⁴⁸ Исто, 119-120.

⁴⁹ M. L. Gusdorf, *Recruitment and Selection: Hiring the Right Person*, Society for Human Resource Management, USA 2008, 9.

На основу свега изнетог можемо утврдити да тестови представљају мерни инструмент путем којег се утврђује који од пријављених кандидата за неки посао, поседује сва одговарајућа својства и способности за одређени посао, а који кандидат не поседује.

У овом раду потрудићемо се да представимо како може да изгледа један пример психолошког теста. Напомињемо да у изради ових тестова најешће учествују психолози у сарадњи са послодавцем и тимом послодавца који је овлашћен за спровођење поступка запошљавања. С тим у вези посебно се требају имати у виду прописи о приватности и недискриминацији. У овом тесту приликом одговора на питања кандидати треба да заокруже тврдњу са бројем од 1 до 5, где број 1 означава тврдњу „у потпуности се НЕ слажем“, а број 5 „у потпуности се слажем“. Такође кандидатима се треба напоменути да избегавају да заокружују тврдњу под бројем три, како би се приликом разматрања његових питања добили што прецизнији резултати.⁵⁰

ТИМСКИ РАД	ОЦЕНА
1. Волим да радим у тиму више него самостално.	1 2 3 4 5
2. Уживам у подели задатака и одговорности са другима.	1 2 3 4 5
3. Способан/способна сам да прихватим критику од тимских колега на конструктиван начин.	1 2 3 4 5

РЕШАВАЊЕ ПРОБЛЕМА	ОЦЕНА
1. Када наиђем на проблем, прво покушавам да пронађем различите начине за његово решавање.	1 2 3 4 5

⁵⁰ Н. Антонијевић, *Кадровски приручник*, 74.

2. Сматрам да је аналитичко размишљање важно за решавање радних изазова.	1 2 3 4 5
3. У стању сам да останем миран/мирна и фокусиран/фокусирана чак и под притиском.	1 2 3 4 5

ПРИЛАГОДЉИВОСТ НА РАДУ	ОЦЕНА
1. Лако се прилагођавам променама у радном окружењу.	1 2 3 4 5
2. Отворен/отворена сам за учење нових вештина које могу побољшати мој рад.	1 2 3 4 5
3. Способан/способна сам да радим на више пројеката истовремено, прилагођавајући се променама приоритета.	1 2 3 4 5

КОМУНИКАЦИЈА	ОЦЕНА
1. Јасно и прецизно износим своје идеје и мишљења.	1 2 3 4 5
2. Ефикасно комуницирам и сарађујем са колегама свих нивоа.	1 2 3 4 5
3. Активно слушам и трудим се да разумем ставове и потребе других.	1 2 3 4 5

ЛИДЕРСТВО И ИНИЦИЈАТИВА	ОЦЕНА
1. Способан/способна сам да преузmem вођство када је то потребно, чак и ако то није део моје формалне улоге.	1 2 3 4 5
2. Могу да мотивишем и инспиришем друге да достигну заједничке циљеве.	1 2 3 4 5
3. Преузимам иницијативу за решавање проблема или предложим нове пројекте када видим прилику за побољшање.	1 2 3 4 5

СТРЕС И УПРАВЉАЊЕ ВРЕМЕНОМ	ОЦЕНА
1. Ефикасно управљам својим временом и роковима, чак и под великим притиском.	1 2 3 4 5
2. Када се суочим са стресним ситуацијама, тражим здраве начине за њихово превазилажење.	1 2 3 4 5
3. Сматрам да је важно одржавати равнотежу између професионалног и приватног живота.	1 2 3 4 5

Високе оцене у указују на то да кандидат вероватно поседује јаке вештине или предиспозиције у тој области, док ниске оцене могу указивати на потенцијалне области за развој или на то да кандидат можда неће бити најбољи избор за послове који захтевају специфичне вештине или особине личности.

Још један пример једноставнијег психолошког теста који послодавци могу користити приликом селекције кандидата може да изгледа на следећи начин:

1. Како реагујете када се нађете под значајним радним притиском?

А) Постајем веома анксиозан и тешко ми је да се фокусирам.

Б) Трудим се да останем организован и приоритизујем задатке.

Ц) Користим притисак као мотивацију за ефикаснији рад.

2. Када радите у тиму, који опис најбоље одговара вашој улози?

А) Волим да преузем вођство и усмеравам друге.

Б) Најбоље радим када ми се дају јасни задаци без потребе за преузимањем вођства.

Ц) Флексибилан сам и могу да преузем било коју улогу која је потребна тиму.

3. Како приступате решавању сложених проблема?

А) Разбијам проблем на мање делове и решавам их корак по корак.

Б) Волим да размишљам ван оквира и тражим креативна решења.

Ц) Консултујем се са колегама или тражим спољне савете како бих добио различите перспективе.

4. Како се носите са критиком на радном месту?

А) Тешко ми пада и може негативно утицати на моје самопоуздање.

Б) Трудим се да је схватим конструктивно и користим као прилику за побољшање.

Ц) Анализирам критику и разликујем корисне повратне информације од неоправданих коментара.

5. Како поступате када дође до конфликта у тиму?

А) Избегавам укључивање и надам се да ће се решити сам од себе.

Б) Активно тражим решење и покушавам да посредујем између сукобљених страна.

Ц) Изражавам своје мишљење јасно, али се трудим да останем отворен за туђе перспективе.

На основу одговора кандидата може се закључити следеће:

Уколико је кандидат на већину питања одговорио заокруживањем одговора А то значи да је кандидат склонији отежаном раду под притиском и да се теже носи са упућеном критиком или конфликтом.

Уколико је кандидат на већину питања одговорио заокруживањем одговора Б значи да кандидат поседује солидне вештине управљања задацима и је добар тимски играч.

Уколико је кандидат на већину питања одговорио заокруживањем Ц одговора значи да је кандидат флексибилан и креативан и да воли да се суочава са изазовима, са добром способношћу за рад под притиском.

