



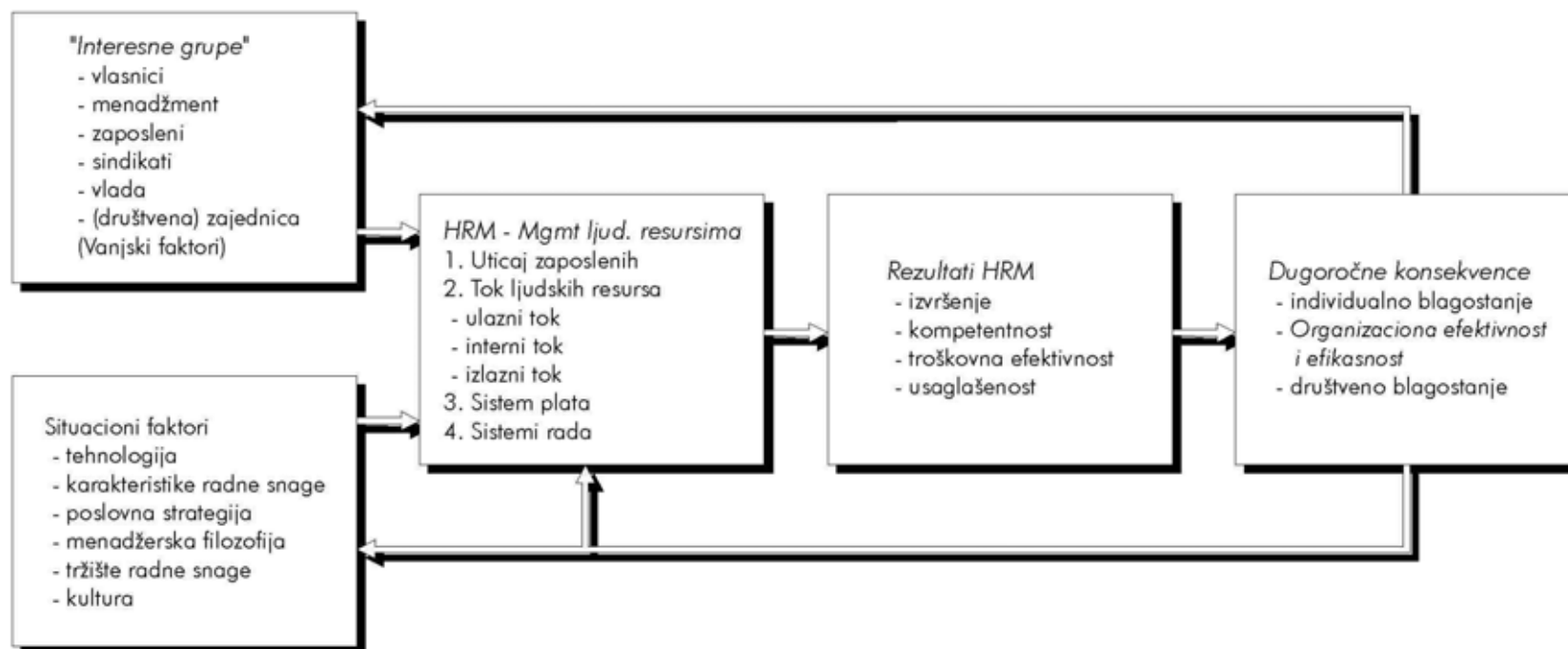
## 1.2. Rekrutovanje i selekcija kandidata (Ulazni tok)

Federalno ministarstvo zdravlja

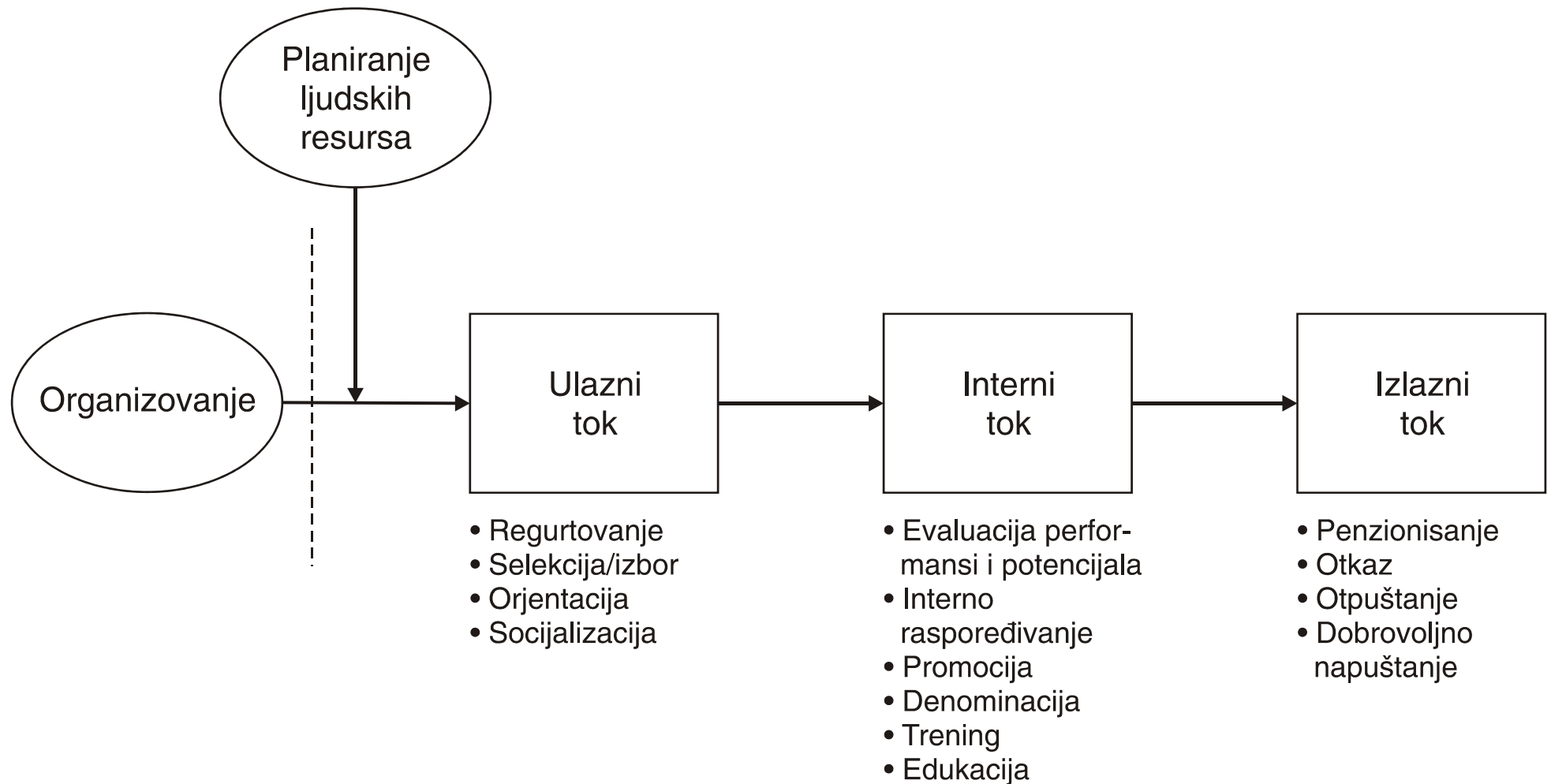
Kontinuirana profesionalna edukacija iz zdravstvenog  
menadžmenta

