



Selekcija kandidata



Pojam, značaj i
ciljevi selekcije





Selekcija kandidata...

Selekcija se može definisati kao postupak pomoću koga se, primjenom unaprijed utvrđenih i standardizovanih metoda i tehnika, biraju oni kandidati koji najbolje odgovaraju zahtjevima određenog posla.



Ciljevi selekcije ...

Osnovni ciljevi selekcije su:

1. **Postizanje usklađenosti između ciljeva organizacije, zahtjeva posla i karakteristika kandidata;**
2. **Eliminisanje kandidata koji ne ispunjavaju zahtjeve posla i koji se ne uklapaju u kulturu organizacije;**
3. **Prognoziranje buduće radne uspješnosti kandidata koji ispunjavaju minimalne zahtjeve posla i odabir najboljeg kandidata.**





Značaj selekcije ...

Značaj selekcije najbolje se prikazuje kroz dvije tradicionalne "istine":

- Ni dobra obuka ne može popraviti lošu selekciju ...
- Ako organizacija ne zaposli najbolje kandidate, njihovi konkurenti će to učiniti ...



Značaj selekcije ...

Efekti dobro obavljene profesionalne selekcije ogledaju se u:

- Skraćanju perioda profesionalnog osposobljavanja
- Smanjenju fluktuacije zaposlenih
- Smanjenju profesionalnih nesreća
- Povećanju stepena zadovoljstva radom





Principi selekcije ...

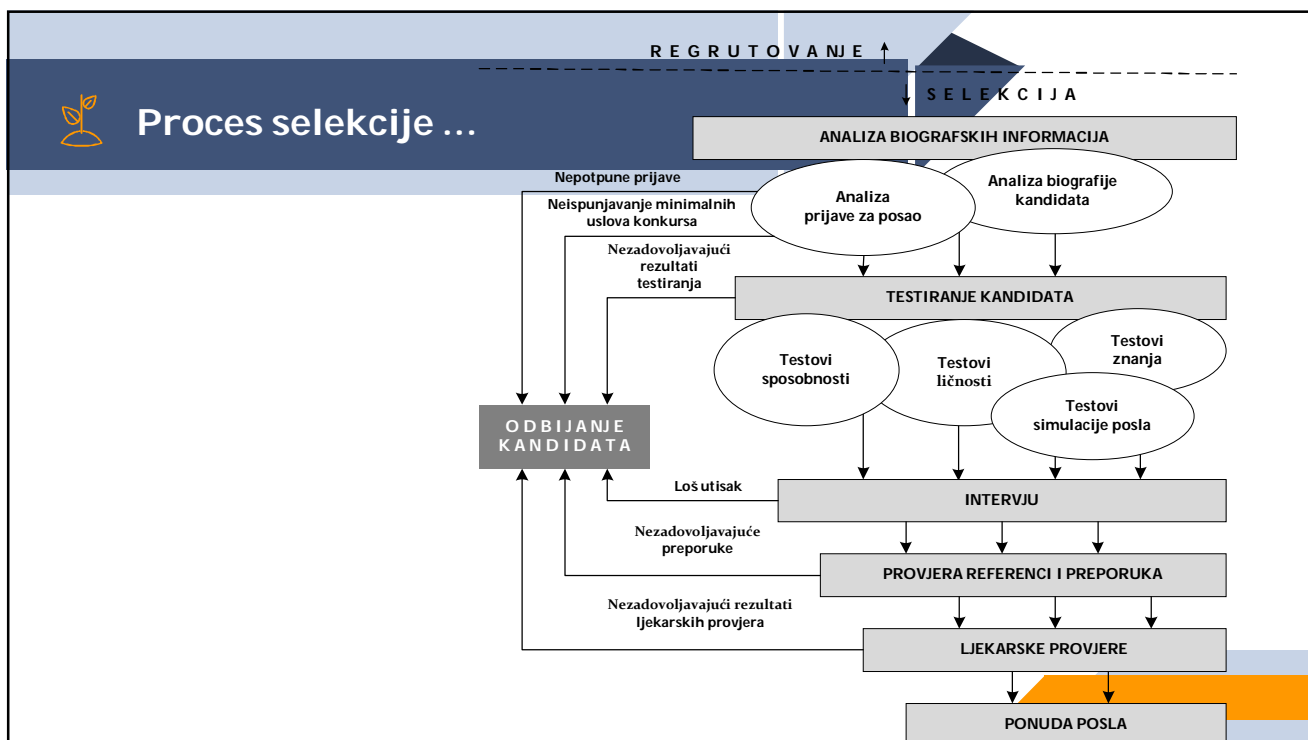
Selekcija se zasniva na nekoliko osnovnih principa:

- Ljudi se međusobno razlikuju u pogledu mnogih karakteristika;
- Različiti poslovi zahtijevaju različite karakteristike ili različite kombinacije karakteristika;
- Razlike među ljudima je moguće uočiti i mjeriti;
- Postoji veza između karakteristika ljudi i uspješnosti u obavljanju posla i nju je moguće numerički iskazati.



Kriterijumi i prediktori selekcije ...







Metrijske karakteristike metoda i instrumenata selekcije



Metrijske karakteristike selekcijskih instrumenata ...

Mjerenje je proces koji se koristi za izražavanje informacija o kandidatima u numeričkom obliku, a u svrhu objektivnije procjene kandidata.

Mjerenje kandidata se vrši uz pomoć različitih tehnika i instrumenata.

Svaki instrument koji se koristi u svrhu selekcije treba da zadovolji osnovne metrijske karakteristike, i to:



Pouzdanost

Valjanost



Pouzdanost ...

Pouzdanost je metrijska karakteristika koja govori o konzistentnosti mjerenja. Njome se procjenjuje koliko je instrument selekcije nezavisan u odnosu na izvore grešaka.

Pouzdanost se odnosi na tačnost mjerenja - ne bi se smjelo desiti da isti kandidat bude testiran istim instrumentom (testom) pod istim uslovima, a da se dobiju različiti rezultati.



Pouzdanost ...

Pouzdanost selekcijskog instrumenta može se ustanoviti uz pomoć različitih koeficijenata. To su:

- koeficijent stabilnosti (pouzdanost ponovnog mjerenja)
- koeficijent ekvivalentnosti (dvije paralelne forme)
- koeficijent interne konzistencije (parni – neparni)
- koeficijent međuocjenjivačke pouzdanosti





Valjanost ...

Valjanost definišemo kao stepen do kojeg je uspješnost pri mjerenju povezana s uspješnošću u poslu.

Možemo pouzdano mjeriti mnoge karakteristike (npr. visinu) koje ne moraju imati veze s tim može li osoba obavljati posao. To znači da je pouzdanost nužan, ali nedovoljan uslov za valjanost.

Valjan je onaj instrument (test) selekcije koji ispituje ono za šta je namjenjen.



Valjanost ...

Postoje dvije vrste valjanosti:

■ Valjanost sadržaja

- a) Da li, i u kojoj mjeri, instrument obuhvata sve bitne aspekte koje želimo mjeriti?
- b) Da li, i u kojoj mjeri, instrument izostavlja nerelevantne aspekte?

■ Kriterijumska valjanost

- a) Da li, i u kojoj mjeri, na osnovu definisanih prediktora možemo predvidjeti buduću radnu uspješnost kandidata?





Analiza biografskih informacija



Standardni izvori prikupljanja informacija o kandidatima ...

Najznačajniji standardni instrumenti za prikupljanje biografskih podataka o kandidatima su:

- Prijava za posao
- Biografija (CV)
- Preporuke





Prijava za posao ...

Prijava (application form), aplikacija ili molba za posao kako se ranije govorilo, skoro je obavezna u upotrebi i predstavlja prvi kontakt kandidata sa organizacijom.

- Prijava otvorenog tipa
- Prijavni formulari



Biografija, Curriculum vitae (CV) ...

Biografija na jasan i sažet način prikazuje sve bitne informacije o kandidatu, njegovom obrazovanju i radnom iskustvu.

Osnovni sadržaj biografije čine:

- lični podaci
- podaci o formalnom i neformalnom obrazovanju radno iskustvo
- specifična znanja, vještine i sposobnosti koje kandidat posjeduje
- dodatne informacije o postignućima i ličnim interesovanjima kandidata



<https://www.canva.com/resumes/templates/>



Provjera referenci i preporuke ...

Provjera referenci i preporuka zahtijeva da poslodavac prikupi informacije o kandidatima za posao od ljudi koji su imali kontakt s njima (bivši poslodavci, kolege, profesori i slično).

