

# Regrutovanje zasnovano na zaslugama - Izvući najbolje iz svog intervjua

Februar 2020

Moderatori:

**Hugh Grant i Karen West**



# Ovaj deo radionice ima za cilj da:



- Razmotri principe efikasnog i neefikasnog dizajna pitanja za intervju.
- Predstavlja karakteristike efikasnog i neefikasnog sondiranja intervjuja.
- Daje delegatima da dizajniraju, koriste i iskuse pitanja zasnovana na kompetenciji.
- (Ponovo) uvedu skup alata koji delegati mogu da primene u sopstvenim institucijama za razvoj praksi regrutovanja na osnovu zasluga.

# Uticaj loše vođenih intervjua



Novi  
zaposleni  
odustaju  
prerano

Imate  
dovoljno  
informacija  
za donošenje  
odluke

Najbolji  
kandidati  
neće  
prihvatiti  
moju ponudu

Dopuštanje  
jednom  
aspektu da  
utiče na moju  
prosudbu

Znajući  
koja  
pitanja  
treba da  
postavim

Osjećam toliki da  
se napunim da  
se moram  
zadovoljiti sa 2.  
najboljim

Utisak koji  
ostavljam na  
kandidata

Informacije o  
nedostacima  
kandidata  
pojavljuju se  
kasnije

# Cena loše odluke o zapošljavanju



Američko ministarstvo rada procenjuje da je cena loše odluke o zapošljavanju

30%  
godišnje  
plate

Neki veruju da je ovo podcena koja ne uzima u obzir negativne uticaje koji nastaju dok je pojedinac u postu ...

# Principi regrutovanja na osnovu zasluga



- Zaista relevantno sa radnim meston
- Doslednost i tačnost
- Tretirajte sve kandidate pošteno



# Različite vrste objektivnih kriterijuma

## Kriterijumi kvalifikacije

**Mereno** kao ispunjeno / nije ispunjeno

### **Primeri:**

Kvalifikacije

Iskustvo

Članstvo u profesionalnom telu

Dokumentacija

Vremenksi periodi

## Kriteriji ponašanja

**Mereni** na kontinuumu

### **Primeri:**

Ponašanja/Kompetencije

Znanje

Veštine

# Kompetencije – osnova regrutovanja na osnovu zasluga



# Šta je kompetencija?



„Kombinacija veština, znanja, stavova ili osnovne motivacije koja se odnosi na posao, **koja se može promatrati ponašanjem** i primenjuje na način koji omogućava efikasno ili superiorno performanse na poslu“





# Zašto koristiti kompetencije?

- Definišu performanse izvan tehničkih veština / znanja
- Ovo pomaže da se razlikuju:

