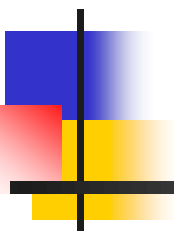
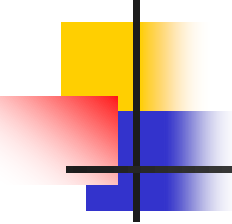


SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA

Selekcija je proces u kojem se, primenom unapred utvrđenih i standardizovanih metoda, pravila i tehnika, vrši izbor između više kvalifikovanih kandidata, kako bi se sa onima koji najviše odgovaraju zahtevima posla, zasnovao radni odnos.



- Selektovanje ljudskih resursa bi trebalo posmatrati kao *proces usklađivanja*:
 - *organizacionih zahteva (onoga šta organizaciji treba) i*
 - *individualnih potencijala (onoga šta kandidat može i želi).*



Priroda selekcije

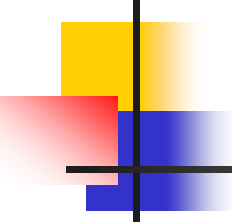
- Proces selektovanja radnika.
- Proces selektovanja menadžera.

U procesu selekcije učestvuju:

- stručnjaci za selekciju i zaposleni u sektoru za ljudske resurse,
- menadžeri koji rukovode poslovima za koje se traže novi ljudi,
- (i zaposleni koji će raditi sa izabranim kandidatima).

Troškovi izbora (selekcije) mogu biti:

1. Direktni,
2. Indirektni.



Individualne razlike koje utiču na proces selekcije

Za selekciju su najznačajnije razlike u:

1. Kompetencijama (integrirani skup znanja, veština, sposobnosti) i
2. osobinama ličnosti.

Proces selekcije

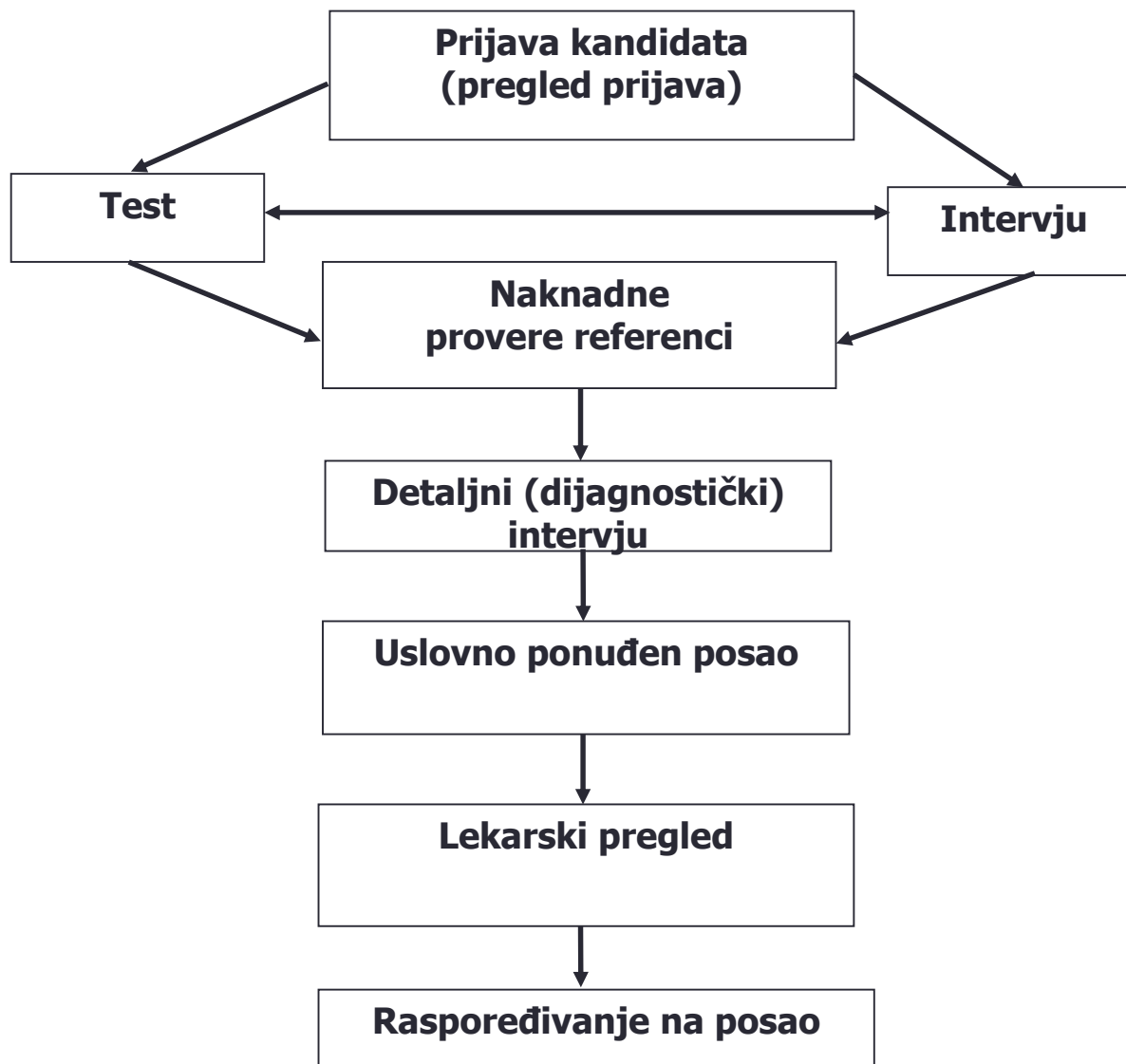
Kriterijumi za selekciju su svojevrсни standardi, koje bi kandidat za posao trebalo da ispuni.