Ova faza selekcije ima za cilj:

- Verifikaciju informacija koje su kandidati pružili putem prijavnog obrasca, biografije ili na razgovoru za posao;
- Predviđanje buduće radne uspješnosti na osnovu prethodnog radnog ponašanja kandidata.



Provjera referenci i preporuke ...


Preporuke se razlikuju zavisno od vrste poslova i mogu biti personalne i preporuke od bivših rukovodioca.

- **Personalne preporuke** imaju mali značaj pri izboru kandidata jer se one dobijaju od prijatelja ili članova porodice.
- **Preporuke bivših rukovodioca**, sa druge strane, imaju veliki značaj jer govore o karakteristikama kandidata i njegovim radnim sposobnostima.

Preporuke imaju niz nedostataka: Pouzdanost im je veoma niska, subjektivne su, podložne greškama, a ponekad i zloupotrebama ...






 **Testiranje ...**

Test je standardizovani mjerni instrument koji služi za objektivno poređenje kandidata prema karakteristikama koja je predmet mjerenja.

Selekcijski testovi mogu se grupisati na različite načine. Najčešća je podjela na:

- **Testove sposobnosti**
- **Testove ličnosti**
- **Testove znanja**
- **Testove simulacije posla**
- **Ostale testove**





Testovi sposobnosti ...

Sposobnost je opšta, trajna, karakteristika koja se zasniva na naslijeđenim sklonostima, a razvija se pod uticajem prirodne i društvene okoline.

Sposobnost je preduslov za sticanje vještina i prediktor radne uspješnosti.

Testovi sposobnosti su standardizovani instrumenti koji imaju za cilj da procijene mogućnosti kandidata da obavljaju specifične poslove.



Testovi sposobnosti ...

Postoje različite vrste sposobnosti, pa tako imamo i različite testove iz ove grupe:

- Testovi opšte kognitivne sposobnosti (testovi inteligencije)
- Testovi specifičnih kognitivnih sposobnosti (numerička, verbalna, verbalna fluentnost, perceptivna sposobnost, logika)
- Testovi kreativnosti
- Testovi psihomotornih sposobnosti
- Testovi fizičke sposobnosti
- Testovi senzornih sposobnosti





Testovi sposobnosti ...

1. Odaberite odgovarajuću kocku prema uzorku.



a)



b)



c)



d)



2. Odaberite ispravno postolje prikazanog tijela.



a)



b)



c)



d)



4. Odaberite ispravan odgovor umjesto upitnika.

2	3	5	a)	b)	c)	d)	e)
1	6	7	9	10	11	12	13
3	9	?					

5. Odaberite ispravan odgovor umjesto upitnika.

				a)	b)	c)	d)	e)
5	7	10	14	19	?	22	23	25
								27
								30

Primjer:



Testovi sposobnosti ...

Primjer:

U navedenom nizu brojeva jedan ne pripada u taj niz. Vaš je zadatak da ga precrtate.

37 34 31 29 27 24 22 21 19

Riječi u donjem nizu poredane su po nekom principu. Vaš je zadatak da ga otkrijete i stavite u označeni prostor riječ koja nastavlja niz.

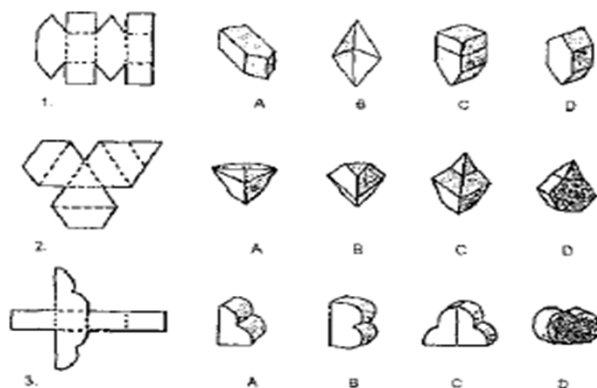
Stablo, svjetlo, cijev, voda, žica, struja, igla, _____



Testovi sposobnosti ...

Primjer:

Među tijelima na desnoj strani izaberite ono koje rastavljeno daje lik na početku reda.



Testovi ličnosti ...