После прикупљања резултата, важно је анализирати одговоре у контексту специфичних захтева за радно место за које се врши селекција. Такође, значајно је размотрити комбиновање ових резултата са другим елементима селекционог процеса, као што су структурирани разговори за посао, практични задаци или процене способности.

2.5.Обавештавање лица која траже запослење о исходу процеса запошљавања

Када послодавац или лице/тим код послодаваца који је задужен за процес селекције кандидата обави евалуацију одговора на тестове и разговора за посао, долази до доношења коначне одлуке о избору кандидата. Лице које има овлашћења на основу Закона о раду има право да донесе одлуку о запошљавању, а то је најчешће законски заступник привредног субјекта или директор. Ако се не изабере ниједан кандидат, целокупан процес запошљавања се мора поновити.⁵¹

Као што видимо процес селекције је дуг процес, који започиње од објављивања огласа, а завршава се коначним одабиром кандидата и потписивањем уговора о раду.⁵² Међутим, пре потписивања уговора о раду послодавац треба да обавести све кандидате о свом коначном одабиру кандидата, што значи да се обавештава кандидат који је изабран у

⁵¹ Т. Петрушић, *Методe и инструменти професионалне селекције кандидата*, Универзитет у Београду Факултет безбедности, Београд 2021, 27.

⁵² А. Dayal, *Post graduate diploma in business administration in human resource management*, Symbiosis center for distance learning (SCDL) 2013 – 2015.

процесу селекције, али и кандидати који нису изабрани. На тај начин послодавац представља себе у позитивном светлу на тржишту и оставља могућност осталим кандидатима који нису изабрани у овом процесу селекције да их контактира за наредна упражњена радна места. Такође, овај корак показује професионализам послодавца и поштовање према уложеном времену и труду кандидата. Брзим одговором о избору кандидата доприноси се транспарентној и отвореној комуникацији, кандидатима који нису изабрани помаже се да наставе даље за потрагом за посао, а оном који јесте да се припреме за нову улогу. Обавештавање кандидата о исходу процеса селекције на достојанствен и професионалан начин доприноси изградњи позитивне репутације и омогућава кандидатима да науче и расту из искуства, чак и ако нису изабрани за жељену позицију. То такође може ојачати њихову жељу да буду део ваше организације у будућности или да позитивно говоре о пословној култури привредног субјекта у својим професионалним и социјалним круговима. Веома је битно да укажемо и да је приликом обавештења кандидата веома битно поштовати његову приватност и осигурати да се све даље комуникације одвијају на послован и дискретан начин.

У пракси се може десити да кандидати одговоре послодавцу о њиховом искуству током спровођења процеса селекције, што је поступак који послодавци свакако требају узети у обзир јер им може помоћи у унапређењу поступка селекције, од начина комуникације до ефикасности целог поступка селекције.

*Пример обавештења које послодавац упућује кандидату који је изабран*⁵³

Поштовани _____ (навести име кандидата),

Овим путем желимо да Вам се захвалимо на учешћу и издвојеном времену ради учешћа у процесу селекције за радну позицију _____ (навести радно место).

Са великим задовољством обавештавамо Вас да сте изабрани за позицију на радном месту _____ (назив радног места).

Након разматрања Ваше радне биографије и пропратне документације, уверени смо да Ваше компетенције, вештине, искуство и професионални став у потпуности одговарају нашем тиму и нашој пословној култури.

⁵³ Н. Антонијевић, *Кадровски приручник*, 98-99.

У прилогу Вам достављамо детаљну понуду за посао, укључујући информације о Вашим главним задацима, структури зараде, бенефицијама и условима запослења. Молимо Вас да пажљиво размотрите и погледате понуду и обавестите нас о својој одлуци најкасније до дана _____ (навести рок за прихватање понуде).

Уколико имате било каквих додатних питања или захтева у вези запошљавања, будите слободни да нас контактирате.

Честитамо Вам још једном на успеху и ишчекујемо Вашу потврду о прихватању запослења, као и брз почетак рада у _____ (име послодавца).

*Пример обавештења које послодавац упућује кандидату који није изабран*⁵⁴

Поштовани _____ (навести име кандидата),

Овим путем желимо да Вам се захвалимо на учешћу и издвојеном времену ради учешћа у процесу селекције за радну позицију _____ (навести радно место).

Обавештавамо Вас да смо се у овом тренутку определили за кандидата чије искуство и вештине у већој мери одговарају специфичним потребама радне позиције. Ваше радно искуство и стручност испунили су наша очекивања, а нарочито Ваша способност _____ (навести конкретне позитивне аспекте).

Желимо Вам много успеха у Вашој професионалној каријери и напомињемо да смо отворени за нове могућности сарадње у будућности.

С поштовањем,

⁵⁴ Н. Антонијевић, *Кадровски приручник*, 97.

Дакле, као што можемо да видимо комуникације која се одвија између послодавца и запосленог о исходу процеса селекције је веома битан сегмент који одражава саму вредност привредног субјекта. За послодавца је битно да узима у обзир уложено време и труд кандидата јер на тај начин могу изградити јаке темеље за будуће успехе у области запошљавања, као и позитивну репутацију у пословном свету. Ова пракса не само да помаже у одржавању професионалних односа већ и ствара добру основу да се квалитетни кадрови пријаве за наредне огласе послодавца.