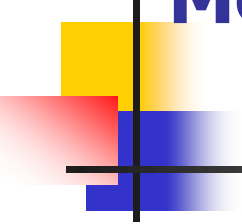
Reference kandidata pomažu da se odgovori na pitanje da li će kandidat biti u stanju da uspešno obavlja određeni posao.

Reference se mogu dobiti iz nekoliko izvora:

- Akademske reference,
- Prethodne radne reference,
- Lične reference (preporuke) itd.

Proces selekcije

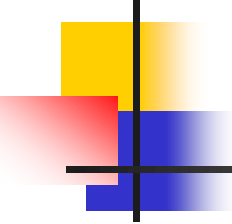




Metodi i instrumenti profesionalne selekcije

Metodi selekcije i postupci prikupljanja relevantnih informacija:

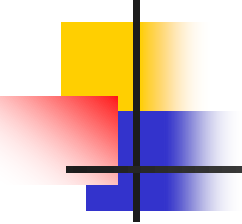
1. **standardni izvori informacija o kandidatima,**
2. **testovi,**
3. **intervjui,**
4. **nekonvencionalni metodi selekcije.**



1. Standardni izvori informacija o kandidatima

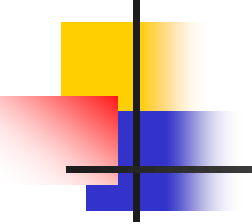
U mnoštvu standardnih izvora informacija o kandidatima posebnu pažnju zaslužuju:

- 1) prijava za posao,**
- 2) radna biografija i**
- 3) preporuke.**



1) Prijava za posao (prijava na oglas)

- Najčešće se pojavljuje u formi standardizovanog upitnika, odnosno obrasca koji popunjava kandidat zainteresovan za posao.
- Mnoge organizacije insistiraju da se u obrascima prijave za posao unose:
 - osnovni podaci: lični podaci, podaci o školskoj spremi, radnom iskustvu i sl. kao i
 - dodatni podaci o kandidatima: njihovim interesovanjima, kvalitetima itd.



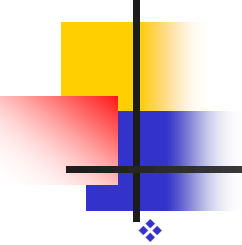
2) Radna biografija

- Prilaže se uz popunjeni obrazac prijave za posao.
- Daje detaljnije informacije o profesionalnom i ličnom životu kandidata.

Radna biografija najčešće sadrži:

- ime i prezime kandidata, adresu i broj telefona;
 - podatke o godini i mestu rođenja, bračnom statusu i porodičnim prilikama;
 - podatke o obrazovanju, obuci i posebnim znanjima;
 - podatke o radnom iskustvu i profesionalnim planovima;
 - podatke o ličnim ambicijama i mogućnostima itd.
- Procenjeno je da mnoge biografije sadrže najmanje jednu laž (neophodna je verifikacija)

3) Preporuke



Iza njih stoje profesori, saradnici, raniji poslodavci, menadžeri itd.

