

Selekcija kandidata

Selekcija kao dilema: Ko je zaista najbolji kandidat?

Organizacija zapošljava komercijalistu i razmatra dva kandidata:

- ✓ **Kandidat A:** izuzetno razvijene prodajne vještine, ali izražena sklonost ka konfliktnom ponašanju
- ✓ **Kandidat B:** umjerene prodajne vještine, ali izražena sposobnost timskog rada i saradnje

KOG KANDIDATA BISTE ODABRALI I ZAŠTO?

Šta znači biti „FIT“ u selekciji?

Biti FIT znači biti uskladen sa zahtjevima posla i karakteristikama organizacije!

2
aspekta
usklađenosti:

- ✓ Person–job fit
- ✓ Person–organization fit



Selekcija je proces izbora najboljeg kandidata za određeni posao i organizaciju među prijavljenima.

ZAPAMTITE:

- ✓ Dobra obuka ne može popraviti lošu selekciju!
- ✓ Ako organizacija ne zaposli najbolje kandidate, njeni konkurenti će to učiniti!





Selekcija kao dilema: Šta se dešava ako zaposlimo pogrešnu osobu?

EFEKTI LOŠE SELEKCIJE:

- ✓ Manja produktivnost zaposlenog
- ✓ Povećani troškovi za organizaciju
- ✓ Poremećeni odnosi u timu
- ✓ Povećana fluktuacija zaposlenih
- ✓ Negativan uticaj na organizacionu kulturu i moral

Principi profesionalne selekcije

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



Principi profesionalne selekcije

ILI Kako donosimo odluku u selekciji?

Kandidat	Komunikacija	Analičnost	Timski rad	UKUPNO
A	9	6	5	20
B	6	9	7	22
C	7	7	9	23

PRINCIP 1: Ljudi se međusobno razlikuju u pogledu mnogih karakteristika

Da li su svi kandidati jednako dobri u svim vještinama?

PRINCIP 2: Različiti poslovi zahtijevaju različite karakteristike

Kog kandidata bi odabrali za poziciju u prodaji? Kandidata sa najviše bodova ili nekog drugog?

PRINCIP 3: Razlike među ljudima je moguće uočiti i mjeriti

Šta znače ovi brojevi, da li su oni proizvodiljni ili zasnovani na procjeni?

PRINCIP 4: Postoji veza između karakteristika ljudi i uspješnosti u obavljanju posla

Možemo li na osnovu ovih podataka pretpostaviti koji kandidat bi bio uspješniji na poziciji finansijskog analitičara?



KRITERIJUMI SELEKCIJE

Karakteristike kandidata koje su potrebne za uspješno obavljanje posla

PREDIKTORI SELEKCIJE

Načini na koje procjenjujemo da li kandidat ima tražene karakteristike

Osnovi selekcije: zahtjevi posla i procjena kandidata

Primjer: **Finansijski analitičar**

Kriterijumi selekcije (šta tražimo):

- ✓ numerička sposobnost
- ✓ analitičko razmišljanje

Prediktori selekcije (kako to provjeravamo):

- ✓ test numeričkih sposobnosti
- ✓ zadatak koji uključuje analizu finansijskih izvještaja
- ✓ intervju sa problemskim pitanjima

RAZMISLITE
Da li je dovoljno da kandidat ima diplomu iz ekonomije da bismo zaključili da posjeduje razvijene analitičke i numeričke sposobnosti?

ZAPAMTITE

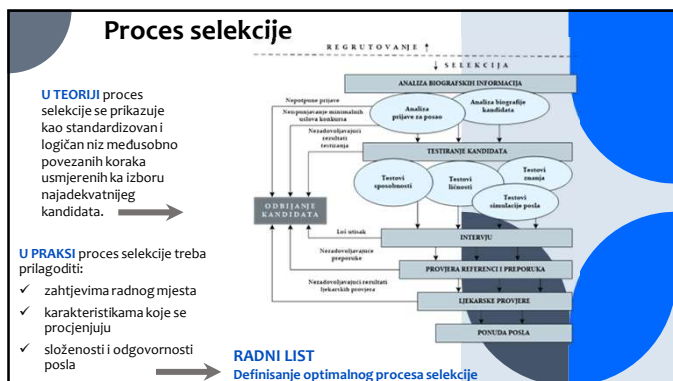
Nije svaki prediktor dobar za svaki kriterijum!
U selekciji nije dovoljno znati šta tražimo, moramo znati i kako to ispravno izmjeriti.