Srednji nivo SHCE 2 (Upravljanje ljudskim resursima)

## Koncept menadžmenta ljudskim resursima (HRM) - Harvardski model



# Tok ljudskih resursa



# Pojam regrutovanja

Aktivnosti ulaznog toka:

- regrutovanje
  - selekcija i izbor
  - orijentacija
  - socijalizacija
- 
- Rekrutovanje i izbor – selekcija su dva međusobno povezana zadatka, odnosno faze ulaznog toka
  - Dok se u fazi regrutovanja treba odlučiti kako i gdje treba pribaviti potrebnog saradnika, kod faze selekcije na prvom mjestu je identifikacija pravih potencijala

# Marketing ljudskih resursa (Privlačenje najboljih)

- Sve aktivnosti preduzeća koje povećavaju njegovu atraktivnost kao poslodavca za vlastite i potencijalne saradnike

Interni i eksterni HR marketing:

- Eksterni marketing - usmjeren na prijavljivanje i izbor ljudi izvan preduzeća
- Interni marketing – motivacija i lojalnost saradnika

# Svrha i cilj regrutovanja

- Privući kvalifikovanu grupu kandidata izvan organizacije za određeno, nepopunjeno radno mjesto i to u takvom broju koji će organizaciji omogućiti izbor najboljeg
- Rekrutovanje je dvosmjernan proces, gdje određena očekivanja ima ne samo organizacija nego i potencijalni kandidati
- Zakonska regulacija (obaveznost konkursa, najniža starosna granica, jednaki uslovi zapošljavanja, tj. zabranjuje se diskriminacija prilikom zapošljavanja zasnovana na rasi, polu, religiji, starosti ili nacionalnom porijeklu)

# Značaj regrutovanja osoblja

- Ključno pitanje uspješnog upravljanja preduzećem jeste kako naći najbolje saradnike i kako ih zadržati.
- Ne radi se više o tome da se nađu dobri saradnici, nego da se nađu najbolji.
- Od kvalitetnog obavljanja aktivnosti regrutovanja zavise i sve druge aktivnosti, tj. kvalitet obavljanja poslova i postizanje ciljeva.
- Rastući troškovi regrutovanja
- Broj prijavljenih kandidata zavisi od situacije na tržištu rada i atraktivnosti rpeduzeća.

# Formulisanje strategije regrutovanja

- Prije samog otpočinjanja aktivnosti pribavljanja potrebno je definirati politike ljudskih resursa i strategije zapošljavanje.
- Formulisanjem strategije pribavljanja se određuje:
  - \* Kakve ljude želi organizacija?
  - \* Ključne osobine (vrijednosti) kandidata: inicijativa, kreativnost, komunikacijske vještine, analitičke vještine, fleksibilnost
  - \* Da li će ih tražiti unutar ili izvan organizacije?
  - \* Da li ljude prilagođavati poslu ili posao ljudima?
  - \* Da li je naglasak na razvojnim potencijalima?
  - \* Preferira li individualiste ili timske igrače?
  - \* Trebaju li specijalisti ili generalisti?
  - \* Koliko je spremna ulagati u osiguranje potrebnih ljudi?
  - \* Koje instrumente i kriterije koristiti pri selekciji?



# Izvori regrutovanja (1)

- Temeljno posmatrano postoje dva različita puta pribavljanja osoblja: interni u okviru preduzeća ili eksterni na tržištu rada
- Interno tržište rada nudi potencijalne kandidate već prema ciljnoj grupi u pogonima preduzeća, u drugim pogonima preduzeća ili takođe u ukupnom preduzeću odnosno koncernu
- Na eksternom tržištu rada mogu se naći grupe onih koji traže posao, onih koji tek počinju sa karijerom, oni koji žele promijeniti posao i motivirani su za promjenu

# Izvori regrutovanja (2)

| UNUTRAŠNJI IZVORI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PREDNOSTI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | NEDOSTACI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata</li> <li>- Kandidat bolje poznaje organizaciju</li> <li>- Pozitivno djeluje na moral i motivaciju zaposlenih</li> <li>- Otvara prostor za promociju</li> <li>- Jača percepciju o brizi organizacije o dobrim radnicima</li> <li>- Koristi dosadašnja ulaganja u ljudske resurse brže i jeftinije</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ljudi mogu biti promovirani do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao (razine sposobnosti)</li> <li>- Unutarnje borbe i sukobi mogu negativno djelovati na moral</li> <li>- Može voditi gušenju novih ideja i inovacija</li> <li>- Može učvršćivati ustaljeni način djelovanja te time i usporavati pa i spriječiti promjene</li> </ul> |
| VANJSKI IZVORI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| PREDNOSTI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | NEDOSTACI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mnogo je veći «pool» talenata</li> <li>- Unose se nove ideje u organizaciju</li> <li>- Omogućava promjene</li> <li>- Smanjuje unutarnje napetosti, rivalitet i sukobe</li> <li>- Često omogućuje promjenu unutarnjih odnosa, načina mišljenja i poslovanja</li> </ul>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Privlačenje, kontaktiranje i evaluiranje novih djelatnika mnogo je teže i skuplje</li> <li>- Duže je vrijeme prilagodbe i orijentacije</li> <li>- Može izazvati nezadovoljstvo i moralne probleme među onim zaposlenim koji se osjećaju kvalificiranima za taj posao</li> <li>- Uvijek postoji opasnost da se izbor pokaže pogrešnim</li> </ul>  |