3. Уговор о раду

Да би дошло до заснивања радног односа између послодавца и запосленог одређени услови се морају испунити, пре свега услов за заснивање радног односа је професионално својство-знање (стручна спрема, положени испити и сл.) вештине, радно искуство организационе способности, а изузетно то може бити и лично својство под условом да је стварни и одлучујући услов за обављање посла, ако је сврха која се тиме жели постићи је оправдана, као и предузимање мера заштите према појединим категоријама лица, које у складу са општим актом утврђује послодавац поступку за заснивање радног односа. Испуњење услова је значајно за пуноважност заснивања радног односа, јер уколико услови нису испуњени онда се јавља фактички рад.⁵⁵

Као што смо могли да видимо у досадашњем излагању да би дошло до закључења уговора о раду потребно је да претходно буду испуњени одређени услови, односно потребно је:

- да у правном лицу постоји радно место, односно послови утврђени општим актом, са описом послова и услови за рад на њима;
- да постоји слободно, односно упражњено радно место, односно послови;
- да постоји потреба за попуњавањем слободног, односно упражњеног радног места, односно послова;
- да је послодавац, односно његов надлежни орган донео одлуку о попуњавању слободног радног места,
- да послодавац изабере начин прибављања људских ресурса;
- да је послодавац изабере модел, односно канал будем кога ће објавити оглас за посао;
- да је оглас за упражњено радно место, објављен;
- да су кандидати поднели пријаве на оглас;
- да послодавац изврши процес регрутације;
- да се спроведе поступак селекције;

⁵⁵ Б. А. Лубарда, *Увод у радно право*, Правни факултет Универзитета у Београду-Центар за издаваштво и информисање, Београд 2014, 99-100.

- да је послодавац, односно његов надлежни орган извршио избор између пријављених кандидата који испуњавају услове за рад на радном месту, односно пословима и
- да је изабрани кандидат прихватио тај избор.⁵⁶

Радни однос се заснива уговором о раду који закључују запослени и послодавац и представља њихову слободну аутономију воље. Уговор о раду се сматра закљученим када га потпишу обе стране и закључује се пре ступања на рад запосленог у писаном облику. Уговор о раду може се закључити на одређено и неодређено време.⁵⁷ Чланом 33. Закона о раду превиђено је шта све уговор о раду мора да садржи. Ти елементи су следећи: назив и седиште послодавца; лично име запосленог, место пребивалишта, односно боравишта запосленог; врсту и степен стручне спреме, односно образовања запосленог, који су услов за обављање послова за које се закључује уговор о раду; назив и опис послова које запослени треба да обавља; место рада; врсту радног односа (на неодређено или одређено време); трајање уговора о раду на одређено време и основ за заснивање радног односа на одређено време; дан почетка рада; радно време (пуно, непуно или скраћено); новчани износ основне зараде на дан закључења уговора о раду; елементе за утврђивање основне зараде, радног учинка, накнаде зараде, увећане зараде и друга примања запосленог; рокове за исплату зараде и других примања на која запослени има право; трајање дневног и недељног радног времена.⁵⁸ У сваком случају уговором о раду не могу се предвидети одредбе које су неповољније од услова који су

⁵⁶ Ј. Јанковић, „Правна природа уговора о раду“, Гласник права, Крагујевац 2012, 3.

⁵⁷ Уговор о раду може да се закључи на одређено време, за заснивање радног односа чије је трајање унапред одређено објективним разлозима који су оправдани роком или извршењем одређеног посла или наступањем одређеног догађаја, за време трајања тих потреба. Послодавац може закључити један или више уговора о раду из на одређено време на основу којих се радни однос са истим запосленим заснива за период који са прекидима или без прекида не може бити дужи од 24 месеца.

Прекид краћи од 30 дана не сматра се прекидом периода. Изузетно уговор о раду на одређено време може да се закључи:

- 1) ако је то потребно због замене привремено одсутног запосленог, до његовог повратка;
- 2) за рад на пројекту чије је време унапред одређено, најдуже до завршетка пројекта;
- 3) са страним држављанином, на основу дозволе за рад у складу са законом, најдуже до истека рока на који је издата дозвола;
- 4) за рад на пословима код новооснованог послодавца чији упис у регистар код надлежног органа у моменту закључења уговора о раду није старији од једне године, на време чије укупно трајање није дуже од 36 месеци;
- 5) са незапосленим коме до испуњења једног од услова за остваривање права на старосну пензију недостаје до пет година, најдуже до испуњења услова, у складу са прописима о пензијском и инвалидском осигурању.

Ако је уговор о раду на одређено време закључен супротно одредбама овог закона или ако запослени остане да ради код послодавца најмање пет радних дана по истеку времена за које је уговор закључен, сматра се да је радни однос заснован на неодређено време.

⁵⁸ Закон о раду, чл. 33

прописани законом. Веома је битно да послодавац и запослени се споразумеју око свих услова рада и постигну сагласност воља.

Уговором о раду може се предвидети и пробни рад за обављање једног или више повезаних, односно сродних послова утврђених уговором о раду. Уколико је послодавац одлучио да уговором о раду предвиди пробни рад, мора имати у виду да исти не може да траје дуже од шест месеци.

Из напред наведеног видимо да код уговора о раду воља запосленог и послодавца да се уговор закључи не може бити изражена на било који начин, већ је законодавац на изричит начин предвидео да се уговор о раду мора закључити у писаном облику, што узрокује закључак да је уговор о раду формални уговор, и да је пуноважан само ако је испоштована законом предвиђена форма. Будући да је запослени вулнерабилнија страна у односу на послодавца, законом је прописано да иако се са запосленим не закључи уговор о раду у законом предвођеној форми, сматраће се да је запослени засновао радни однос на неодређено време, а као дан заснивања радног односа сматраће се дан када је запослени ступио на рад. Тумачећи став законодавца можемо доћи до закључка да ће се сматрати да је запослени засновао радни однос на неодређено време, иако не постоји уговор о раду, односно, без обзира на то да ли претходно између послодавца и запосленог постоји неки усмени или други неформални договор о заснивању радног односа, који би предвиђао нешто друго.

У суштини, када послодавац утврђује права, обавезе и одговорности запосленог, мора се законских оквира како би уговор о раду био важећи. Иако уговор може да обезбеди већа права запосленом од оних која су законом предвиђена, основни оквир тих права мора бити у складу са законом.

Међутим, у пракси ситуација је мало другачија. Наиме, лице које жели да заснује радни однос обично се суочава са опцијама да прихвати или одбије уговор који послодавац нуди, при чему су кључни елементи уговора већ дефинисани од стране послодавца. Тако да иако уговор о раду представља аутономију слободне воље запосленог и послодавца у пракси се дешава да више личи на адхезионе уговоре, односно уговоре по приступу, али он се ипак разликује од њих захваљујући својим специфичним карактеристикама.