Istraživanja pokazuju da je njihova pouzdanost dosta niska;

Informacije se:

- ❖ Mogu saopštiti *u formi pisma*,
- ❖ Mogu se unositi u *unapred pripremljeni obrazac (upitnik)*,
- ❖ Mogu se obezbediti *kroz upitnik* sa unapred ponuđenim, uglavnom pozitivnim, odgovorima.
- ❖ Mogu se dobiti kroz *telefonski razgovor* sa prethodnim poslodavcem.

Neophodno je:

- razviti standardizovane obrasce u koje se unose potrebni podaci;
- preporuke tražiti zvaničnim putem, posredstvom službe za ljud. res.;
- uvesti praksu provere dobijenih informacija itd.

2. Testiranje kandidata

Dve osnovne grupe testova koje rade kandidati u fazi selekcije su:

- psihološki testovi i
- testovi vezani za posao.



1) Psihološki testovi

Psihološki testovi - koriste se za procenjivanje sposobnosti, znanja i veština, osobina ličnosti i interesovanja kandidata za posao.

Testovi se mogu deliti na osnovu većeg broja kriterijuma:

Polazeći od predmeta testiranja:

- testove sposobnosti,
- testove ličnosti,
- testove znanja i
- testove interesovanja;

Polazeći od načina postavljanja i rešavanja zadataka:

- verbalne i
- neverbalne testove; itd.



a) Testovi sposobnosti

Usmereni su na šire osobine, koje zavise od predispozicija čoveka: njegove opšte aktivnosti i stečenog iskustva, a koje nisu rezultat specifičnog treninga u određenoj oblasti.

- Njima se simuliraju problemi kojima se aktiviraju različite vrste sposobnosti.

Najpoznatije vrste testova sposobnosti su:

- a1) Testovi inteligencije,*
- a2) Testovi specifičnih sposobnosti,*
- a3) Testovi kreativnosti,*
- a4) Testovi mehaničkih sposobnosti,*
- a5) Testovi senzornih i psihomotornih sposobnosti*



b) Testovi ličnosti

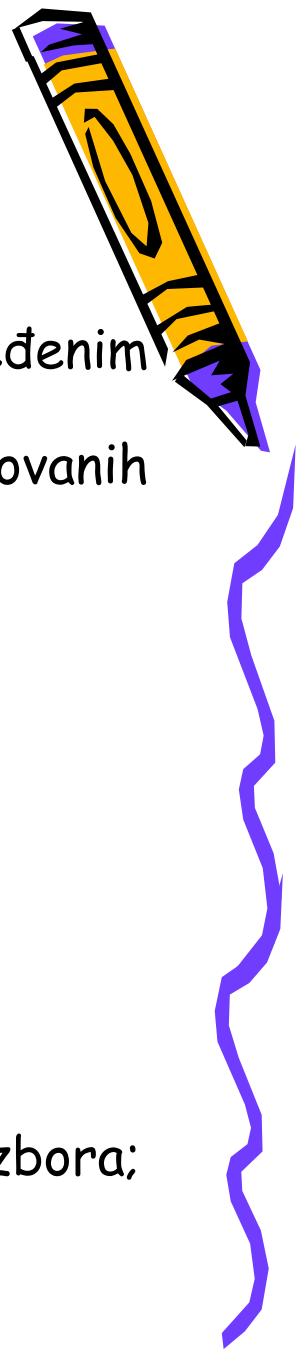
- ❖ Utvrđuju stil ponašanja i način reagovanja ljudi u određenim situacijama.
- ❖ Profili ličnosti moraju biti ocenjeni od strane kvalifikovanih psihologa.

Problemi testova ličnosti:

- njima se ispituju kvalitativne, osobine ličnosti;
- dobijeni rezultati se temelje na iskazima kandidata,
- nema pravih i pogrešnih odgovora itd;

Razlikuju se dve vrste testova ličnosti:

- **objektivni testovi ličnosti** ili testovi prisilnog izbora;
- **projektivni testovi.**



c) Testovi interesovanja

Zahvaljujući njima, može se procenjivati oblast (posao) za koju se testirana osoba najviše interesuje.