# Izvori regrutovanja (3)



# Interni izvori regrutovanja

- Interni izvori regrutovanja odnose se na dio tržišta rada, koje se nalazi u okviru preduzeća.
- Tri su načina regrutovanja kandidata iz internih izvora:
  - Oglašavanje,
  - preporuke neposrednih menadžera i informacije i
  - prijedlozi odjela ljudskih resursa
- Često se kao glavni izvori posmatraju premještanje i interno oglašavanje

# Primjer:

U Siemens Medical Solutions iz Nuernberga, koji se bavi razvojem i proizvodnjom medicinske opreme, slobodna radna mjesta se u načelu popunjavaju interno. Kao razlog se navodi činjenica da se razvoju osoblja u Siemensu poklanja izuzetna pažnja. Pored toga, ekonomski posmatrano je jeftiniji način pošto se poznaju svi kandidati i posmatraju se sva područja u Siemensu.

Oglašava se preko intraneta i na oglasnim pločama, kod rukovodilaca, te se oglas dodatno stavlja na internacionalnu Siemens online berzu poslova.

Eksterni izvori regrutovanja se koriste ukoliko nije moguće interno naći odgovarajuću osobu. U ovom slučaju Siemens profitira od svog imidža dobrog poslodavca. Preferira se uspostavljanje kontakata putem oglasa i online medija i metode školskog marketinga. Rijetko se oglasi stavljaju u printane medije. Ne koristi se lizing osoblja, pošto su pretežno potrebni stručni kadrovi.

# Eksterni izvori regrutovanja

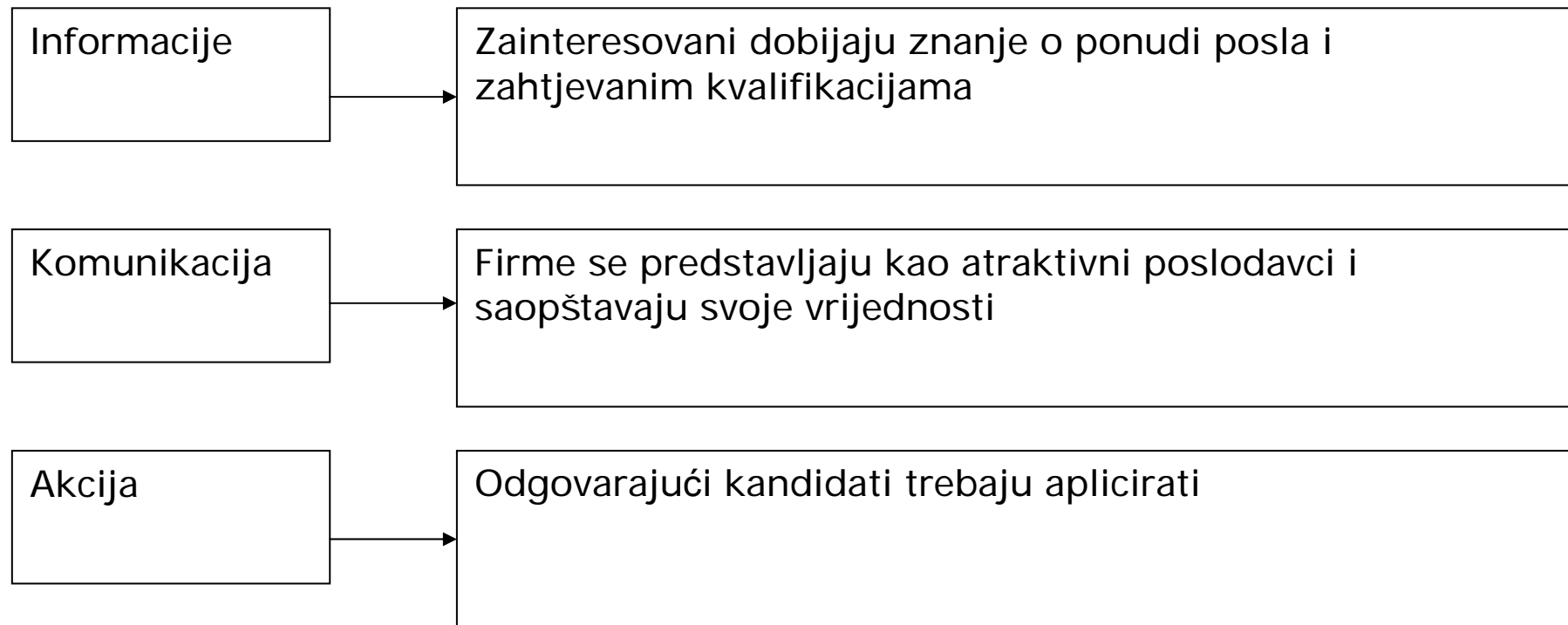
Koje eksterne puteve pribavljanja će izabrati zavisi od više kriterija, posebno od:

- situacije na tržištu rada
- značaja radnog mjesta koje treba popuniti
- kvalifikacije radne snage koja se treba pribaviti
- Oglašavanje (mediji oglašavanja), direktna pošta, neposredne prijave i preporuke zaposlenih, agencije za zapošljavanje (državne i privatne), lovci na talente, agencije za privremenu pomoć, obrazovne institucije, ostali izvori (stručna praksa, stručni skupovi, konferencije i dr.) i savremene metode i izvori (kompjuterizovani registri kandidata, internet

# Oglašavanje

Oglašavanje:

- ❖ standardni, formalan način pribavljanja, koji ima za cilj da zainteresuje što je moguće veći broj potencijalnih kandidata za konkretno radno mjesto



# Sadržaj oglasa

Oglasom za posao pruža se mogućnost da se podaci o preduzeću i specifični podaci o radnom mjestu približe širokoj ciljnoj grupi.