*Пример уговора о раду на неодређено време са пуним радним временом*⁵⁹

_____ (назив и седиште послодавца)

_____ (број)

_____ (датум и место)

На основу члана 30. до 33. Закона о раду („Службени гласник РС“, бр. _____ у даљем тексту: Закон), и члана _____ (навести закон или општи акт послодавца који одређује надлежност органа за закључење уговора о раду), директор (или други орган утврђен законом или општим актом послодавца, или друго лице на основу овлашћења број _____ од _____ директора или другог органа утврђеног законом или општим актом послодавца) и запослени, закључују

УГОВОР О РАДУ

Предмет уговора

Члан 1.

_____ (назив и седиште послодавца), (у даљем тексту: послодавац), заснива радни однос са _____ (име и презиме запосленог) (у даљем тексту: запослени), са пребивалиштем/боравиштем на дан закључења уговора о раду у _____ (место, улица и број), за обављање послова _____ (назив послова), за које се захтева _____ (врста и степен стручне спреме, односно образовање).

Члан 2.

Запослени ће обављати следеће послове и то: _____ (навести опис послова из Правилника о организацији и систематизацији послова, уколико такав Правилник код послодавца постоји, односно уколико послодавац има више од десет запослених, а уколико послодавац не поседује Правилник о организацији и систематизацији послова, навести опис послова које ће запослени обављати по основу уговора о раду).

Члан 3.

Запослени ће обављати послове у _____ (место рада).

Члан 4.

Запослени заснива радни однос на неодређено време.

Запослени је дужан да ступи на рад _____ (дан, месец, година).

Послодавац се обавезује да, одмах по ступању запосленог на рад, поднесе прописане пријаве на обавезно социјално осигурање и да благовремено уплаћује доприносе у складу са законом.

⁵⁹ Н. Антонијевић, *Велика збирка образаца по Закону о раду 2024*, Пословна литература, Београд 2023, 31.

Пробни рад

Члан 5.

Пробни рад за обављање послова за које је запослени закључио уговор о раду траје _____ (најдуже шест месеци). За време трајања пробног рада, послодавац проверава стручне компетенције и радне способности запосленог.

Пре истека времена за које је уговорен пробни рад, послодавац или запослени могу да откажу уговор о раду, са отказним роком од _____ радних дана. (Навести број радних дана, који не може бити краћи од пет радних дана).

Радно време запосленог

Члан 6.

Запослени заснива радни однос са пуним радним временом.

Радно време запосленог износи _____ часова дневно (може се додати почев од _____ часова - до _____ часова), односно _____ часова недељно. (Општим актом послодавца се може утврдити да пуно радно време буде краће од 40 часова недељно, али не краће од 36 часова недељно).

Запослени је дужан да своје послове из члана 2. овог уговора обавља благовремено у периоду од _____ часова до _____ часова.

Члан 7.

На захтев послодавца, запослени је дужан да ради дуже од пуног радног времена у случају више силе, изненадног повећања обима посла и у другим случајевима када је неопходно да се у одређеном року заврши посао који није планиран (у даљем тексту: прековремени рад).

Прековремени рад не може да траје дуже од осам часова недељно.

Запослени не може да ради дуже од 12 часова дневно укључујући и прековремени рад.

Послодавац је дужан да води дневну евиденцију о прековременом раду запослених.

Члан 8.

Радна недеља запосленог траје _____ радних дана у току недеље.

(У случају када се рад обавља у сменама, ноћу или када природа посла или организација радног времена то захтева: просечно недељно радно време на месечном нивоу износи _____).

Ако природа посла и организација рада дозвољава, почетак и завршетак радног времена може се утврдити, односно уговорити у одређеном временском интервалу (клизно радно време).

Одмори и одсуства

Члан 9.

Запослени има право на дневни и недељни одмор у складу са чланом 64-67. Закона и чланом _____ (навести општи акт послодавца - Правилник о раду или Колективни уговор).

Запослени има право на годишњи одмор у трајању утврђеном у складу са чланом _____ (навести општи акт послодавца - Правилник о раду или Колективни уговор) и Законом. Запослени има право на накнаду штете за неискоришћени годишњи одмор у случају престанка радног односа, у висини и на начин утврђен у складу са Законом.

Члан 10.

Запослени има право на одсуство са рада уз накнаду зараде (плаћено одсуство) у укупном трајању до _____ (најмање пет) радних дана у току календарске године, у случају склапања брака, порођаја супруге, теже болести члана уже породице.

Поред права на одсуство из става 1. овог члана запослени има право на плаћено одсуство још:

- 1) пет радних дана због смрти члана уже породице;
- 2) два узастопна дана за сваки случај добровољног давања крви рачунајући и дан давања крви.

Члановима уже породице у смислу става 1. и 2. овог члана сматрају се брачни друг, деца, браћа, сестре, родитељи, усвојилац, усвојеник и старатељ.

Члан 11.

Послодавац може запосленом да одобри одсуство без накнаде зараде (неплаћено одсуство).

За време неплаћеног одсуства запосленом мирују права и обавезе из радног односа, ако за поједина права и обавезе Законом или _____ (назив општег акта послодавца) није другачије одређено.

Члан 12.

Запосленом мирују права и обавезе које се стичу на раду и по основу рада, осим права и обавеза за које је Законом или _____ (назив општег акта послодавца) односно уговором о раду другачије одређено, ако одсуствује са рада због:

- 1) одласка на одслужење, односно дослужење војног рока;
- 2) упућивања на рад у иностранство од стране послодавца или у оквиру међународно-техничке или просветно-културне сарадње, у дипломатска, конзуларна и друга представништва;
- 3) привременог упућивања на рад код другог послодавца (у смислу члана 174. Закона);
- 4) избора, односно именовања на функцију у државном органу, синдикату, политичкој организацији или другу јавну функцију чије вршење захтева да привремено престане да ради код послодавца;
- 5) издржавања казне затвора, односно изречене мере безбедности, васпитне или заштитне мере, у трајању до шест месеци.