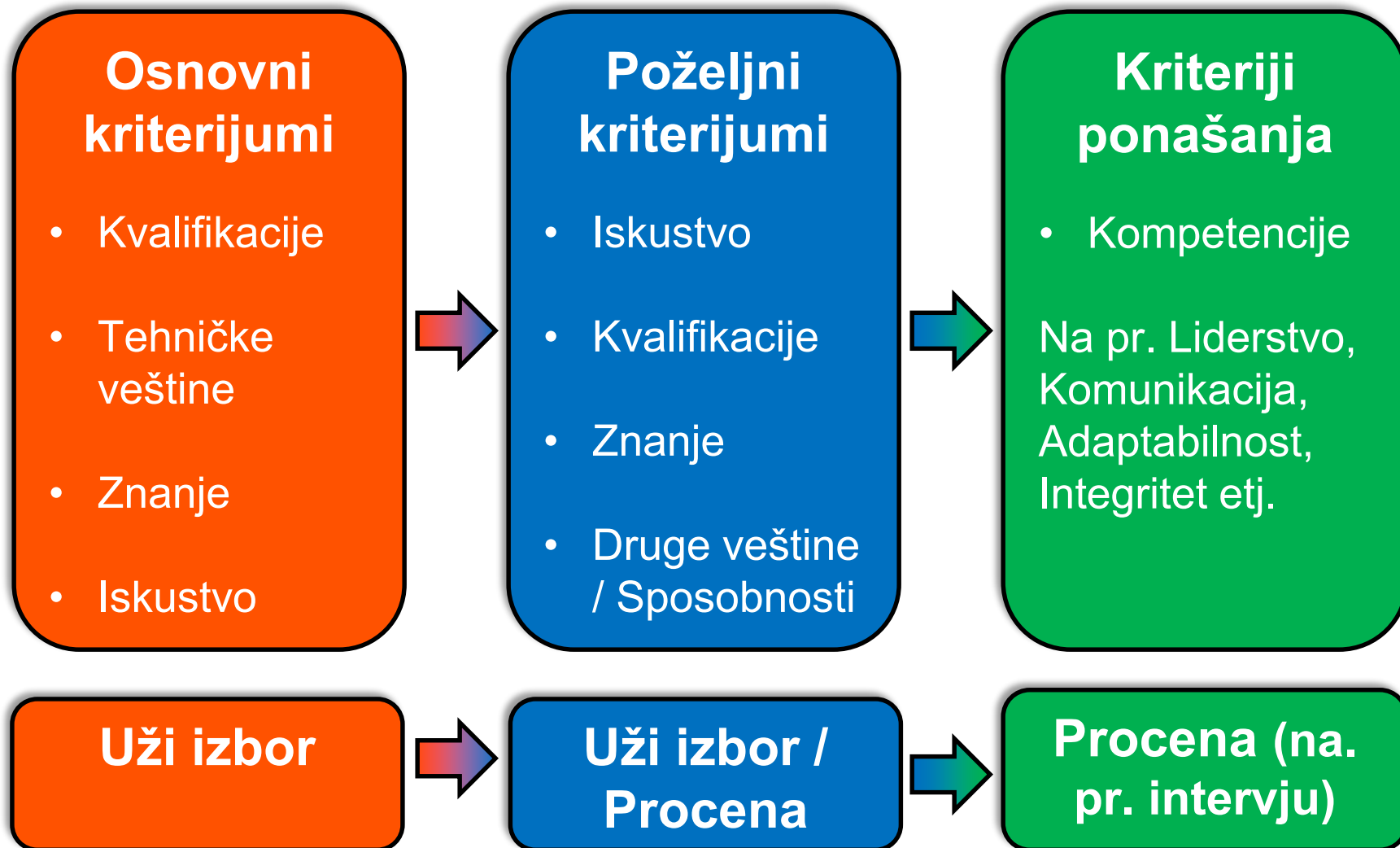
## „Dovoljno dobri“ Kandidati

- Tehnički kvalifikovani
- Imaju dovoljno znanja da misle da znaju šta treba učiniti u nekoj situaciji

## ‘Superiorni’ Kandidati

- Ponašaju se tako da svoje znanje i veštine koriste na najbolji način
- Pokažu vam tačno kako prilaze situacijama i drugim ljudima