Ličnost je jedinstven skup karakteristika koje određuju nekog pojedinca i način njegove interakcije s okruženjem.

Testovi ličnosti mjere određene osobine kandidata i stil ponašanja koji je relativno trajan tokom života i specifičan za neku osobu.





Testovi ličnosti ...



Većina aspekata ličnosti se može sagledati kroz pet osnovnih dimenzija:

- Mentalna otvorenost ili radoznalost (npr. otvorenost ka novim idejama i iskustvima, znatiželja)
- Savjesnost (npr. pouzdanost, odgovornost prema radnim zadacima, sklonost ka poštovanju pravila)
- Ugodnost (npr. pristojnost, susretljivost, prijateljski stav u interpersonalnim odnosima)
- Emocionalna stabilnost (npr. sklonost osobe da osjeća negativne emocije, anksioznost, zavist, tugu, bijes)
- Ekstraverzija (npr. društvenost, samosvijest)

Prema načinu primjene, testovi ličnosti se dijele na:

- Objektivne testove
- Projektivni testove



Objektivni testovi ličnosti ...

Objektivnim testovima se ispitanik postavlja u zamišljene i realne situacije i na osnovu njegovih reakcija se izvode zaključci o ispitivanim crtama ličnosti.

Specifičnu vrstu objektivnih testova predstavljaju situacioni testovi koji predstavljaju minijaturnu opciju ili simulaciju radnog zadatka gdje se od ispitanika zahtijeva da uradi jedan segment posla.





Objektivni testovi ličnosti ...

S lakoćom ostajete opušteni i fokusirani čak i kada ste pod određenim pritiskom.

Slažem se Ne slažem se

2. Pobjeda u raspravi Vam je manje važna od toga da nikoga ne uzrujate.

Slažem se Ne slažem se



Projektivni testovi ličnosti ...

Projektivne tehnike se zasnivaju na Freud-ovom odbrambenom mehanizmu projekcije i služe za istraživanje nesvjesnih motiva i emocija.

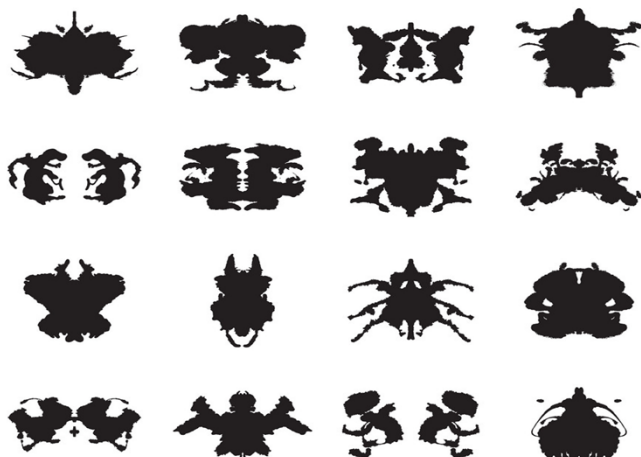
Sastoje se od nestrukturiranog, nedefinisanog materijala (situacija, slika, dijagrama, objekata) koji ispitanici trebaju interpretirati, tj. ispričati priču, otkriti šta predstavlja, nastaviti rečenicu i sl.

Pretpostavka je da će osoba u interpretaciji nedovoljno strukturiranih situacija ili događaja projicirati svoje želje, potrebe, interese, te karakteristike ličnosti i ponašanja.





Projektivni testovi ličnosti



Rošahov test mrlje

Pored njega tu su i testovi:
 • Jungov test asocijacija
 • Test tematske apcepcije
 • Test nedovršenih rečenica



Testovi znanja...

Znanje je skup činjenica, informacija i opisa kojih smo svjesni, koje poznajemo i razumijevamo.

Testovima znanja se utvrđuje u kojoj mjeri je ispitanik stekao određena znanja vezana za posao, odnosno sa koliko vještine obavlja određeni posao.





Testovi znanja...

Testovi znanja se javljaju kao:

- **usmeni testovi** kojima se provjerava znanje putem postavljanja usmenih pitanja; prednost je u mogućnosti prilagođavanja pitanja različitim kandidatima,

- **pismeni testovi**, koji su obimniji od usmenih i često standardizovani za grupe srodnih poslova i

- **testovi u obliku konkretnog radnog zadatka** gdje se provjerava sposobnost primjene teorijskog znanja.