Зарада, накнада зараде и накнада трошкова

Члан 13.

Запослени има право на зараду која је утврђена у складу са Законом и _____ (назив општег акта послодавца) за обављени рад и време проведено на раду (основна зарада, део зараде за радни учинак и увећана зарада), зараду по основу доприноса запосленог пословном успеху послодавца (награде, бонуси и сл.), накнаду зараде, накнаду трошкова и друга примања по основу радног односа.

Основна зарада запосленом се утврђује у новчаном износу за послове за које је закључен овај уговор у износу од _____ динара на дан закључења овог уговора.

Основна зарада утврђује се на основу елемената из члана _____ (назив општег акта послодавца).

Зарада по основу оствареног радног учинка утврђује се у складу са критеријумима из члана _____ (назив општег акта послодавца).

Запослени има право на увећану зараду у складу са чланом _____ (назив општег акта послодавца) и Законом.

Члан 14.

Накнада зараде за време одсуствовања са рада на дан празника који је нерадан дан, годишњег одмора, плаћеног одсуства, војне вежбе и одазивања на позив државног органа, исплаћује се у висини утврђеној Законом и у члану _____ (назив општег акта послодавца).

Накнада зараде за време одсуствовања са рада због привремене неспособности за рад (боловања) исплаћује се у висини утврђеној Законом и у члану _____ (назив општег акта послодавца).

Накнада зараде због одсуствовања са рада без кривице запосленог и због одсуствовања по наредби надлежног органа, исплаћује се у складу са Законом и чланом _____ (назив општег акта послодавца).

Запослени остварује право на плаћено одсуство у случајевима и на начин прописан чланом _____ (назив општег акта послодавца) и Законом.

Члан 15.

Запослени има право на накнаду трошкова у случајевима одређеним _____ (назив општег акта послодавца) и овим уговором и то:

- за долазак и одлазак са рада у висини цене превозне карте у јавном саобраћају (алтернатива: послодавац запосленом обезбеђује редован превоз за долазак и одлазак са рада);
- за време проведено на службеном путу у земљи;
- за време проведено на службеном путу у иностранству;
- смештаја и исхране за рад и боравак на терену, ако послодавац није запосленом обезбедио смештај и исхрану без накнаде;
- за исхрану у току рада и
- за регрес за коришћење годишњег одмора
- исплаћује се у висини и на начин утврђен у члану _____ до _____ (назив општег акта послодавца) и Законом.

Члан 16.

Запослени има право на друга примања (отпремнину због одласка у пензију, солидарну помоћ, јубиларну награду и др.) утврђена у члану _____ (назив општег акта послодавца) и Законом.

Члан 17.

Зарада ће се исплаћивати _____ (навести рокове за исплату зараде).

Клаузула забране конкуренције

Члан 18.

Запослени се обавезује да за време трајања радног односа на територији _____ не може да обавља _____ (опис послова) у своје име и за свој рачун, као и у име и за рачун другог правног или физичког лица без сагласности послодавца (забрана конкуренције - утврђује се само ако постоје услови да запослени радом код послодавца стекне нова, посебно важна технолошка знања, широк круг пословних партнера или да дође до сазнања важних пословних информација и тајни).

Запослени се обавезује да послове из члана 1. овог уговора не може да обавља ни у периоду од _____ дана од престанка радног односа (најдуже две године).

Послодавац је дужан да запосленом на име забране конкуренције у смислу става 1. овог члана уговора исплати новчану накнаду од _____ динара (у месечном или једнократном износу).

Чување пословне тајне

Члан 19.

Пословна тајна је податак чије би саопштавање трећем лицу могло нанети штету послодавцу, као и податак који има или може имати економску вредност зато што није опште познат, нити је лако доступан трећим лицима која би његовим коришћењем или саопштавањем могла остварити економску корист и који је од стране друштва заштићен одговарајућим мерама у циљу чувања његове тајности.

Подаци који се сматрају пословном тајном, односно документи који садрже ове податке су следећи:

- 1) _____ (навести конкретне документе, исправе, акте коју могу садржати податке који представљају пословну тајну, односно ближе описати шта се сматра пословном тајном код послодавца, нпр. уговори са другим привредним друштвима, подаци о пословним сарадницима, клијентима или корисницима, патенти, лиценце, технологија производње, процеси производње, планови пословања, поверљиви подаци добијени од надлежних органа и сл.);
- 2) _____ (други подаци).

Документи и подаци који представљају пословну тајну, морају бити означени са „ПОСЛОВНА ТАЈНА“ (навести где се означава, нпр. у горњем десном углу), заведени у посебној књизи, и чувани под кључем у посебној просторији намењеној за ову сврху.

_____ (овлашћени орган послодавца, нпр. директор или друго овлашћено лице) одређује одговорно лице које извршава радње у вези са пословном тајном.

Запослени ће током трајања овог уговора одржавати поверљивим и неће одавати трећем лицу, нити користити у друге сврхе, осим у сврху извршења овог уговора, податке који представљају пословну тајну послодавца.

Запослени је дужан да пословну тајну чува и након престанка тог својства, у периоду од _____ (број) године од дана престанка тог својства.

Уколико запослени прекрши обавезу чувања пословне тајне послодавац може пред надлежним судом захтевати накнаду штете.

Клаузула о заштити интелектуалне својине

Члан 20.

Запослени пристаје да сви резултати његовог рада који су повезани са пословима и пројектима које обавља за послодавца, укључујући све облике интелектуалне својине, постану својина послодавца.

Запослени се обавезује да ће пружити све неопходне информације и документацију у вези са интелектуалном својином послодавцу.

Након престанка радног односа, запослени се обавезује да неће користити нити откривати интелектуалну својину послодавца без претходног писменог одобрења послодавца.

Запослени се обавезује да ће се уздржавати од свих активности које би могле довести до повреде интелектуалне својине послодавца.

