

UNAPREĐENJE PROCESA SELEKCIJE U ORGANIZACIJI**IMPROVEMENT OF THE SELECTION PROCESS IN ORGANIZATION**Nina Kastratović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad***OBLAST: INŽENJERSKI MENADŽMENT**

Kratak sadržaj – Osnovni cilj istraživanja koje je sprovedeno u ovom radu jeste da se utvrdi status i stepen kvaliteta iskustva kandidata u procesu selekcije u našoj zemlji (R. Srbija). Rezultati do kojih se dođe istraživanjem mogu da ukažu na potrebna unapređenja procesa selekcije u organizaciji, te simultano utiču na ukupan uspeh poslovanja organizacije. Na osnovu analize rezultata biće moguće doći do određenih predloga mera poboljšanja, kao preporuka za buduće unapređenje koncepta iskustva kandidata i procesa selekcije u organizaciji.

Ključne reči: iskustvo kandidata, regrutacija, selekcija, ljudski resursi

Abstract – The main objective of the research done in this paper is to establish the status and quality level of candidate experience through the selection process in our country (Republic of Serbia). The results of the research can appoint to needed improvements of the selection process in the organization and simultaneously impact the overall success of the organization. Based on the results analysis, it will be possible to come up with suggestions for measures for improvement, as recommendation for future improvement of candidate experience concept and selection process in the organization.

Keywords: candidate experience, recruitment, selection, human resources

1. UVOD

Promene u mehanizmima na tržištu rada u prethodnoj deceniji donele su i promenu moći, odnosno prebacivanje iste sa poslodavca na kandidata. Od negiranja pomenute promene nema efektivnih rezultata, samo neuspeha, dok je izmenom percepcije, uvažavanjem promene, pronađen adekvatan odgovor – ključ je u unapređenju procesa selekcije u organizacijama.

Menadžment ljudskih resursa, ali i organizacija holistički gledano, unapređenjem procesa selekcije i uvođenjem novih koncepata, poput iskustva kandidata u procesu selekcije, mogu jedino imati koristi, napredovati i razvijati se, jer je u centralnom fokusu svega čovek, kao najvredniji resurs poslovanja, a ulaganje u resurs od takvog značaja može samo opravdati investiciju.

Profit, kao cilj poslovanja, bez koga nijedan drugi cilj ne bi bilo moguće ispuniti, generisan je trudom i radom ljudi

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila prof. dr Leposava Grubić - Nešić.

koji su zaposleni u datoj organizaciji, to dakle omogućuju ljudski resursi te organizacije. Ukoliko su oni motivisani za rad, lojalni, zadovoljni poslom, to koristi organizaciji, donosi benefite. Kako bi se obezbedilo prethodno, neophodno je zaposlene poštovati kao individue i prepoznavati kao snagu koja donosi novu vrednost, kontinuirano komunicirati sa njima, praktikovati iskrenost, poštovanje i transparentnost u radu.

Čitava ova filozofija započinje još kvalitetnim i dobro organizovanim, te spretno sprovedenim procesom selekcije, kao preduslovom izuzetnog menadžmenta ljudskih resursa i uspeha organizacije.

2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Ljudski faktor u organizacijskom aspektu predstavlja nužno polazište ka bilo kom postavljenom cilju, te je i uspeh jedne organizacije rezultat zalaganja svih njenih zaposlenih i njihovog pojedinačnog uspeha. Kako bi ovo optimalno funkcionisalo, neophodno je da mnogi kriterijumi budu zadovoljeni i različiti mehanizmi upotrebljeni.

Naučna disciplina kojoj je većinom ova tematika u fokusu, jeste menadžment ljudskih resursa.

Prema jednoj od mnogobrojnih definicija, menadžment ljudskih resursa je formulisan kao sistem aktivnosti i strategija koje se fokusiraju na uspešno upravljanje zaposlenima, i to na svim nivoima organizacije, kako bi se postigli organizacijski ciljevi [1].