Testovi simulacije posla ...

Testovi simulacije posla se koriste za provjeru vještina i sposobnosti kandidata za uspješno obavljanje određenih poslova.

Testovi simulacije posla obično imaju visoku pouzdanost i validnost, a kandidati ih najčešće doživljavaju kao fer i pošten selekcijski instrument.

Najpoznatiji simulacioni testovi su:

Testovi uzorka posla
Situacioni testovi






Intervju ...

Intervju je svrsishodan razgovor između dvije ili više osoba radi boljeg upoznavanja kandidata, procjene njegovih kvaliteta i utvrđivanja da li odgovara zahtjevima posla.

Svrha intervjuja:

- Prikupiti informacije o kandidatu
- Dati informacije o poslu i organizaciji
- Utvrditi sposobnosti kandidata za uspješno obavljanje posla





Vrste intervjuja ...

Prema stepenu strukturiranosti:

- Nestrukturirani
- Strukturirani
- Polustrukturirani

Prema strategiji vođenja intervjuja:

- Biografski
- Situacijski
- Bihevijoralni
- Stresni

Prema broju učesnika:

- Individualni
- Panel-intervju
- Grupni



Intervju prema stepenu strukturiranosti ...

Nestrukturirani intervju predstavlja takvu vrstu intervjuja koji nema unaprijed određenog sadržaja i strukture.

Polustrukturirani intervju je izvjestan dijalog u kojem je dio pitanja i tema za razgovor unaprijed određen, a dio tokom razgovora određuje intervjuista intuitivno.

Strukturirani intervju je najprikladniji za proces selekcije. Pitanja su unaprijed pripremljena i precizno formulisana i svakom kandidatu se postavljaju ista pitanja.





Intervju prema broju učesnika ...

Individualni intervju predstavlja takav intervju gdje jednog kandidata intervjuiše jedna osoba.

Panel intervju podrazumijeva intervju u kojem jednog kandidata intervjuiše veći broj (tri do pet) ocjenjivača u isto vrijeme.

Grupni intervju predstavlja razgovor jednog ili više ispitivača sa grupom kandidata (ispitanika) istovremeno.



Intervju prema strategiji vođenja ...

Biografski intervju ima za cilj procjenu prethodnog obrazovnog i radnog iskustva kandidata.

Situacijski intervju ima za cilj procjenu ponašanja kandidata u hipotetičkim situacijama/ ili načina rješavanja hipotetičkih problema.

Bihevijoralni intervju ima za cilj procjenu ponašanja u određenim situacijama/ ili načina rješavanja problema s kojim se kandidat suočavao kroz prethodno radno iskustvo.

Stresni intervju ima za cilj procjenu reakcije i ponašanje kandidata u stresnim situacijama.





Faktori uspješnosti intervjuja ...

Osnovni faktori uspješnosti intervjuja su:

- Ispitanik
- Ispitivač
- Postupak vođenja intervjuja



Ispitanik ...

Kada je riječ o ispitaniku, sljedeći faktori imaju uticaj na uspješnosti intervjuja:

- Nesposobnosti realnog ocjenjivanja svojih sposobnosti i osobina
- Emocionalna uzbuđenost u trenutku intervjuja
- Nelagodnost susreta sa osobom koja ispituje
- Nesigurnosti u namjere ispitivača i davanja onih odgovora za koje smatra da će zadovoljiti ispitivača





Ispitivač ...

Kada je riječ o ispitivaču, sljedeći faktori imaju uticaj na uspješnosti intervjua:

- Izgled ispitivača
- Njegovo ponašanje
- Način postavljanja pitanja
- Interpretiranje odgovora
- **Subjektivnost ispitivača**
- **Predrasude ispitivača**



Vođenje intervjua ...

Dobro organizovan i vođen intervjua podrazumjeva sljedeće:

- Pregled opisa i specifikacije posla
- Priprema strukturiranog seta pitanja
- Pregled prijavnih obrazaca i biografija kandidata
- Adekvatno otpočinjanje intervjua
- **Pažljivo slušanje odgovora**
- Pravljenje zabilješki





Greške prilikom vođenja intervjua i procjene kandidata ...

Greške u ovoj fazi nastaju zbog procesa poznatog kao **perceptivna selekcija**.