Кршење ове клаузуле може резултирати покретањем поступка против запосленог пред надлежним судом, укључујући захтев за накнаду штете.

Ова клаузула остаје на снази и након престанка радног односа између запосленог и послодавца.

Накнада штете

Члан 21.

Запослени одговара за штету коју на раду и у вези са радом намерно или из крајње непажње проузрокује послодавцу или трећем лицу.

Поступак за утврђивање одговорности запосленог за штету проузроковану послодавцу покреће директор (алтернатива: овлашћено лице код послодавца) по пријему писмене пријаве или сазнања за проузроковану штету.

Постојање штете и околности под којима је настала, висину и начин накнаде утврђује посебна комисија од три члана коју образује директор (алтернатива: навести други надлежни орган односно овлашћено лице у складу са законом, односно општим актом послодавца).

Комисија заказује расправу, спроводи поступак саслушања запосленог, сведока (ако их има) и изводи друге доказе ради утврђивања чињеничног стања.

Висина штете утврђује се на основу ценовника и књиговодствене вредности оштећене ствари или на основу процене вештачењем стручњака.

О спроведеном поступку сачињава се записник и утврђује степен кривице запосленог и висина штете, на основу кога директор доноси решење о одговорности запосленог или о ослобађању од одговорности.

Саставни део записника је и изјава запосленог да ли пристаје да накнади штету.

Послодавац решењем утврђује начин накнаде штете и рок у коме је запослени дужан да накнади штету.

Ако запослени не пристане да накнади штету у утврђеном року, о накнади штете одлучује надлежни суд.

Члан 22.

Ако запослени претрпи повреду или штету на раду, послодавац је дужан да му у року од _____ дана од дана настанка повреде или штете, накнади штету у складу са законом.

Ако се запослени и послодавац не споразумеју о накнади штете, запослени има право да накнаду штете захтева пред надлежним судом.

Обавештење о забрани вршења злостављања и сексуалног узнемиравања на раду и злоупотреби права на заштиту од таквог понашања

Члан 23.

Запослени потврђује да је писменим путем пре ступања на рад обавештен о забрани вршења злостављања и сексуалног узнемиравања на раду и злоупотреби права на заштиту од таквог понашања, као и одређивању лица за пријем захтева за заштиту од злостављања на раду.

Обавештење о заштити узбуњивача

Члан 24.

Запослени потврђује да је писаним путем пре ступања на рад обавештен о правима запослених која су предвиђена Законом о заштити узбуњивача, поступку узбуњивања, као и другим питањима од значаја за узбуњивање и заштиту узбуњивача, као и о одређивању лица овлашћеног за пријем информације и вођење поступка у вези са узбуњивањем.

(Пример обавештења које је послодавац дужан да према Закону о заштити узбуњивача и Правилнику о начину унутрашњег узбуњивања, начину одређивања овлашћеног лица код послодавца, као и другим питањима од значаја за унутрашње узбуњивање код послодавца који има више од десет запослених предвиђен је у првом делу овог Приручника под бројем 3.4.8.2.)

Члан 25.

Запослени је сагласан са обрадом података о личности, као и да ће његовим личним подацима руковати лице овлашћено од стране послодавца током трајања овог уговора о раду, као и да ће се исти подаци чувати код послодавца и након престанка радног односа у периоду _____ (навести период).

Запослени је сагласан да послодавац врши аутоматизовану или неаутоматизовану обраду података о личности као што су прикупљање, бележење, разврставање, груписање односно структурирање, похрањивање, уподобљавање или мењање, откривање, вршење увида, употребљавање, откривање преносом односно достављањем, умножавање, ширење или на други начин чињење доступним, упоређивање, ограничавање, брисање или уништавање.

Запослени је обавештен да у случају да не жели да његови лични подаци буду јавно објављени опозове сагласност за исто писменим захтевом преко лица одређеног за заштиту података о личности код послодавца.

Безбедност и здравље на раду

Члан 26.

Послодавац је дужан да запосленом организује рад на начин који обезбеђује безбедност и здравље на раду, у складу са Законом и другим прописима.

Престанак радног односа

Споразумни престанак радног односа

Члан 27.

Радни однос може да престане споразумом закљученим између запосленог и послодавца.

Споразумом се утврђује датум престанка радног односа.

Отказ од стране запосленог

Члан 28.

Запослени може послодавцу да откаже уговор о раду, без навођења разлога за отказ.

Отказ Уговора о раду се даје у писаној форми.

Запослени је дужан да послодавцу достави отказ уговора о раду _____ дана (најмање 15, а најдуже 30 дана) пре дана који је навео као дан престанка радног односа.

Отказ од стране послодавца

Члан 29.

Запосленом престаје радни однос у случајевима утврђеним Законом, општим актом послодавца и овим уговором.

Послодавац може запосленом да откаже уговор о раду ако за то постоје оправдани разлози који се односе на радну способност запосленог, његово понашање или потребе послодавца.

Члан 30.

Запослени је дужан да радне обавезе извршава савесно и у предвиђеним роковима; да поштује радну дисциплину код послодавца; да се придржава прописаних мера безбедности и здравља на раду и да обавести послодавца о свакој врсти потенцијалне опасности за живот и здравље и настанак материјалне штете.

Запослени одговара за повреде радних обавеза и непоштовање радне дисциплине утврђене Законом, општим актом послодавца и овим уговором.

Члан 31.

Запослени не поштује радну дисциплину, поред случајева утврђених Законом, и ако:

- 1) показује немаран однос према средствима рада, повереној документацији, роби и сл.;
- 2) неоправдано закасни на посао у току три радна дана у месецу или укупно пет радних дана у календарској години;

- 3) неоправдано изостане са посла два радна дана у месецу или три радна дана у току календарске године;
- 4) пасивно обавља радне задатке;
- 5) неуредно одржава простор у коме је смештена роба, документација и др. а што има за последицу оштећење ствари и робе;
- 6) ако својим понашањем омета друге запослене да раде;
- 7) _____;
- 8) _____.

Члан 32.