- Temeljne informacije:
  - \* Preduzeće – grana, veličina, lokacija
  - \* Pozicija – opis zadatka, kompetentnosti, mogućnosti razvoja
  - \* Zahtjevi prema poziciji – profil izvršitelja posla, kompetentnosti
  - \* Ponuda– trajanje ugovora, radno vrijeme
  - \* Modaliteti oglasa – rok prijave, dokumentacija, povjerljivost



# Izbor medija oglašavanja

Uspjeh aktivnosti regrutovanja zavisi ne samo od sadržaja oglasa nego i od izbora pravog medija oglašavanja.

Mogu se koristiti slijedeći mediji oglašavanja:

- dnevne novine,
- specijalizirani stručni časopisi,
- direktna pošta,
- radio i televizija,
- posebni oglasi, kao i
- posebni promotivni materijali i programi

# Agencije za zapošljavanje (1)

- Agencije za zapošljavanje predstavljaju standardni metod formalnog regrutovanja kandidata, koje imaju za cilj povezivanje ponude i potražnje na tržištu rada (državne i privatne)
- Državne agencije za zapošljavanje:
  - profesionalna orijentacija nezaposlenih osoba
  - prekvalifikacija nezaposlenih osoba,
  - profesionalna orijentacija omladine,
  - praćenje stanja nezaposlenosti i
  - informisanje javnosti putem biltena

# Agencije za zapošljavanje (2)

- Privatne agencije za zapošljavanje
- Direktna potraga se isplati uvijek ne samo kod pozicija koje je veoma teško popuniti u području vođenja, nego i u profesionalnom području za različite specijaliste
- Headhunting agencije
- Prilično skup oblik traženja, kreće se oko 1/3 godišnjih primanja mjesta koje treba popuniti.
- Koriste se pri regrutovanju visokokvalifikovanih stručnjaka i rukovodilaca.

# Direktno obraćanje (Aktivno regrutovanje)

- Može se posmatrati iz dva ugla: preduzeća i potencijalnih kandidata
- Iz ugla preduzeća, radi se o neposrednom pismenom obraćanju zaposlenim stručnjacima i menadžerima
- Posmatrano iz ugla potencijalnih kandidata, direktno obraćanje se ogleda u dostavljanju biografije i dopisa preduzeću s namjerom zasnivanja radnog odnosa. Za kompaniju ovo predstavlja jeftin način osiguranja kandidata za radno mjesto, te dobar način da se kreira baza potencijalnih kandidata koji se mogu pozvati u slučaju potrebe

# Oglašavanje na fakultetima

Oglašavanje na fakultetima:

- tzv. College Recruiting
- moguće je organizovati određena takmičenja za najbolje radove, projekte, ideje
- preduzeća se fokusiraju posebno na fakultete koji imaju jaku reputaciju u područjima za kojima imaju ključne potrebe
- Nedostaci: visoka fluktuacija, koja prema nekim istraživanjima iznosi 50% unutar 5 godina

# Savremene metode regrutovanja

HRM treba sve snažnije da koristi elektronsku podršku u procesu regrutovanja osoblja, što se označava pojmom eCruiting

Najpoznatije mogućnosti da se regrutiraju saradnici preko interneta su:

- vlastita HR homepage
- berza poslova
- virtuelni sajmovi regrutovanja
- on-line igre regrutovanja
- newsgroups

# Sajmovi virtualne regrutacije

- Sajmovi virtualne regrutacije - posjeta virtualnom interaktivnom 3-D sajmu na internetu nije vezana za jedno mjesto i vremenski je fleksibilna
- Kandidati i preduzeće mogu preko chat-a stupiti u direktni kontakt
- Preduzeća se mogu na različite načine prezentovati na svojim štandovima.
- U redovnim razmacima postoje dani kada su štandovi popunjeni

# On-line igre regrutovanja

- Omogućava aktivno obraćanje aplikantima, potencijalnim kandidatima.
- On line regrutovanja - Igrač rješava različite zadatke u više simulacija
- Različite simulacije odslikavaju područja zadataka neke kompanije
- Učešće u igri ne mora voditi do intervjua za kandidatom



# Newsgroups

- Newsgroup - Služe u prvom redu za razmjenu informacija u grupama
- Temeljna ideja nalikuje tabli, na kojoj se mogu određene informacije čitati ili pisati
- Obzirom na ogroman broj oglasa i na njihov isti izgled, postoji opasnost da se pojedinačni oglas previdi (ne primjeti)

# Lizing osoblja (1)

- Lizing osoblja - način eksternog pribavljanja ljudskih resursa, koje preduzeće treba kraći vremenski period
- Posebno se primjenjuje kod angažovanja administrativnog osoblja, ali i za određene kategorije saradnika u proizvodnji: monter, stručni radnici, tehnička stručna snaga

Firma za lizing osoblja:

- zaključuje sa posloprimcem vremenski neograničen, pismeni ugovor o uslugama
- isplaćuje saradniku prema vremenu neto platu
- vodi podatke o zaposlenima, plaća poreze i druga socijalna davanja
- ima potpuno pravo raspoređivanja saradnika prema vremenu
- zaključuje sa preduzećima koja traže saradnike ugovor o angažovanju zaposlenih

# Lizing osoblja (2)

Firma koja traži (posuđuje) saradnike:

- zaključuje sa lizing firmom ugovor o preuzimanju saradnika
- daje upute za rad samo zaposlenima na radnom mjestu
- može u okviru prva četiri sata nakon preuzimanja saradnika odbiti istog saradnika bez obaveze plaćanja računa
- **Prednosti:** fleksibilno zapošljavanje, izbjegavanje nepotrebnih troškova, jednostavan postupak otpuštanja odnosno zamjene osoblja
- **Nedostaci:** visoka cijena, pogodna metoda samo za određene poslove, radnici nisu povezani sa preduzećem (dijelom manje produktivni, teško se postiže grupni rad)

# Selekcija kandidata

Prof. dr. Zijada Rahimić

# Pojam i značaj selekcije (1)

„U suštini ne postoje loši saradnici, nego postoje samo pogrešno postavljeni.“

Sprenger, Autor knjige „Mythos Motivation“

- Postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao izabiru kandidati oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima
- Seleksijske odluke utiču na buduće troškove i dobiti organizacije
- Selekcija se treba posmatrati kao proces (obostranog) donošenja odluke o zaposlenju, pri kojem se trebaju usaglasiti očekivanja preduzeća sa očekivanjima zaposlenih

# Model kompetentnosti



Slika 7.1: Model kompetentnosti prema Huelshoff-u

# Definisanje tzv. idealnog profila

- Određene kompetentnosti je teško odrediti i saopštiti. Postavlja se pitanje:
- Treba li tražena osoba posjedovati kombinaciju sposobnosti ili jedno dobro logično razmišljanje?
- Mora li biti izdržljiva, eventualno fleksibilna i jaka da nametne svoju volju, svoje ideje?
- Da li je samostalnost i inicijativa tražena kod osoba «samostalnih igrača» ili prija kod timski orijentiranih osoba?
- U kojem obimu se traže sve ove karakteristike?

# Definisanje ličnih kompetentnosti

Posebna pažnja treba biti upućena definiciji ličnih kompetentnosti specifičnih za određeno radno mjesto. Stoga se kandidat treba pitati:

- Mogu li se identificirati sa filozofijom ovog preduzeća (vrijednosti)?
- Mogu li od istaknutih ličnosti preduzeća, kao i od mog budućeg pretpostavljenog saznati orijentaciju, razvoj u budućnosti, akceptiranje moje predstave vrijednosti?
- Da li ponuđeno radno mjesto odgovara mojim očekivanjima? Mogu li rezultate moje aktivnosti pozitivno ocijeniti?
- Dozvoljavaju li mi nove radne situacije i predstava mog budućeg šefa da realiziram moja očekivanja?



# Postupak selekcije

Postupak selekcije i izbora se odvija kroz određeni red koraka:

- ❖ pregled prijava
- ❖ preliminarni intervjui
- ❖ testiranje
- ❖ dijagnostički intervjui
- ❖ provjera referenci
- ❖ ponuda posla i liječnička provjera

Prilikom selekcije i izbora ne moraju se primijeniti svi navedeni koraci  
Izbor zavisi od vrste radnog mjesta ali i od bazičnog sistema vrijednosti u  
organizaciji

Koraci selekcije kao i kriteriji izbora moraju biti unaprijed određeni  
Obično su kriteriji izbora vezani za sadašnje zahtjeve posla a ponekad  
uzimaju u obzir i buduće zahtjeve posla

# Najvažnije kategorije zahtjeva

- Različite kategorije zahtjeva zahtjevaju različite instrumente izbora

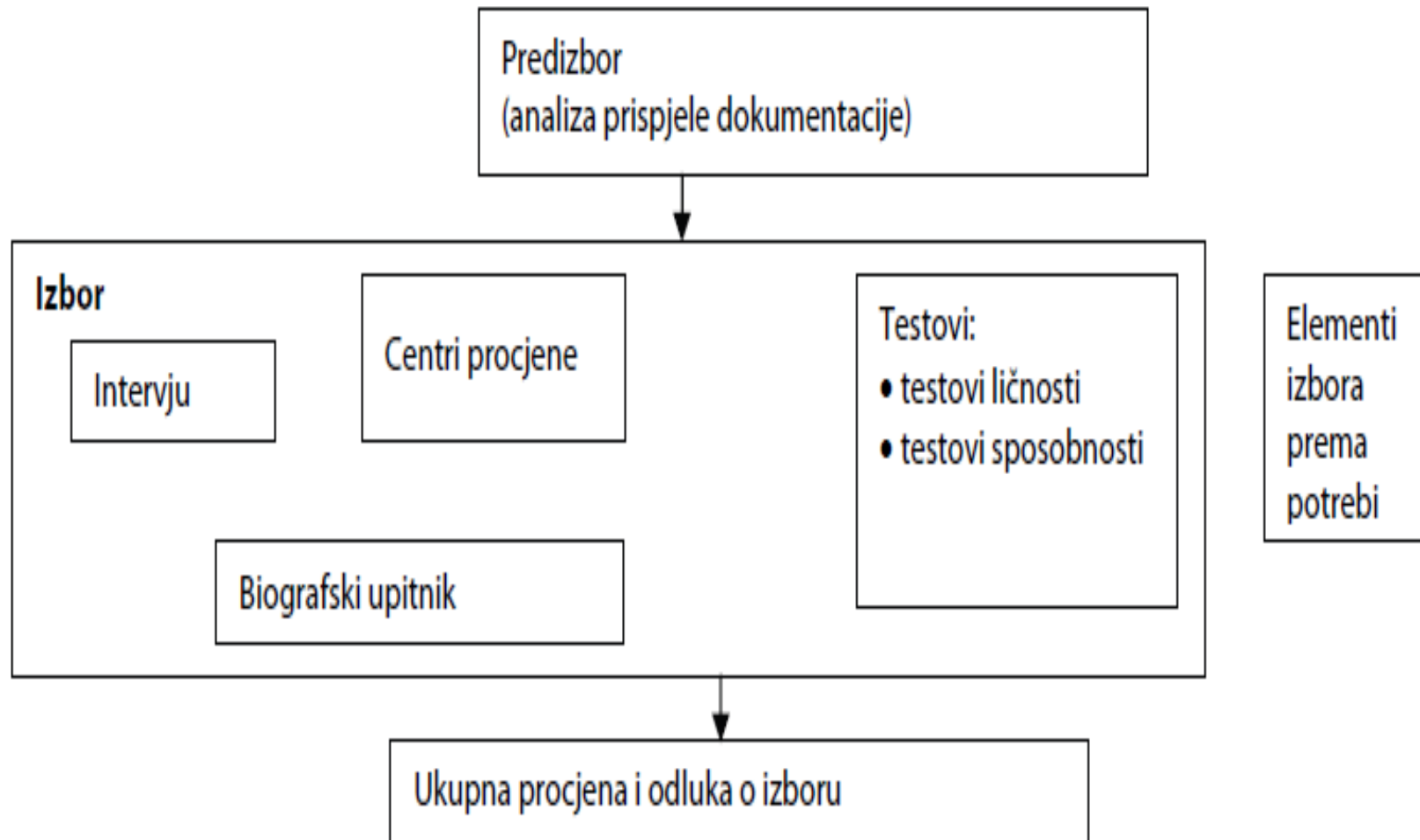
| Kriteriji zahtjeva              | Instrumenti izbora                                              |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Stručne kompetentnosti          | Intervju<br>Analiza dokumenata<br>Testovi                       |
| Metodske kompetentnosti         | Intervjui<br>Assesment centri<br>Testovi                        |
| Socijalne (društvene)           | Intervjui<br>Assesment centri<br>Biografski upitnici            |
| Lične kompetentnosti (ličnosti) | Intervjui<br>Assesment centri<br>Testovi<br>Biografski upitnici |