- Greška predrasuda i efekat prvog utiska
- Halo greška
- Greška stereotipa
- Greška sličnosti
- Greška kontrasta



Druga strana procesa zapošljavanja ...

Kako se pripremiti za intervju

https://www.youtube.com/watch?v=6_fkxoQusw8





Savremeni pristup selekciji



E-predselekcija kandidata ...

Automatizovana e-predselekcija kandidata se sve češće upotrebljava u praksi. U tu svrhu se koriste softveri koji omogućavaju primanje, pregled, ocjenu i praćenje onlajn prijava kandidata, čime se značajno ubrzava cjelokupan proces selekcije.





Online testiranje ...

Online testiranje može, ali i ne mora, da se nadovezuje na online prijavu kandidata za posao.

Za poslodavce ovakav postupak selekcije ima niz prednosti, jer u relativno kratkom vremenskom periodu, putem online prijave za posao, elektronske obrade biografija i rezultata online testiranja, dobijaju dobre procjene i sve potrebne informacije za međusobno poređenje kandidata.

Test apstraktnog mišljenja: UPUTSTVO

Pred Vama je test apstraktnog mišljenja. Test apstraktnog mišljenja je neverbalni test kojim se mjeri opšta kognitivna sposobnost.

Test se sastoji od 30 zadataka, razvrstanih od jednostavnijih ka složenijim. Vrijeme za rješavanje pojedinačnih zadataka je ograničeno.

Test apstraktnog mišljenja: PRIMJER ZADATKA

Zadatak 1/30

U ovom zadatku dat je komplet sličica. Jedna sličica sadrži znak upitnika (?), a sve ostale sličice sadrže različite figure. Kombinovanjem, te figure grade određeni obrazac. Vasi je zadatak da od per ponuđenih mogućnosti odaberete figuru koja treba zamijeniti znak upitnika kako bi se formirao određeni obrazac.

A	B	C	D	E	?

Vrijeme preostalo za ovo piziranje: 20 s



Ostali koraci u procesu selekcije





Odluka o zapošljavanju ...

Donošenje odluke o izboru kandidata predstavlja posljednji korak u procesu selekcije.

Dobri odnosi sa javnošću podrazumijevaju evidentiranje i onih kandidata koji nisu primljeni zbog mogućnosti da budu odabrani u nekom drugom selektivnom procesu.

Isto tako evidencija o kandidatima služi preduzeću za kasnije eventualne sporove, koji se najčešće tiču diskriminacije pri izboru.



Odluka o zapošljavanju ...

Dokumentacija iz selektivnog procesa koja se odnosi na izabranog kandidata osnovna je u dosijeku radnika, stoga ona mora biti uredna i kompletna.

Sva dokumenta selektivnog procesa moraju biti sačuvana kako bi preduzeće kasnijim analizama utvrdilo propuste, probleme ili nedostatke svog selektivnog procesa i putem toga radilo na njegovom unapređenju.





Socijalizacija i orijentacija



Socijalizacija zaposlenih ...

Socijalizacija je proces u kome novozaposleni prihvataju dominantne vrijednosti, stavove i norme ponašanja u organizaciji.

Kroz proces socijalizacije novoprimljeni kandidati se upoznaju sa:

- organizacijom,
- uslovima rada i kodeksom ponašanja,
- pravima i obavezama iz radnog odnosa,
- očekivanjima na poslu, sa vrstom obuke koju će kandidat obavljati.





Orijentacija zaposlenih ...

Orijentacija je dio procesa selekcije koji podrazumijeva upoznavanje novozaposlenih sa informacijama koje su im neophodne da bi se uključili u obavljanje posla na zadovoljavajući način.

Program orijentacije najčešće sadrži:

- pravila ponašanja u organizaciji,
- pauza u toku rada,
- zaštitne mjere,
- istorijat i strukturu organizacije,
- informacije o proizvodnom programu,
- upoznavanje radnog okruženja, upoznavanje poslova.



Za one koji žele da saznaju više:

Neil Robert Anderson
Jesus Salgado
Sonja Schinkel
Cunningham Snell

Staffing the Organization: An Introduction to Personnel Selection & Assessment

Link:

https://www.researchgate.net/publication/259751594_Staffing_the_Organization_An_Introduction_to_Personnel_Selection_Assessment