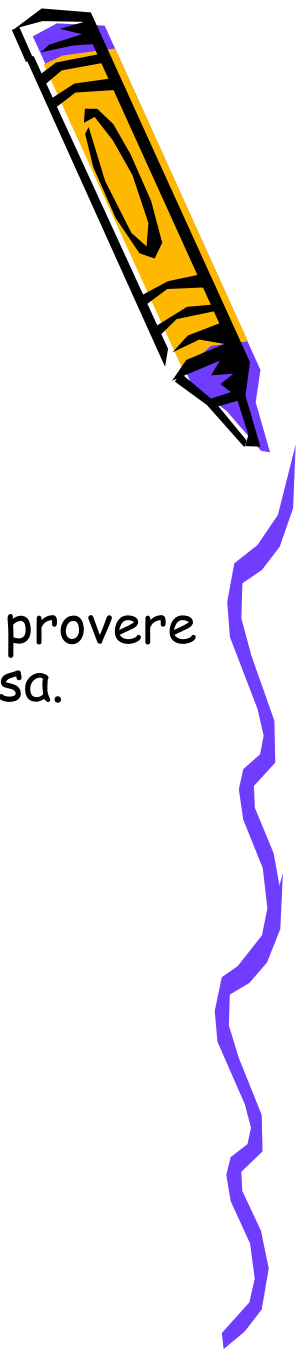
Ovde se polazi od pretpostavke da:

- kandidati dobro poznaju sebe i svoja interesovanja,
- daju iskrene i tačne odgovore,
- profesionalna interesovanja su relativno stabilna tokom života.

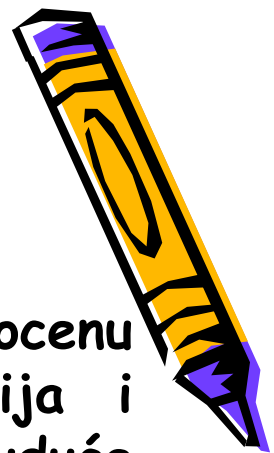


d) Testovi znanja

Testovi znanja - često se upotrebljavaju u postupku provere rezultata obuke ili nekog specifičnog obrazovnog procesa.



2) Testovi vezani za posao



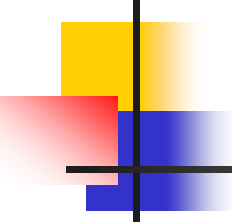
1. **testovi uzoraka posla** - koriste se za procenu podobnosti kandidata za određeni posao. Ranija i sadašnja radna uspešnost su najbolji pokazatelj buduće radne uspešnosti.
2. **testovi sposobnosti sticanja veština** - utvrđuju sposobnost kandidata da stekne znanja i navike neophodne za obavljanje posala. Test ima strukturisane i kontrolisane periode obuke, praćene procenama kandidata, i
3. **probni rad (ili pripravnički staž)** - tokom kog se prate i ocenjuju rezultati ali i potencijali kandidata.



3) *Validnost i korišćenje testa*

- ❖ Validnost je stepen u kome test zaista meri ono šta tvrdi da meri.
- ❖ Velika ocena na testu mora biti prevedena u visoke performanse, ako je test validan.
- ❖ Na rezultate testiranja mogu uticati brojni individualni i situacioni faktori: nervoza, raspoloženje, bolest, neprikladni uslovi i slično.



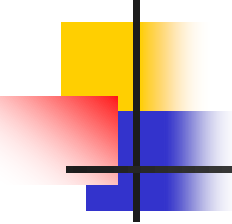


3. Intervju

Korišćenjem intervjuu u postupku selekcije zadovoljavaju se tri cilja:

- prikupljaju se informacije o kandidatu,
- kandidat se informiše o poslu i organizaciji i
- utvrđuju se sposobnosti kandidata za uspešno obavljanje posla.

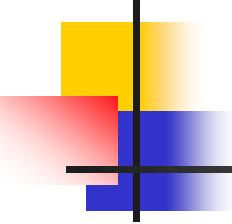
Validnost intervjuu zavisi od vrste intervjuu koji se koristi i sposobnosti pojedinca koji ga sprovodi.



Vrste intervjuja

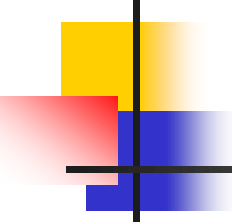
a) Vrste intervjuja po obliku

- 1. Nestrukturirani intervju*
- 2. Strukturirani intervju*
- 3. Polustrukturirani intervju*



b) Vrste intervjua prema broju učesnika

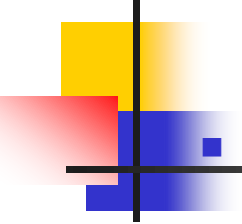
- ***Individualni intervju***
- ***Sekvencijalni intervju***
- ***Panel-intervju***
- ***Grupni intervju***



c) Vrste intervjua prema ulozi u procesu selekcije

- *Preliminarni intervju*
- *Dijagnostički (detaljan) intervju*
- *Prijemni intervju*

d) Ostale vrste intervju

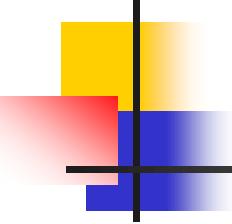


■ *Situacioni intervju*

Postoje tri tipa pitanja:

- Hipotetička – šta bi uradio u hipotetički datoj situaciji?
- Povezana sa znanjem – objašnjenje metode ili demonstriranje veština
- Povezana sa zahtevima - spremnost kandidata da: radi zahtevano vreme, putuje itd.

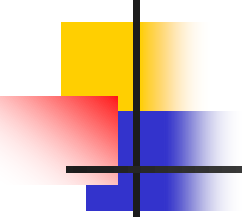
- *Intervju opisa ponašanja* – kako je izveo doređenu proceduru ili rešavao probleme u prošlosti
- *Nedirektivni intervju* – koristi opšta pitanja projektovana tako da navedu kandidata na diskusiju
- *Stresni intervju* – intervjuista zauzima ekstremno agresivan i uvredljiv stav.



Osnove intervjuisanja

Veštine intervjuisanja se razvijaju kroz trening.

- ***Planiranje intervjuja***
- ***Kontrola intervjuja***



Tehnike ispitivanja

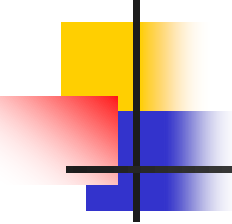
Dobra pitanja

Otvoreno pitanje je ono na koje se ne može odgovoriti sa "Da" ili "Ne".
Ko? Šta? Kada? Zašto? Reci mi, kako? I Čime?

Loša pitanja

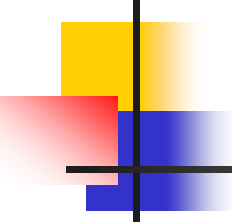
- Pitanja koja će retko dati istinit odgovor.
- Pitanja koja usmeravaju odgovor.
- Neprimerena pitanja - ona koja se odnose na rasu, godine, rod, nacionalnu pripadnost, bračni status i broj dece.
- Pitanja sa poznatim-očiglednim odgovorima (ona na koja intervjuista već zna odgovor i kandidat to zna).
- Pitanja koja nisu povezana sa poslom.

Neverbalna komunikacija – dobar intervjuista izbegava da daje neverbalne signale kao što su klimanje glavom, pravljenje pauze itd.



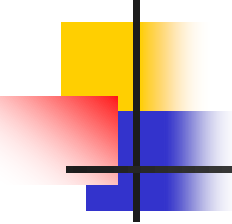
Pretpostavke za poboljšanje intervjua

- strukturiranje intervjua;
- obučavanje intervjuista;
- povećanje broja intervjua i intervjuista;
- standardizovano ocenjivanje kandidata uz primenu unapred pripremljenih obrazaca i vrednovanje svakog kandidata odmah po završetku intervjua;
- praćenje i ocenjivanje uspešnosti intervjuista.



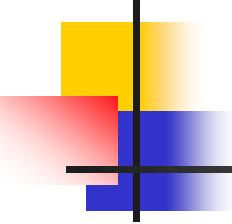
4. Nekonvencionalni metodi selekcije kandidata

- 1. poligrafsko ispitivanje,**
- 2. "testovi poštenja",**
- 3. testiranje na upotrebu droge,**
- 4. grafologija i**
- 5. astrologija.**



5. Ostale aktivnosti u procesu selekcije

- **Ponuda posla;**
- **Provera zdravstvenog stanja kandidata;**
 - kod naročito teških poslova (rudarski, u livnici itd.),
 - odgovorni i specifični poslovi (piloti, obezbeđenje, policija itd.),
 - poslovi koji zahtevaju visok nivo higijene (proizvodanja namirnica, prodaja hrane itd.),
 - poslovi na kojima se zapošljavaju invalidi.
- **Evaluacija procesa selekcije – praćenje i analiziranje rezultata rada primljenih kandidata.**



Odgovornost za rezultate selekcije

1. Specijalisti za ljudske resurse ili menadžeri?
2. Stručnjaci u centralizovanoj kancelariji za zapošljavanje, unutar HR službe.
3. Članovi tima koji treba da rade sa novim radnikom.