Tabela 7.1: Najvažnije kategorije zahtjeva i instrumenti izbora

# Standardi procesa selekcije

- U svakom procesu selekcije treba zadovoljiti nekoliko generičkih standarda (vezanih za metode selekcije):
  - (1) pouzdanost
  - (2) valjanost
  - (3) sposobnost uopćavanja
  - (4) korisnost i
  - (5) zakonitost

# Postupak selekcije i izbora



# Primjeri kriterija procjene

|                      | Kriteriji procjene                                                                                                                                 |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Prijavno pismo       | Forma: jasna i uredna?<br>Sadržaj - zašto se prijavljuje na ovo mjesto kod naše firme?<br>Stil: kako se izražava. Fond riječi?                     |
| Slika                | Primjerena (tj. profesionalna fotografija za pasoš)                                                                                                |
| Biografija           | Praznine? Da li se može prepoznati napredovanje u razvoju karijere?<br>Razlozi promjene posla? Da li kvalifikacije odgovaraju raspisanom konkursu? |
| Diplome, certifikati | Diplome: usmjerenja? Ocjene?<br>Potvrde o radnom iskustvu: većinom formulirano u obliku diplome, certifikata.                                      |
| Upitnik ličnosti     | Odgovaraju li podaci prijavi. Dodatne informacije?                                                                                                 |

Tabela 7.2: Primjeri kriterija procjene

# Intervju

- Vrednovanje kvalifikacija kandidata koji su ušli u uži izbor

## Priprema saradnika:

- određivanje saradnika, koji će biti uključeni u intervju
- planiranje broja intervjuja koji će se voditi sa kandidatom
- utvrđivanje praznina i nejasnoća kod dobijene dokumentacije
- sačinjavanje zahtjeva mjesta koje treba popuniti
- utvrđivanje mogućnosti razvoja i daljnjeg obrazovanja
- obezbjeđenje dovoljno vremena i prostora bez ometanja za intervju

# Koraci u provođenju intervjua

- Potrebno je pridržavati se određenih koraka i to: a) pozdravljanje kandidata, b) razgovor o njegovoj ličnoj situaciji, c) obrazovanju, d) iskustvu, e) informisanje o preduzeću, f) pregovaranje o uslovima zapošljavanja i g) zaključivanje ugovora

Osoba koja intervjuira želi da dobije mapu informacija u vezi sa:

- znanjem kandidata
- nivoom vještina
- mogućnostima da radi određeni posao
- potvrđivanjem nivoa prošlih performansi

Osoba koja se intervjuira može tražiti više informacija o:

- firmi,
- poslu, kao i
- menadžeru i timu u kojem bi radila

# Vrste intervjuja

Razlikujemo više vrsta intervjuja i to klasificiranih prema različitim kriterijima:

- prema obliku,
- prema broju učesnika i
- prema ulozi u procesu



# Vrste intervjua prema obliku

Prema obliku intervjui mogu biti:

- nestrukturirani
  - strukturirani i
  - Polustrukturirani
- 
- Nestrukturirani intervju je slobodan, intervjuer slobodno postavlja pitanja bez prethodnih priprema i nema unaprijed određen sadržaj i strukturu
  - Strukturirani intervju je unaprijed planiran
  - Polustrukturirani intervju - neka područja su unaprijed planirana, dok se za neka prepušta potpuna sloboda intervjueru

# Vrste intervjuja prema broju učesnika

Prema broju učesnika razlikuju se:

- individualni
  - sekvencijalni
  - panel-intervju i
  - grupni intervju
- 
- Individualni intervju je razgovor samo dvije osobe: intervjuiranog i intervjuera
  - Sekvencijalni intervju predstavlja seriju dva ili više individualna intervjuja
  - Panel intervju postoji kada u razgovoru sa kandidatom učestvuje više osoba, a najčešće je to 3 do 5
  - Ukoliko se razgovor jednog ili više intervjuera obavlja istovremeno sa više kandidata tada je riječ o grupnom intervjuu

# Vrste intervjuja prema ulozi u procesu selekcije

Prema ulozi u procesu selekcije razlikuju se:

- preliminarni,
  - dijagnostički i
  - prijemni intervjui
- 
- Preliminarnim intervjuom se eliminišu kandidati koji prema mišljenju intervjuera ne dolaze u obzir za posao
  - Dijagnostički intervju je detaljan razgovor sa kandidatom kako bi se utvrdile njegove karakteristike
  - Prijemni intervju se obavlja samo sa onim kandidatima koji su prošli proces selekcije i smatraju se prikladnim za posao

# Prednosti i ograničenja intervjua

- Zagovornici intervjua se nalaze u krugu praktičara.
- Ni jedan drugi instrument se ne koristi tako često kao intervjui.
- Protivnici se nalaze u grupi naučnika.
- Validnost intervjua je pri prognozama izuzetno mala, samo 4% kasnijih rezultata na radu se moglo predvidjeti na temelju intervjua.