Kriterijumi i odgovarajući prediktori selekcije

Kriterijum	Prediktori
Analičko mišljenje	Test numeričkog i logičkog zaključivanja Analiza poslovnog slučaja (case study) Zadatak obrade podataka
Pouzdanost i odgovornost	Provjera referenci Bihevioralni intervju Analiza radnog iskustva
Komunikacione vještine	Strukturirani intervju Simulacija određene situacije (npr. konfliktna situacija) Prezentacija kandidata
Fleksibilnost i rad pod pritiskom	Situaciona pitanja Simulacija stresnih situacija Testovi ličnosti

ZAPAMTITE:

Za svaki kriterijum mora postojati odgovarajući način mjerenja, inače selekcija gubi smisao – **RADNI LIST**









Prvi kontakt sa kandidatom:

Šta poslodavac vidi?




Prijava za posao

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

Prijava otvorenog tipa

Prijava za posao otvorenog tipa je formalno pismo u kojem kandidat izražava interesovanje za određenu radnu poziciju, ukratko se predstavlja, ističe svoje kompetencije i objašnjava zašto je baš on ili ona pravi izbor za to radno mjesto.

Prijavni formulari



Prijava za posao otvorenog tipa

Ime i prezime: Ana Petrović
Adresa: Ulica br. 10, 71000 Banja Luka
Telefon: +387 62 123 456
E-mail: ana.petrovic@email.com

Podrijetlo:
Z/Školska
Opština za školstvo: Sarajevo
Ulica br. 15
71000 Sarajevo

Datum: 2. aprila 2025.

Predmet: Prijava za poziciju specijaliste za digitalni marketing

Pokrenuo:

U skladu sa objavljenim oglisom na vašoj zvaničnoj web stranici, ovim putem želim da izkažem svoje interesovanje za poziciju specijaliste za digitalni marketing u vašoj kompaniji.

Diplomirala sam na Ekonomskom fakultetu Univerziteta "Borislav Pekić" u Sarajevu, sa specijalizacijom u predmetima: Marketing i Digitalni Marketing. Tokom studija i tokom perioda samostalnog rada, stekla sam iskustvo u korištenju alata kao što su Meta Business Suite, Google Ads, Canva, Mailchimp, kao i osnovne alate za analizu i praćenje rezultata kampanje.

Smatram da bih svojim kreativnim, inovativnim i kreativnim pristupom mogla doprinijeti uspjehu vaših on-line aktivnosti, naročito u oblasti oglašavanja na društvenim mrežama i e-mail marketinga. Odgovorna sam, samostalno i sposobna da radim u dinamičnom okruženju, a kao problem solver i osoba spremna na učenje i profesionalni razvoj.

U prilogu dostavljam svoj CV, kao i portfolio kampanja na kojima sam radila. Bilo bih vam za čast da učestvujem u razgovoru i da vam predstavim svoje iskustvo.

Zahvaljujem se na svakom trenutku i ostavljam vas pozdravljam.

S poštovanjem,
Ana Petrović

Prijavni obrazac

Prednosti:

- ✓ Standardizovani podaci o kandidatima
- ✓ Lakše poređenje kandidata
- ✓ Brža i efikasnija preSelekcija
- ✓ Fokus na relevantne informacije
- ✓ Smanjuje uticaj nebitnih podataka
- ✓ Omogućava veću objektivnost u procjeni