Uz takvo viđenje, menadžment ljudskih resursa predstavlja još i neophodnu kariku između menadžmenta i zaposlenih, koja na najbolji mogući način treba da strategiju organizacije pretoči u svakodnevno delovanje zaposlenih na putu do ostvarivanja ciljeva.

Kada se govori o strategiji i ostvarivanju poslovnih ciljeva organizacije, nemoguće je ne inkorporirati strategiju i u sam koncept menadžmenta ljudskih resursa.

3. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA

Aktivnosti kojima se obezbeđuju neophodni zaposleni na datim radnim mestima, traga za optimalnim načinom rešavanja pitanja ljudskih resursa, obučavaju zaposleni za rad, omogućuju uslovi za rad u kojima potencijali zaposlenih mogu biti ostvareni, podrazumevaju zapravo aktivnosti planiranja ljudskih resursa.

Planiranje ljudskih resursa se može posmatrati kao proces, koji se sastoji od nekoliko zasebnih, opsegom manjih procesa: definisanje vizije, misije i strategije organizacije, zatim povezivanje aktivnosti ljudskih resursa sa njima, te konceptualizacija plana regrutacije, selekcije i razvoja ljudskih resursa, te finalno, praćenje učinka u kontinuitetu i navođenje u pravcu razvoja.

U pogledu vremenskog perioda planiranja ljudskih resursa, moguće je kratkoročno, srednjeročno i dugoročno planiranje.

Planiranje ljudskih resursa je dvofazni proces, koji podrazumeva detekciju krucijalnih poslovnih aktivnosti i ciljeva ljudskih resursa kao jednu fazu, te ustanoviti racio potrebe i ponude. Prva faza je bitna zbog konstantnih promena u okruženju i potrebe da se na iste preventivno i smisleno reaguje, dok je druga važna iz razloga što potrebe za zaposlenima i različitim profilima zaposlenih nisu konstantne i treba ih blagovremeno anticipirati [2].

3.1. Rekrutacija

Proces privlačenja kandidata za otvorena radna mesta u organizaciji čini zapravo proces regrutacije. Neophodno je privući što veći broj kandidata, pri tom što kvalitetnijih, kako bi u sledećoj iteraciji i sam odabir kandidata bio efikasniji i lakši. Rekrutacija podrazumeva da se, shodno zahtevima upražnjenog radnog mesta, kandidati pronađu, privuku – zainteresuju za organizaciju i poziciju, te da se time obezbedi takozvani *pool* kandidata, koji će imati potreban i dovoljan broj odgovarajućih profila kandidata, iz koga se kasnije mogu odabrati najkvalitetniji.

Kandidati mogu biti regrutovani interno i eksterno, odnosno iz i izvan organizacije. Važno je napomenuti da su troškovi internog regrutovanja niži, s obzirom na to da su kandidati za posao već zaposleni u organizaciji [3].

3.2. Selekcija

Cilj ovog procesa jeste odabrati najboljeg mogućeg kandidata za datu poziciju, sa najvećom izvesnosti za uspeh, ili jednostavnije, postaviti pravu osobu na pravu poziciju. Uspešna selekcija podrazumeva da je za datu traženu poziciju pronađen i zaposlen kandidat koji najviše odgovara zahtevima same pozicije – prema sopstvenom iskustvu, znanjima i veštinama, dok se istovremeno odlično uklapa u tim kao neposredno okruženje, te generalno u organizacioni kontekst spram vrednosti i aspiracija koje deli sa organizacionim. Posmatrano sumirano, to sve dalje utiče na uspeh organizacije, odnosno njenog poslovanja.

Velik je broj postojećih metoda korišćenih u procesu selekcije, ali one se mogu sve svrstati u dve kategorije: konvencionalne metode i nekonvencionalne metode. U prvu kategoriju spadaju prijava na konkurs, CV odnosno biografija, diplome o završenom školovanju, te razni sertifikati o dodatnim veštinama, preporuke, psihološki testovi, testovi uzoraka posla, situacioni testovi, centri procene, intervju, probni rad, i poslednje, medicinske analize, ukoliko su izričito potrebni. U drugu kategoriju se ubrajaju poligrafska ispitivanja, grafološka analiza, testiranje na drogu, astrologija itd. [3].