# Funkcije intervjuja

Da su intervju nezamjenjivi pokazuje slijedeći katalog funkcija:

- dijagnoza: prepoznavanje sposobnosti kandidata da ispuni tražene zahtjeve,
- informacije: saopštavanje informacija o preduzeću, radnom mjestu, radnom okruženju («prodaja» radnog mjesta), dobijanje informacija o očekivanjima kandidata,
- motivacija: pozitivna saglasnost kvalificiranih kandidata na odluku za preduzeće (pri nedovoljnoj ponudi na tržištu rada posebno značajna funkcija).
- korekcija: objašnjavanje otvorenih pitanja iz dokumentacije kandidata
- uobličavanje (kreiranje): uspostavljanje interesantne situacije za posmatranje socijalnih interakcija (informacije o samoj pojavi, nastupu), stil ophođenja, ponašanje pri kontaktima, jezičko izražavanje (govorno), sposobnost shvatanja (razumjevanja) i reakcije

# Subjektivna ograničenja intervjua

- Ograničenje se odnosi na sposobnost intervjua da objektivno pristupi procesu vrednovanja kandidata
- Najjači izvor smetnje leži u stvari u ličnosti intervjua, što pokazuju slijedeći izvori nedostataka:
  - efekt predrasuda i efekt prvog utiska
  - efekt idealne slike
  - efekt interakcije
  - efekt kapaciteta
  - efekt pritiska
  - efekt bujice riječi
  - negativni prioritet
  - efekt kontrasta
  - efekt neverbalne komunikacije

# Testovi

- Cilj testiranja je da se pronađe najbolja osoba za određeni posao, kako bi se postiglo obostrano zadovoljstvo (kako organizacije radom kandidata tako i samog kandidata radnim mjestom i radnom sredinom), te smanjila stopa fluktuacije
- Testovi, koji se uobičajeno koriste pri selekciji kandidata se mogu klasificirati na:
  1. testove sposobnosti: testovi inteligencije, specifičnih sposobnosti, kreativnosti, mehaničkih sposobnosti, senzornih i psihomotornih sposobnosti
  2. testove ličnosti: objektivni i projektivni testovi
  3. testove znanja i vještina
  4. testove interesa

# Testovi ličnosti

Nastoji se ocijeniti skup karakteristika koji određuje nekog pojedinca i načine njegovog ponašanja u okruženju.

Većina aspekata ličnosti se može ocijeniti na osnovu pet dimenzija (tzv. Velikih pet):

- ekstrovertnost: društven, samosvjestan, govornjiv, izražajan
- prilagodba: emocionalno stabilan, nedepresivan, siguran, zadovoljan
- ugodnost: pristojan, povjerljiv, dobre prirode, tolerantan, sklon saradnji, sklon opraštanju
- savjesnost: pouzdan, organiziran, postojan, temeljit, orijentiran prema uspjehu
- radoznalost: znatiželjan, domišljat, umjetnički osjetljiv, širokih interesa, šaljiv



# Testovi znanja i interesa

## Testovi znanja:

- nastoji se utvrditi nivo usvojenih znanja od strane jednog ili više kandidata

## Testovi interesa:

- u kojoj mjeri su profesionalni interesi kandidata usklađeni sa ličnim interesima i zanimanjima

# Testovi simulacije rada i uzoraka posla

## Testovi simulacije rada:

- može li kandidat uspješno obavljati posao tako što obavlja reprezentativni uzorak aktivnosti
- dva najpoznatija testa simulacije rada su testovi uzoraka posla i centri procjene

## Testovi uzoraka posla:

- Usmjereni na mjerenje sposobnosti kandidata da izvrši dio posla, za koji se prijavio
- Testovi vještina
- Prilično skupi
- Prednost ovih testova se ogleda u očiglednoj valjanosti, te neosjetljivosti na demografske karakteristike i predrasude procjenjivača

# Centri procjene

- Centri procjene (Assessment Center) predstavljaju razrađeniji skup testova simulacije rada, posebno oblikovanih za evaluaciju menadžerskog potencijala kandidata
- Prema mišljenju mnogih praktičara centar procjene je instrument izbora koji daje prognoze sa najvećom vjerovatnoćom
- Simuliraju se stvarni problemi s kojima bi se kandidati suočili na poslu

# Izbor kandidata

- ❖ Rukovodilac odjela, (sektora, preduzeća) i referent odjela za upravljanje ljudskim resursima se trebaju usaglasiti u pogledu izbora kandidata
- ❖ Konačna odluka o izboru se često dijelom bazira i na intuiciji
- ❖ Zadnji korak u procesu selekcije je ponuda uspješnom kandidatu, koja se pravi lično ili putem dopisa
- ❖ Pored toga preduzeće treba da informiše i neuspješne kandidate dopisom i da ih obavijesti o izboru
- ❖ Potom se kompletira dokumentacija zaposlenog, priprema ugovor, kontrolna kartica odsustva sa posla (ako postoji), i diskutuju uslovi rada (radno vrijeme, raspored, opis posla, sigurnosna oprema, sigurnosne procedure, ključevi kancelarija, način oblačenja, itd.)

# Odgovornost za kvalitetan izbor

- Posebnu odgovornost za kvalitetan izbor ima rukovodilac odjela. Kao ekspert on je u svim tim fazama tražen, jer zna bolje od svih drugih u preduzeću:

1. koje zadatke treba izvršiti na konkretnom radnom mjestu (stručne kompetentnosti)
2. kako se ti zadaci mogu provesti u djelo (metodske kompetentnosti)
3. na koji način tražiti novog saradnika, kako bi njegove kolege mogle dugoročno uspješno sa njim sarađivati (socijalne kompetentnosti)
4. koje lične karakteristike novog saradnika u socijalnom okruženju se mogu prihvatiti ili odbiti

U malim i srednjim preduzećima koja nemaju odjel ljudskih resursa aktivnosti selekcije i izbora su odgovornost i obaveza rukovodioca.