# Kompetencije i metode ocenjivanja

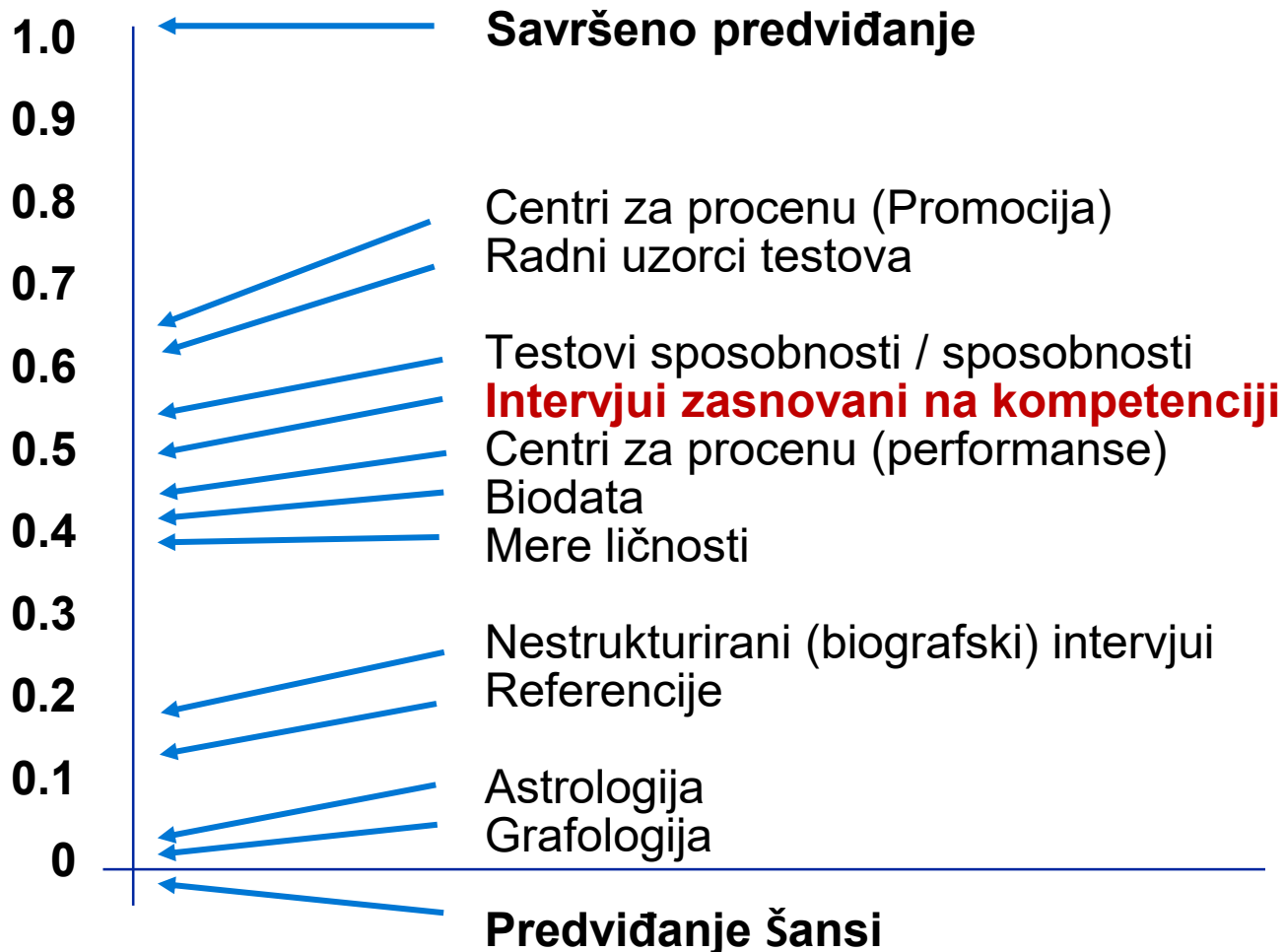


# Efikasnost kompetencija



Snažna statistička validnost u predviđanju budućih performansi

0.4 korelacija je jača od veze između pušenja i raka pluća



# Okvir kompetencija vlade Kosova – kamen temeljac našeg proces



- Strateško razmišljanje
- Kreativno razmišljanje
- Rešavanje problema
- Orijehtisani ka rezultatima
- Liderstvo
- Menadžment
- Komunikacija
- Umrežavanje i timski rad
- Adaptabilnost
- Razvijanje sebe i drugih
- Integritet

## Orientacija ka rezultatima



*Orijentisan prema klijentima i razume potrebe i aspiracije krajnjeg korisnika, dosljedno je usmeren prema rezultatima i sposoban je definisati ciljeve i meriti njihovo postignuće*

- Gradi kulturu koja naglašava 'vrednost za novac' i efikasnost za poreskog obveznika i klijenata
- Obezbeđuje da su zahtevi klijenata blagovremeni i budžetirani
- Razume i artikuliše potrebu za visokim nivoima usluga za klijente
- Aktivno teži da primeni najefikasnije prakse
- Postupa kao primer za postizanje rezultata kroz energiju i entuzijazam
- Osigurava da se performanse i implementacija u cjeloj organizaciji stalno prate i pregledaju
- Demonstrira ekonomsku svest i podstiče to drugima
- Osigurava da osoblje ostane fokusirano na glavne ciljeve tokom vremena nesigurnosti.