3.2.1. Intervju

Intervju, kao nezaobilazna metoda selekcije, može se definisati kao razgovor dve osobe, sa naročitom, specifičnom svrhom. Njegov cilj je da se od kandidata dobije što je više moguće korisnih informacija, koje mogu govoriti o njegovom karakteru, ličnosti, veštinama, sposobnostima, pređašnjim iskustvima, što se drugim

metodama ne može postići. Takođe, pažljivo koncipirana pitanja dovešće do odgovora koji se inače ne bi doznali.

Ono što se ne bi trebalo zaboraviti, jeste da je intervju dvosmerni proces, jedna vrsta interakcije; intervjuerima je u cilju da dobiju što više relevantnih informacija od kandidata, dok istovremeno kandidati sa intervjuerima dele informacije za koje smatraju da ih kvalifikuju i čine podobnima za dati posao.

Prema svom obliku, intervju može biti strukturiran, nestrukturiran i polustrukturiran.

Broj učesnika, ali i samih intervju, iste deli na individualne, sekvencijalne, panel i grupne intervju.

Prema ulozi koju intervju zauzima u procesu selekcije, razlikuju se preliminarni, dijagnostički i prijemni intervju. Zarad dobijanja što kvalitetnijih i preciznijih rezultata, koncipirane su i razne strategije pri intervjuisanju, a neke od najrelevantnijih su: strategija otvorenosti i prijateljstva, prijatno – neprijatno, rešavanja problema, ponašanja, stresa [3].

4. ISKUSTVO KANDIDATA U PROCESU SELEKCIJE

Gotovo deceniju unazad, u HR krugovima u SAD-u počinje ozbiljno da se posmatra aktivna uloga kandidata u zapošljavanju. Sprega između kandidata koji traže posao i organizacija koje traže kandidate postala je opipljiva, kao i njene posledice. Promene čine da organizacije prestaju da targetiraju isključivo nezaposlene individue i šire svoj domet potrage za kandidatima na zaposlene ljude, koji možda i ne razmišljaju o promeni radnog mesta. Ovo naročito važi za pojedina zanimanja, poput onih iz IT sektora, a razlog tome je suštinski jednostavan – vrhunski talenti i stručnjaci već su negde zaposleni, donose vrednost nekoj organizaciji, i njih valja „preoteti“, kako bi se postigla kompetitivna prednost.

Vremenom, postalo je jasno da je odabir dvosmeran – ne biraju samo organizacije, već podjednako biraju i kandidati. Tako je nastala kovanica „candidate experience“, skraćeno „CandE“ ili „CX“, koja se odnosi na to kako kandidati percipiraju i reaguju na celokupan proces selekcije vođen od strane hipotetičkog poslodavca – na koji način traže kandidate, regrutuju ih, intervjuišu, zapošljavaju, dočekuju prvi radni dan, i sve nijanse između.

4.1. Značaj i uticaj iskustva kandidata u procesu selekcije

U doba kada je svaka informacija udaljena „na klik“ od bilo koga, veoma je važno kakve informacije kruže u javnosti o organizaciji kao potencijalnom poslodavcu. Kandidati danas lako mogu da iskažu mišljenje o nekoj kompaniji i procesu selekcije kroz koji su prošli, posredstvom raznih društvenih i poslovnih mreža, platformi za informacije o poslodavcima, stručnim forumima, sajtovim za pronalaženje poslova. Izvesnije je da će loša informacija postati javna i imati više uticaja i reperkusija, nego pozitivna. To je samo jedan od brojnih razloga zašto je bitno da se razvije svest o iskustvu kandidata u procesu selekcije, prihvati njegov uticaj, te razvije strategija za osiguravanje pozitivnog iskustva.