U velikim preduzećima se izbor i sam proces zapošljavanja smatraju ključnim zadatkom sektora upravljanja ljudskim resursima.

# Orijentacija osoblja

- Pružanje podrške novim radnicima u pogledu uputa i informacija potrebnih za obavljanje radnih zadataka i informacija za adaptaciju na uslove koji vladaju u preduzeću
- Mnoga istraživanja pokazuju da se novi zaposlenici osjećaju nelagodno po dolasku u organizaciju ili se osjećaju inferiorno u odnosu na radnike koji su već duže vrijeme u toj organizaciji
- Proces orijentacije pomaže novim zaposlenicima da razumiju ciljeve firme, da upoznaju druge u firmi i da saznaju šta se očekuje od njih na novom radnom mjestu
- Orijetaciji novih saradnika može pomoći brošura firme a posebno bitnim se smatra orijentacijski sastanak

# Socijalizacija osoblja

Socijalizacija se svodi na:

1. stjecanje radnih vještina za obavljanje radnih zadataka na radnom mjestu
  2. usvajanje ponašanja prikladnog za radno mjesto
  3. prilagođavanje normama i vrijednostima same organizacije
- Cilj je uključiti novozaposlene u organizaciju i to da bolje razumiju posao i očekivanja firme, kao i sve relevantne aspekte organizacije.

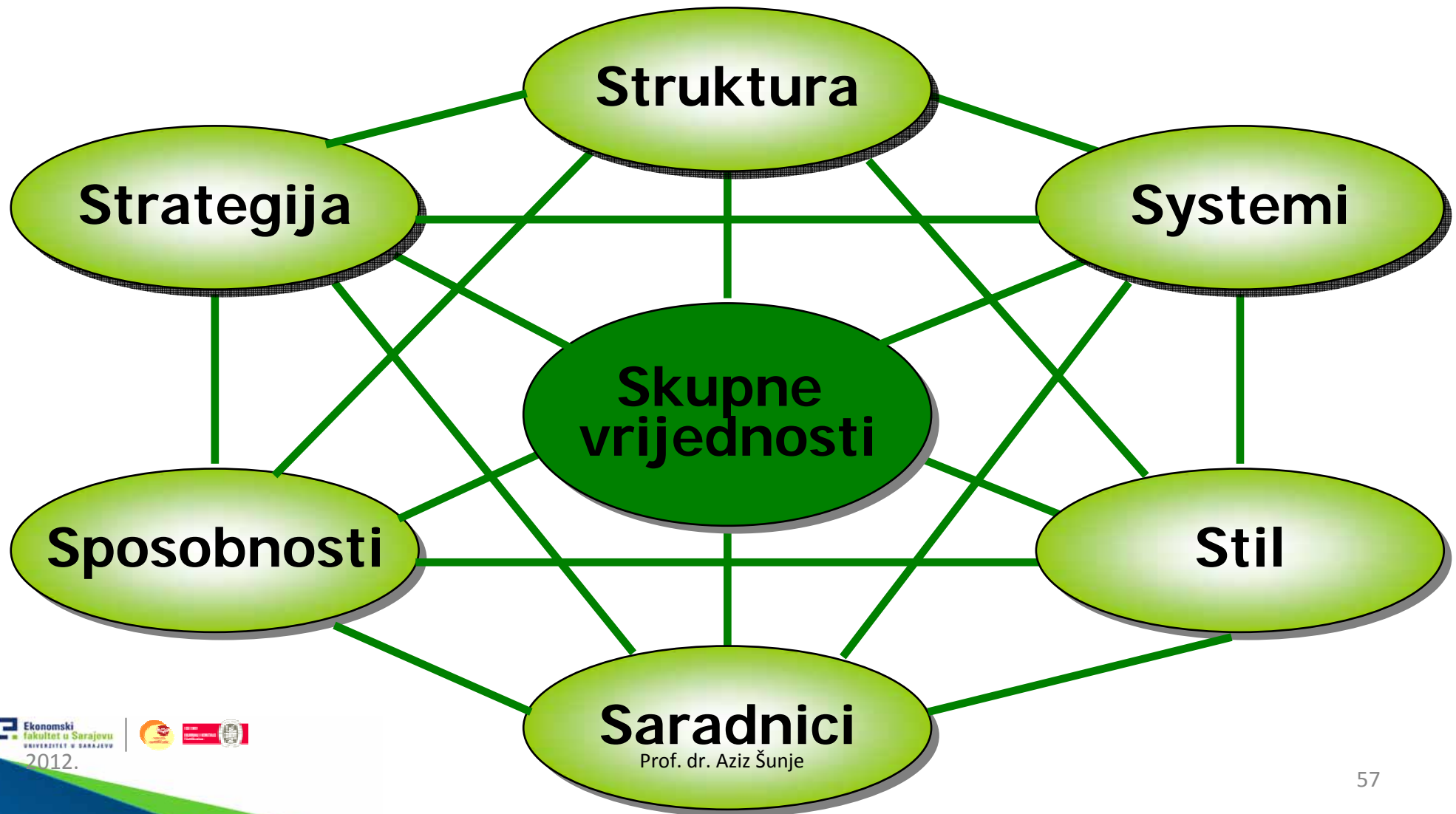
# Faze procesa socijalizacije

- Proces socijalizacije se može podijeliti u tri faze:
  - predulazna faza
  - faza prijema
  - faza promjena
- Ove tri faze procesa socijalizacije prolazi svaki član organizacije.



# Vrijednosti: Glavni kriterij izbora

- 7 S – Mc Kinsey



# Diskusija

- Koji je najbolji način regrutovanja?
- Koje je najbolji način selekcioniranja kadrova?
- Šta mislite o intervjuu kao načinu selekcije kadrova?
- Šta mislite o vrijednostima kao glavnom kriteriju izbora?