Запослени чини повреду радне обавезе, поред случајева утврђених Законом, и ако својом кривицом учини следеће повреде радних обавеза:

- 1) неблаговремено извршава радне обавезе;
- 2) незаконито располаже средствима;
- 3) ода пословну, службену или другу тајну утврђену законом или општим актом Послодавца;
- 4) фалсификује новчана и друга службена документа;
- 5) _____;
- 6) _____.

Отказни рок у случају неостваривања резултата рада

Члан 33.

Отказни рок у случају отказа уговора о раду због неостваривања резултата рада износи:

- 1) осам дана - ако је запослени навршио до _____ (нпр. 10 година) стажа осигурања;
- 2) 15 дана - ако је запослени навршио више од _____ а мање од _____ (нпр. 20 година) стажа осигурања;
- 3) 30 дана - ако је запослени навршио више од _____ (нпр. 20 година) стажа осигурања.

Ако се запослени и директор (алтернатива: други надлежни орган код послодавца, односно овлашћено лице) споразумеју да запосленом престане рад пре истека отказног рока, запослени има право на накнаду зараде у висини _____% просечне зараде у претходних 12 месеци (или просечне зараде у претходна три месеца или др.), за време трајања отказног рока утврђеног у складу са ставом 1. овог члана.

Остале одредбе

Члан 34.

На сва права, обавезе и одговорности које нису уређене овим уговором примењују се одговарајуће одредбе (назив општег акта послодавца) и Закона и другог прописа.

Члан 35.

У случају спора између послодавца и запосленог уговара се надлежност стварно надлежног суда на територији седишта послодавца.

Члан 36.

Овај уговор сачињен је у 3 (три) истоветна примерка, одб којих 2 (два) задржава послодавац, а 1 (један) запослени.

У _____, дана _____ године.

ЗАПОСЛЕНИ:

ЗА ПОСЛОДАВЦА:

(име и презиме)

(име и презиме овлашћеног лица код послодавца)

Достављено:

1. запосленом _____ (датум и потпис запосленог)

2. служби за људске ресурсе/архиви

3. _____

4. _____

Закључак

Анализом ефикасности пословне комуникације, од тренутка објављивања огласа за посао до потписивања уговора о раду, установили смо да применом ефективне пословне комуникације долазимо до обостраног задовољства у поступку запошљавања. Основни појмови комуникације, као што су усмена вербална и невербална, комуникација која се одвија писаним путем, као и путем савремених начина комуникације, представљају темељ на којем се гради успешан процес регрутације.

Истраживања која су представљена у овом раду показала су да одабир начина комуникације и објављивања огласа за посао, као и процеси проналажења људских ресурса, њихово регрутовање и процес селекције, имају велики утицај на ефикасност процеса запошљавања. Употребом јасних и прецизних порука, транспарентношћу током селекционог процеса, као и адекватном припремом кандидата и лица које спроводи разговор за посао по овлашћењу послодавца, долазимо кључних аспеката који су значајни за успешно запошљавање и за обострано задовољство запосленог и послодавца.

Процес запошљавања почиње са објављивањем огласа за посао, што захтева стратешки приступ у избору канала комуникације. Дигитални медији, социјалне мреже, и специјализоване дигиталне платформе за запошљавање данас омогућавају широку видљивост и приступ великом броју потенцијалних кандидата. Истовремено, јасно и прецизно формулисани огласи основни су за привлачење квалитетних кандидата, док је селекција кандидата прави показатељ колико ефективна комуникација може утицати на крајњи исход запошљавања.

Процедуре као што су разговори за посао, тестови и анализа радних биографија захтевају отворену и транспарентну комуникацију између кандидата и послодавца. Успостављање јасних очекивања и обострано уважавање принципа објективности и професионалности у овом процесу води ка избору најподобнијих кандидата. Наравно да потписивање уговора о раду представља кулминацију успешне комуникације између послодавца и будућег запосленог. Ова последња фаза захтева прецизност у дефинисању услова рада, очекивања и права обе стране, што захтева добро разумевање и ефикасну комуникацију усмерену на изградњу позитивног радног односа.

Имајући у виду напред наведено, апсолутно је разумљиво да ефективна пословна комуникација у процесу запошљавања не само да утиче на успешно попуњавање

отворених радних места, већ такође поставља основ за дугорочне односе између послодавца и запослених. Комуникација која је отворена, транспарентна, и двосмерна, од самих почетака процеса до његовог завршетка, кључна је за изградњу поверења и узајамног поштовања. То не само да обезбеђује да обе стране имају јасна очекивања и разумевање услова сарадње, већ такође доприноси стварању позитивне пословне културе која промовише ангажованост, задовољство на раду и лојалност запослених.

С тим у вези, употреба технологија у комуникацији током процеса запошљавања нуди нове могућности за унапређење и оптимизацију. Дигитални алати и платформе могу значајно поједноставити процесе селекције, учинити комуникацију бржом и ефикаснијом, те омогућити праћење и анализу података који доприносе бољем разумевању и оптимизацији целокупног процеса запошљавања. Стратегијска примена ефективне комуникације у процесу запошљавања представља основу за успех у привлачењу, селекцији, и задржавању врхунских талената. Ово не само да доприноси непосредним потребама запошљавања, већ и ствара основу за изградњу снажне и усмерене радне снаге способне да одговори на изазове и искористи могућности у пословном окружењу које се брзо мења. Од виталног је значаја да се стално улаже у развој комуникационих вештина и алата, као и у неговању пословне културе која вреднује отвореност, транспарентност и двосмерну комуникацију, како би се осигурало да процес запошљавања не само да резултира успешним запошљавањем, већ и доприноси дугорочном развоју и успеху организације. У том контексту, привредни субјекти треба да обезбеде да њихови процеси запошљавања буду праћени константном обуком и развојем како за руководиоце тако и за тимове задужене за људске ресурсе. Усвајање најбољих пракси у области комуникације и управљања талентима, уз коришћење иновативних алата и технологија, могу значајно унапредити ефикасност и ефективност процеса запошљавања.