Briga o iskustvu kandidata vodi ka osnaživanju i boljem pozicioniranju brenda organizacije, ali i olakšavanju budućeg zapošljavanja.

4.2. Implikacije pozitivnog iskustva kandidata

Ukoliko organizacija marljivo i brižno radi na pružanju odličnog iskustva kandidata tokom procesa zapošljavanja, nesumnjivo će uslediti brojni i vrlo značajni benefiti.

Ono što se ističe kao korist jeste da se brend poslodavca poboljšava, kandidati pričaju dobre stvari o organizaciji, ostaju zainteresovani za kompaniju i ponovnu prijavu na oglase, veća je verovatnoća da kandidat prihvati ponudu za posao, više preporuka i veći i kvalitetniji *pool* kandidata, kandidati ostaju ili postaju korisnici proizvoda ili usluga organizacije – širi se baza korisnika, kvalitetniji kandidati kao budući zaposleni, koji su lojalniji...

Ukoliko poslodavac tretira svakog kandidata sa poštovanjem, fer i korektno, uvažava ga kao individuu i ceni njegovo vreme i trud; pokazuje da mu je stalo do svakog kandidata i toga kakav utisak ostavlja na njih kao potencijalne zaposlene, nemoguće je da se ne jave povoljne implikacije po organizaciju.

4.3. Implikacije negativnog iskustva kandidata

Kako delovanje u pozitivnom pravcu što se tiče iskustva kandidata donosi organizaciji mnoge plodove, tako nemar u ovom aspektu i zapostavljanje istog čine da se jave brojne negativne posledice, koje mogu biti dalekosežne.

Uzme li se u razmatranje da, primera radi, na svakih trideset neuspešnih prijavi za posao nailazi se na jednu uspešnu, prilično je lako zaključiti da tu ima prostora za nezadovoljstvo od strane kandidata. Međutim, ukoliko se na to nezadovoljstvo, proizvedeno sopstvenim nepodudaranjem sa zahtevima pozicije, doda i loše iskustvo u samom procesu selekcije, tada je već izvesno da će loši utisci o kompaniji naći svoj put do više osoba iz posrednog ili neposrednog okruženja kandidata, sve i do, uslovno rečeno, „celog sveta“, putem Interneta. Ovo dalje može imati ozbiljnije reperkusije. Dugo građen imidž može vrlo lako i brzo biti poljuljan, integritet i kredibilitet narušen, oslabiti prodaja u korist konkurencije... Suštinski, svaki nemar, neprijateljsko i neprijatno ponašanje, loše tretiranje i ophođenje predstavnika organizacije, da li je to u pitanju regruter, menadžer ili portir, imaće u zbiru negativne posledice.

4.4. Kako meriti iskustvo kandidata

Da bi se znalo stanje nekog fenomena, te na osnovu toga moglo dalje delovati korektivnim merama, neophodno je pre svega taj fenomen nekako izmeriti. Isti slučaj je i sa iskustvom kandidata – prvenstveno se valja zaključiti u kakvom je momentalno stanju, da bi kasnije moglo reagovati i unaprediti sve potrebne aspekte, u cilju pružanja izvrsnog iskustva kandidatima tokom procesa selekcije. Vrlo zgodan i svrsishodan način za merenje ovog fenomena jeste putem upitnika, jer se njime dobija povratna informacija o procesu zapošljavanja, identifikuju oblasti za unapređenje, te poboljšava imidž poslodavca. Pri tom, treba voditi računa o tome šta se upitnikom želi postići, kakva i koja pitanja postaviti, u kolikom broju, na koji način, jer u suprotnom, aktivnost merenja bilo koje

pojave ne može biti efektivna, ni svrsishodna. Imajući to u vidu, da bi se dizajnirao upitnik o iskustvu kandidata, potrebno je odabrati odgovarajući softver za kreiranje upitnika, koristiti kombinaciju zatvorenih i otvorenih tipova pitanja (pri tom ga načiniti kratkim, sa maksimalno deset pitanja), te poslati kako kandidatima koji su prihvaćeni, tako i onima koji su odbijeni – razlog je taj što se stiče drugačiji uvid od kandidata koji su stigli do različitih etapa u procesu zapošljavanja [4].

