

## REGRUTACIJA I SELEKCIJA – ZAŠTO OVA TEMA?

Podvlačiti značaj selekcije i regrutacije postaje već deplasirano i nepotrebno. Da je komparativna prednost svake organizacije u ljudskim resursima, svakodnevno se uveravamo posmatajući kolege, zaposlene u firmama sa kojima saradjemo ili čije usluge koristimo, pogotovo kada se susretnemo sa nedostatkom poslovnih znanja, socijalnih i komunikoloških veština ili nerazvijenih ličnih karakteristika poput odgovornosti, saradljivosti ili preduzimljivosti.

Naravno da se kompetentnost u pojedinim oblastima svakako može podizati treninzima i obukama, ali teško da od introverta možemo napraviti ekstroverta, od konfliktnog da napravimo kolegijalnog, od površnog da napravimo sistematičnog. Zato na selekciju možemo gledati kao na preventivno delovanje gde unapred sprečavamo nisku produktivnost, nerazumevanje, nepotreban utrošak firminih resursa, vremena i živaca zaposlenih.

A zauzvrat možemo dobiti efikasnost, ostvarivanje kompanijskih ciljeva, unapređenje poslovanja i kvalitetne međuljudske odnose.

### **KAKO JOJ TREBA PRIĆI:**

Selekciji treba prići kao procesu koji ima svoju strukturu, metodologiju i logiku.

Selekcija ne počinje od intervjuisanja ili testiranja, pa ni od trenutka plasiranja oglasa. Počinje **definisanjem zahteva radnog mesta** - koje radno iskustvo, znanja i veštine, lične karakteristike, stavove i vrednosti tražimo od kandidata. Bez ovog koraka potraga za optimalnim kandidatom uglavnom izgleda kao tumaranje u magli. A da bi ta potraga išla osvetljenim i popločanim putem, korisno je znati koje su koristi od sistematizacija radnih mesta, intervjuisanja zaposlenih i menadžera, opservacije rada, kao i kako sve te informacije sistematizovati u traženi profil

Sledi **regrutovanje** kroz oglašavanje, preporuke, socijalne mreže... Gde su prednosti, gde su nedostaci nabrojanih metoda u regrutaciji? Stalni su izazovi kada se osloniti na "konvencionalni" oglas, gde je klizav teren kod preporuka, ili kako probuditi "spavače" i "pasivne" koje jurimo po socijalnim mrežama ili preko tzv "head-hunting" agencija

Onda se opredelimo za **oglas**, stigne nam na stotine **prijava**, rokovi su uvek kratki, sa vremenom smo uvek u deficitu i sigurno nećemo svakog uključiti u proces. Koji filtere da koristimo, šta su obavezni a šta poželjni elementi u prijavama, šta nam pali crvene alarme i indikativno je za kandidatovu poslovnu pismenost, stavove, pa čak i socijalnu i emotivnu inteligenciju?

**Intervju** se u našoj poslovnoj kulturi često provodi nestruktuirano i improvizovano, gde se na kraju oslanjamo na našu savršenu i nepogrešivu intuitivnu procenu. Suština je potpuno drugačija: intervju zahteva ozbiljnu pripremu započetu još kod definisanja traženog profila, dodatno razrađenu kroz unapred određen set pitanja vezanih za lične karakteristike i motivaciju kandidata.

Druga zamka su naši bogom dani talenti za postavljanje pitanja i generalno za vođenje razgovora. Prenebregnemo da je i to veština koja se savladava obukom i vežbom – poput upotrebe zatvorenih i otvorenih pitanja, korišćenja pitanja zasnovanih na kompetencama, aktivnog slušanja, rekapitulacije i parafraziranja zarad boljeg razumevanja sagovornika.

---

Kakva je korist od testiranja, i šta su to uopšte kolokvijalno nazvani "**psihološki testovi**"? Percepcija menadžmenta kao potencijalnog korisnika ide od ekstremnog nepoverenja do slepog verovanja u rezultate testova . Ovo je tema kojoj treba kritički prilaziti – gde su rezultati pouzdani i prediktivni, a gde su ograničenja u primeni i interpretaciji rezultata

Fenomen **uklapanja u korporativnu klimu i sistem vrednosti** često je zanemarivan. Kao što za biljke i životinje postoje prirodna staništa, tako i za zaposlene postoje radna okruženja u kojima su funkcionalni i svoji na svome, i nasuprot tome okruženja koja su im neodgovarajuća i frustrirajuća. Tako je vrlo diskutabilno da li nekom sistematičnom i proceduralnom odgovara brzorastuća polustrukturirana firma, nekom neformalnom uštogljena atmosfera velikih korporacija, ili da nekog socijalno osetljivog prepustimo direktivnom i ne baš empatičnom rukovodiocu?

Na kraju dolazimo do **konačnog odabira** ili **ponderisanja**: da li dati prednost ekspertskim znanjima, socijalnim veštinama, ličnim karakteristikama, energiji i entuzijazmu koji kandidat emituje... jer mala je verovatnoća da ćemo kod jednog kandidata naći sve elemente na najvišem nivou

Ako sve gore navedeno uzmemo u obzir prilikom odabira novozaposlenih, na pravom smo putu da selekciju u našoj firmi utemeljimo kao postupak sa unapred utvrđenim i standardizovanim metodama i tehnikama gde kompetentnost regrutera igra veoma značajnu ulogu.