Prijava za posao vs motivaciono pismo

Prijava za posao	Motivaciono pismo
Koristi se pri prijavi na posao	Koristi se češće za stipendije, studije, prakse, ali i za posao ako se posebno traži
Fokusirano na kompetencije i iskustvo relevantno za konkretan oglas za posao	Fokusirano na ličnu motivaciju, ciljeve i razloge za prijavu
Naglasak je na tome šta kandidat nudi poslodavcu	Naglasak je na tome zašto kandidat želi baš tu priliku
Formalnije, kraće (3-4 pasusa)	Može biti ličnije i sadržajnije, ali i dalje profesionalno
Prati CV kao njegov uvod	Dopunjuje CV i objašnjava pozadinu interesovanja i ambicija

Motivaciono pismo: tipične greške

Poštovani, obraćam vam se povodom vašeg oglasa za posao jer sam jako zainteresovana za rad u vašoj kompaniji. Smatram da sam odgovorna, komunikativna i vrijedna osoba koja brzo uči i voli raditi u timu. Završila sam fakultet i tokom studija stekla određena znanja koja smatram korisnim za ovu poziciju. Takođe, imam želju da se razvijam i napredujem u profesionalnom smislu. Vjerujem da bih se brzo uklopila u vaš tim i dala svoj maksimum. Smatram da sam pravi kandidat za ovu poziciju. U prilogu dostavljam svoj CV. Srdačno,
Ana

GREŠKE:

- ✓ Neodgovarajuća forma (prekratko je)
- ✓ Suviše uopšteno, ne nudi podlogu i „dokaze“ za tvrdnje
- ✓ Nije povezano sa konkretnim oglasom za posao
- ✓ Ne pokazuje stvarnu vrijednost kandidata

ZAPAMTITE

Dobra prijava, uključujući i motivaciono pismo, nije ona u kojoj kandidat govori o sebi, već ona u kojoj pokazuje zašto je relevantan za konkretan posao.

ŠTA JE POGREŠNO U OVOM MOTIVACIONOM PISMU?



Šta dalje nakon prvog kontakta:

Kako provjeravamo ono što kandidati tvrde u prijavi i biografiji?

Testiranje ...

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

Vrste testova ...

- ✓ Testovi sposobnosti (npr. numeričke, verbalne)
- ✓ Testovi ličnosti
- ✓ Testovi znanja
- ✓ Testovi radnih uzoraka (simulacije posla)
- ✓ Situacioni testovi (procjena ponašanja u situacijama)

ZAPAMTITE
Test nije sam sebi svrha! Koristan je samo ako mjeri ono što je važno za posao.

Testovi sposobnosti

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

TESTOVI SPOSOBNOSTI
su standardizovani instrumenti koji imaju za cilj da procijene mogućnosti kandidata da obavljaju specifične poslove

- ✓ 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

ZAPAMTITE
Testovi sposobnosti pružaju informaciju o tome šta ljudi MOGU učiniti, a testovi ličnosti govore šta ljudi HOĆE učiniti.

LIČNOST

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

Testovi ličnosti

Većina aspekata ličnosti se može sagledati kroz pet osnovnih dimenzija (**BIG FIVE**):

- ✓ 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)

TESTOVI LIČNOSTI

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

Objektivni testovi ličnosti

Model „Velikih pet faktora“ (Big Five)

Interakcija: Pročitajte svaku od slika i zamislite brzo koji najbolje opisuje osobu na slici na osnovu osobine. Brojeve odaberite sledeće skale:

- 1 - Ugodan or on odbojan...
- 2 - Ugodnost or stalnost...
- 3 - Neustrašiv / Neopasljiv/ta
- 4 - Ugodnost or stalnost
- 5 - Pobježno or stalnost