4.5. Kako kreirati pozitivno iskustvo kandidata

Jednostavne stvari poput lepog ponašanja i manira mogu načiniti da se kandidati osećaju vrednovanim od strane kompanije i njenih predstavnika, te da se njihov glas čuje. Odgovorom na poziv, mejl ili upit kandidata na stranici karijere ili profilu kompanije na društvenoj mreži, malo toga se troši, a mnogo toga dobrog generiše. Dalje, veoma je važno precizno i konstruktivno koncipirati oglas za posao, pružiti uvid u način selekcije, dobro pripremiti intervjue, kandidatima davati povratnu informaciju, ali je od njih i tražiti. Svakako da postoje i unapređenja koja iziskuju više od čiste dobre volje i truda, ona koja podrazumevaju finansijska ulaganja i primenu tehnologije. Ona su, razume se, sekundarna, jer bez prvih ne mogu imati suštinski značaj i uticaj na poboljšanje celokupnog procesa.

Od velikog je značaja da pre svega poslodavci oslušuju kandidate, jer će jedino tako moći promeniti ono što ne valja, istaći ono što valja i uneti konkretne i konstruktivne promene koje će ih diferencirati u odnosu na konkurenciju.

5. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Određena organizacija snažna je i uspešna samo koliko i njeni zaposleni, što dalje dovodi do uzročno posledične veze uspešnosti organizacije i kvalitetnog procesa regrutacije i selekcije. Samo dobro postavljenim osnovama za ove procese i njihovim nadgradnjama može se doći do neophodnih talenata. To uključuje koncept iskustva kandidata u procesu regrutacije i selekcije, kojim se želi što više privući budući zaposleni. Generalno posmatrano, kao relativno nov koncept, na našem, domaćem tržištu poslovanja, još uvek nije uzeo maha, nije nešto što se prepoznaje i na čemu se aktivno radi. Međutim, to ne znači da samo iskustvo kandidata nije pozitivno kao rezultat trenutnog, a nesvesnog u tom pogledu, delovanja poslodavaca. Upravo ovim problemom se bavi ovo istraživanje – namera je utvrditi realno stanje iskustva kandidata koje doživljavaju aplikanti za posao u našoj državi, odnosno posredno, ustanoviti kakav je uticaj delovanja poslodavaca u oblasti iskustva kandidata.

6. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Predmet istraživanja je iskustvo kandidata u procesu selekcije kao faktora uspešnog procesa regrutacije i selekcije, te generalno uspešnosti organizacije, sa ciljem da se ustanovi realno stanje iskustva kandidata na domaćem tržištu poslovanja i na osnovu dobijenih rezultata predlože mere unapređenja kojima bi se isto podiglo na viši nivo.

6. CILJ ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja jeste kvalitetniji proces selekcije, a na osnovu ustanovljavanja realnog statusa iskustva kandidata, koje poslodavci u našoj zemlji omogućuju aplikantima prilikom kretanja kroz proces zapošljavanja.

7. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Opšta hipoteza za istraživanje iskustva kandidata (**H1**), je da je iskustvo kandidata u procesu selekcije u našoj zemlji pozitivno.