Кроз стално усавршавање у области комуникације и адаптацију на промене у пословном окружењу и технологији, привредни субјекти могу обезбедити да њихови процеси запошљавања остану актуелни, конкурентни и у складу са најбољим праксама. Тако се не обезбеђује само успех у проналажењу и развоју талената, већ и подржава општи успех и дуготрајна одрживост привредног субјекта у динамичном и изазовном пословном свету.

Литература:

1. Антонијевић, Н., Велика збирка образаца по Закону о раду 2024, Пословна литература, Београд 2023.
2. Антонијевић, Н., Кадровски приручник, Пословна литература, Београд 2024.
3. Брзаковић, М., Брајевић, И., Марковић Благојевић, М., Трендови у пословању 2019, (ур. Ана), „Четврта индустријска резолуција као покретач савремених трендова“, Крушевац 2019.
4. Вуковић, М., Урошевић, С., Младеновић Радосављевић, И., „Савремено пословно комуницирање са становишта менаџмента“, БизИнфо (Блаце) 2021.
5. Gusdorf, M. L., Recruitment and Selection: Hiring the Right Person, Society for Human Resource Management, USA 2008.
6. Dayal, A. Post graduate diploma in business administration in human resource management, Symbiosis center for distance learning (SCDL) 2013 – 2015.
7. Добијевић, Г., Пословно комуницирање и преговарање, Универзитет Сингидунум, Београд 2011.
8. Dessler, G., Основи менаџмента људских ресурса, Data status, Београд 2007.
9. Иванковић, В., Обука и развој запослених, Центар за развој људских ресурса и менаџмент
10. Јанковић, Ј., „Правна природа уговора о раду“, Гласник права, Крагујевац 2012.
11. Јонсон, Р.Д., Карлсон, К. Д., Каванах М. Ј., Human Resource Information Systems, SAGE Publications, 2020.
12. Кнежевић, С., „Евалуација процеса регрутовања путем друштвених медија са фокусом на LinkedIn друштвену мрежу“, FBIM Transactions, вол. 10 бр. 1.
13. Лехман, Ц. М., ДуФрен, Д. Д., Пословна комуникација, Data status, Београд 2015.
14. Лубарда, Б. А., Увод у радно право, Правни факултет Универзитета у Београду-Центар за издаваштво и информисање, Београд 2014.
15. Мартиновић, М., Танасковић, Т., Менаџмент људских ресурса, Високо пословна – техничка школа струковних студија, Ужице 2014.

16. Михаиловић, Д., Ковачевић, И., „Пословна комуникација и карактеристике запослених менаџера“, Психологија, 2008, 41 (2).
17. Павић, Ж.С., Етика и пословне комуникације, Универзитет Сингидунум, Београд 2011.
18. Павловић, Н., Пословна култура и етика, Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи, Врњачка Бања 2016.
19. Павловић, Љ., Селекција људских ресурса и увођење у посао, Унија послодаваца Србије, Београд 2011.
20. Пауновић, М., Радоњић, А., „Значај комуникације у савременом пословању“, Мегабизнис, 2/1, 2018.
21. Петрушић, Т., Методе и инструменти професионалне селекције кандидата, Универзитет у Београду Факултет безбедности, Београд 2021.
22. Ратковић, М., Људски ресурси, Универзитет БК, Београд 1997.
23. Ристић, Д., Пајванчић Цизел, А., Маринковић, Д., „Мапирање друштвене географије интернета: значења, материјалност, моћ“, Интернет и друштво, Универзитет у Нишу – Филозофски факултет, Ниш и Београд 2014.
24. Robbins, S. P., Judge, T., Organization Behavior, 12th ed. Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2007.
25. Станковић, А., Пећић, М., Остојић, Б., „Важност људских ресурса у пословном одлучивању“, Војно дело, бр. 70, 67.
26. Тапавички Дуроњић, Т., Интернет и друштво, (ур. Драган, Далибор, Драган), „Сингуларност човека и компјутера у интернет окружењу“, Ниш и Београд 2014.
27. Шебез, А., Интервју као метода професионалне селекције, Универзитет у Београду Факултет Безбедности, Београд 2021.
28. Закон о раду, „Службени гласник РС“, бр. 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 13/2017(УС), 113/2017, 95/2018 - аутентично тумачење.

Интернет извори:

1. <https://worldscholarshub.com/sr/written-communication-advantages-and-disadvantages/>, 04. јануар 2024.
2. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>, 20. фебруар 2024.
3. <http://www.webnstudy.com/tema.php?id=email>, 20. фебруар 2024.
4. <https://poslovi.infostud.com/> 20. фебруар 2024.
5. <https://rs.jooble.org/posao/Beograd> 20. фебруар 2024.
6. <https://www.halooglasi.com/posao/ponuda-poslova-pretraga> 20. фебруар 2024.
7. <https://www.joberty.com/> 20. фебруар 2024.
8. <https://www.nsz.gov.rs/> 20. фебруар 2024.
9. <https://rs.linkedin.com/> 20. фебруар 2024.
10. <https://www.statista.com/statistics/1335947/linkedin-global-users-by-subscription/>, 29.02.2024.
11. <https://www.canva.com/>, 20.02.2024.
12. <https://mngcentar.com/site/filecontent/PageProizvod/Sertifikacija/SertifikacijeZaMngCert/SertTrenMen524/Fajlovi/03.pdf> 20.02.2024.

Изјава о ауторству

Име и презиме аутора Тамара Антонијевић
Број индекса 311/2022

Изјављујем

Да је мастер рад под насловом

Анализа ефикасности послатне комуникације у процесу
запословања: од објављивања конкурса до закључивања уговора.

- Резултат сопственог истраживачког рада;
- Да мастер рад у целини, а ни у деловима није био предложен за стицање друге дипломе према студијским програмима других високошколских установа;
- Да су резултати коректно наведени и
- Да нисам кршио/ла ауторска права и користио/ла интелектуалну својину других лица.

У Косовској Митровици,

Потпис аутора

12. 07. 2024.

Тамара Антонијевић