Osobina	Skala (1-5)
1. Ugodan osobama radnim, čak i kada su zahtjevni	_____
2. Ugodan a. Neopasljiv/ta i. Neopasljiv/ta	_____
3. Ugodan a. Neopasljiv/ta i. Neopasljiv/ta	_____
4. Ugodan a. Neopasljiv/ta i. Neopasljiv/ta	_____
5. Ugodan a. Neopasljiv/ta i. Neopasljiv/ta	_____
6. Ugodan a. Neopasljiv/ta i. Neopasljiv/ta	_____
7. Ugodan a. Neopasljiv/ta i. Neopasljiv/ta	_____
8. Ugodan a. Neopasljiv/ta i. Neopasljiv/ta	_____
9. Ugodan a. Neopasljiv/ta i. Neopasljiv/ta	_____
10. Ugodan a. Neopasljiv/ta i. Neopasljiv/ta	_____
11. Ugodan a. Neopasljiv/ta i. Neopasljiv/ta	_____
12. Ugodan a. Neopasljiv/ta i. Neopasljiv/ta	_____
13. Ugodan a. Neopasljiv/ta i. Neopasljiv/ta	_____
14. Ugodan a. Neopasljiv/ta i. Neopasljiv/ta	_____
15. Ugodan a. Neopasljiv/ta i. Neopasljiv/ta	_____


Tumačenje rezultata (Informacije)

Osoba koja se najbolje opisuje osobom na slici ima:

- Ugodnost: skale 1, 2, 3, 4
- Stalnost: skale 2, 3, 4, 5
- Neopasljivost: skale 3, 4, 5
- Otvorenost: skale 1, 2, 3, 4
- Socijalnost: skale 1, 2, 3, 4

Vidi star bodova za određene skale u skladu sa tablicom iz zadatka.

Projektivni testovi ličnosti



1. Šta se dešava na ovoj slici?
2. Šta je dovelo do ove situacije?
3. Šta će se dalje desiti?

ZNANJE

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

Testovi znanja

Testovi znanja se javljaju kao:

- ✓ usmeni testovi kojima se provjerava znanje putem postavljanja usmenih pitanja; prednost je u mogućnosti prilagodavanja 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 ZNANJA

Utvrđuju u kojoj mjeri je ispitanik stekao određena znanja relevantna za posao

Testovi simulacije posla

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

Najpoznatiji simulacioni testovi su:

- ✓ Testovi uzorka posla
- ✓ Situacioni testovi



Testirali smo kandidate, šta dalje radimo:

Da li rezultati testova govore sve ili moramo steći širu predstavu o kandidatu?



Intervju i njegove vrste

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

Prema stepenu strukturiranosti:

- ✓ Nestrukturirani
- ✓ Strukturirani
- ✓ Polustrukturirani

Prema broju učesnika:

- ✓ Individualni
- ✓ Panel-intervju
- ✓ Grupni

Prema strategiji vođenja intervjuja:

- ✓ Biografski
- ✓ Situacijski
- ✓ Bihevijoralni
- ✓ Stresni



Intervju i njegove vrste

Primjer situacionih pitanja

Zamislite da morate promijeniti ustaženi način rada u odjeljenju. Na koji način ćete saopćiti promjene kolegama? Kako ćete uvjeriti kolege da su promjene neophodne?

Primjer biografskih pitanja

U biografiji ste naveli da ste radili u Sektoru za ljudske resurse u Organizaciji XY. Možete li pobliže objasniti koje su bile vaše dužnosti i odgovornosti?



Primjer bihevioralnih pitanja

Opisite situaciju sa Vašeg prethodnog posla kada ste donijeli pogrešnu procjenu/odluku? Šta ste učinili da ispravite pogrešku? Šta ste mogli učiniti umjesto toga?

Primjer stresnih pitanja/situacija

U biografiji vidim da dvije godine niste radili. Nisam siguran da ćete biti u stanju da se prilagodite na poslovne obaveze. Na konkurs se javilo dosta kandidata, nadam se da ne otkazujete previše od ovog razgovora?

Šta sve i ko može uticati na ishod intervjuja?

- ✓ Ispitanik
- ✓ Ispitivač
- ✓ Organizacija intervjuja
- ✓ Vođenje intervjuja

KAKO?

ZAŠTO?

ŠTA JE PERCEPTIVNA SELEKCIJA?

ŠTA JE TREMA?

ŠTA MOŽEMO UČINITI?



Odabrali smo i zaposlili kandidata

Da li je to kraj ovog procesa?

Socijalizacija i orijentacija

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

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.

ONBOARDING

Za razliku od BOARDINGA, ONBOARDING zahtijeva malo više vremena ☺