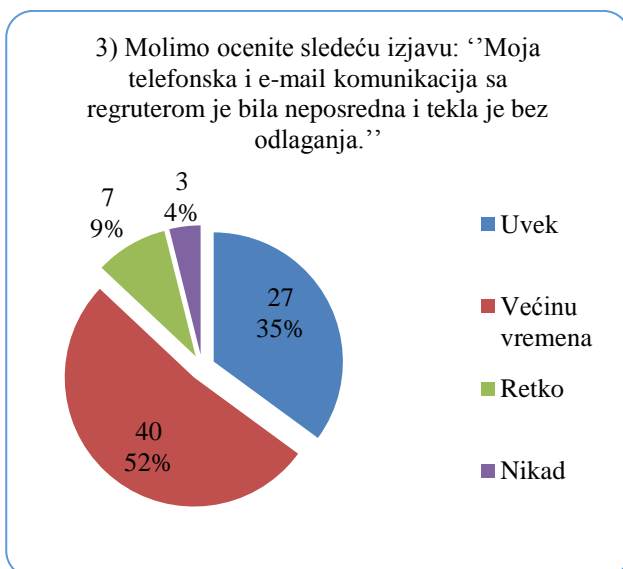
Dve *pojedinačne hipoteze* jesu da postoji doslednost između oglasa za posao i predstavljene pozicije tokom procesa zapošljavanja (**H1.1**) i da su kandidati voljni da preporučie određenu kompaniju kao poslodavca (**H1.2**).

8. NAČIN ISTRAŽIVANJA

Za potrebe istraživanja kreiran je upitnik od strane autora ovog rada, a na osnovu postojećeg uzorka pitanja o iskustvu kandidata [4]. Istraživanje je sprovedeno *online*, kako je upitnik bio dizajniran putem softvera *Google Docs*. Upitnik je bio anonimnog i nediskriminatornog karaktera. U istraživanju je učestvovalo je 77 ispitanika sa teritorije Republike Srbije, različitog pola, životne dobi, zanimanja, koji su bili kandidati u različitim procesima zapošljavanja za određena, različita, radna mesta.

9. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

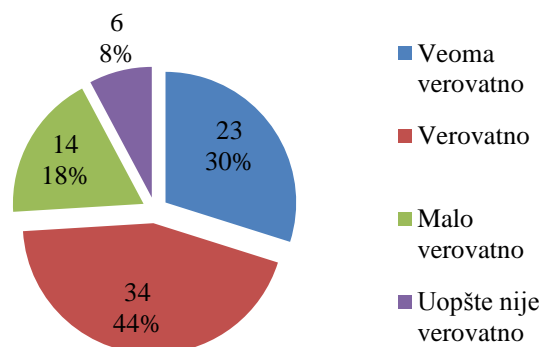
Grafikonom 1 prikazano je pitanje koje se tiče komunikacije sa regruterom, kao bitnog indikatora kvaliteta iskustva kandidata.



Grafikon 1. Komunikacija sa regruterom

Na grafikonu 2 prikazana je izvesnost preporučivanja kompanije kao poslodavca, što za preduzlov ima pozitivno iskustvo kandidata u procesu selekcije.

8) Koliko je verovatno da ćete kompaniju na čiji ste se oglas za posao prijavili preporučiti kao poslodavca?



Grafikon 2 Izvesnost preporučivanja poslodavca

Na osnovu rezultata istraživanja, dolazi se do toga da su ispitanici u preko 60% slučajeva imali pozitivne stavove, dakle kao kandidati su prošli kroz pozitivno iskustvo.

10. ZAKLJUČAK

Na temelju rezultata sprovedenog istraživanja, kao i svega prethodno iznesenog u radu, dolazi se do zaključka da je kvalitet iskustva kandidata u procesu selekcije u našoj zemlji čak na višem nivou nego što bi se to moglo pretpostaviti, uzimajući u obzir činjenicu da je ovaj koncept gotovo potpuno neistražena teritorija među našim organizacijama. Međutim, prostor za unapređenje postoji.

10. LITERATURA

- [1] Byars, L. & Rue, L. (2006). *Human Resource Management (eighth ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, pp.371-383.
- [2] Grubić-Nešić, L. (2005). *Razvoj ljudskih resursa ili Spremnost za promene*. AB Print, Novi Sad
- [3] Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Golden marketing, Zagreb
- [4] <https://resources.workable.com/candidate-experience-survey-questions> (pristupljeno u oktobru 2019)

Kratka biografija:



Nina Kastratović rođena je u Novom Sadu 1992. god. Diplomski rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Industrijskog inženjerstva i inženjerskog menadžmenta, a discipline Menadžment ljudskih resursa, odbranila je 2015.god.