# Komunikacija



*Dobar u usmenoj i pismenoj komunikaciji, sa unutrašnjom i spoljnom publikom, i koristi različite metode za različite publike.*

- Koristi niz komunikacionih kanala kako bi pružio pravovremene i relevantne informacije organizaciji, klijentima i zainteresovanim stranama
- Efikasno utiče na nivo uprave i ključnih aktera
- Prilagodi stil komunikacije za efikasno saradnju sa niz publika
- Otvoreno deli relevantne informacije sa osobljem i drugim zainteresovanim stranama
- Daje osoblju fer i pošten pogled na mogućnosti i izazove sa kojima se suočava organizacija
- Razvija jasne i uverljive pisane dokumente
- Jasno opisuje kako uloga pojedinaca doprinosi širem obimu organizacije
- Predstavlja jasnu i pozdanu poruku javnosti o pogodnostima koje organizacija može da ponudi.

# Efikasno i neefikasno ispitivanje i dodatna pitanja



# Efektivno pitanje...



Rezultira odgovorom koji uključuje primere stvarnog ponašanja iz prošlih iskustava. Kada se procene, ovi odgovori omogućavaju članu panela da odluči da li je kandidat pokazao kompetenciju do potrebnog standarda “.





# Neefikasna pitanja...

- Razdvaja se od područja koja se meri
- Vodeća
- Višestruki izbor
- Dvojeznačno
- Nametljiva
- Duga
- Amaterski psiholog
- Bez dodatih pitanja





# Ispitivanje – Model ‘CBI’

Početnja pitanja često počinju sa:

Ovo se pitanje odnosi na kompetenciju koju nazivamo XX, definisanu kao... (definicija naslova)...

Pričaj mi o vremenu kada ...

Opišite priliku kada...

Zatim ćete **ispitivati** koristeći ovu formulu:

<b>C</b>	<b>okolnosti</b> _____	Šta se dešavalo u to vreme? Koji je bio vaš zadatak / odgovornost?
<b>B</b>	<b>ponašanje</b> _____	Koju ste akciju preduzeli? Šta ste lično uradili / rekli?
<b>I</b>	<b>uticaj</b> _____	Kakav je bio uticaj vaših postupaka? Kakav je bio rezultat / ishod?



# Practiciranje učenja (1)



# Vežbe



Koristeći svoje učenje o dizajniranju efikasnih pitanja za intervju i radeći u parovima / trojkama na stolu, zamišljajući da regrutujete svog naslednika:

- Dizajnirajte i snimate uvodno pitanje da biste testirali kompetenciju „**Komunikacija**“.
- Preispitujući definiciju i pokazatelje ponašanja za kompetenciju Orijentacija ka rezultatima, razgovarajte o tome kako jedan dobar, prihvatljiv ili loš odgovor na vaše pitanje može izgledati. Zapišite svoje ideje za kasniju upotrebu.

# Dodatna pitanja



Dve vrste:

## Otvorena

- Šta?
- Kada?
- Gde?
- Ko?
- Zašto?
- Kako?

Zahtevajte **duže** odgovore.

Treba ih koristiti kad god je to moguće

## Zatvorna

- Zar ne?
- Zar ne?
- Da li si?
- Da li bi ti?
- Da li je?
- Ja sedim?

Zahtevajte „**da**“/„**ne**“ odgovore.  
Uopšte treba izbegavati (sa izuzecima).

# Ispitivanje prošlosti nasuprot budućnosti



## Prethodno iskustvo

- Primer ...
- Vreme kada...
- Prethodno ponašanje kao najbolja prognoza vjerovatnog budućeg ponašanja
- ✓ Utvrđivanje da li neko ima odgovarajuće iskustvo na odgovarajućem nivou

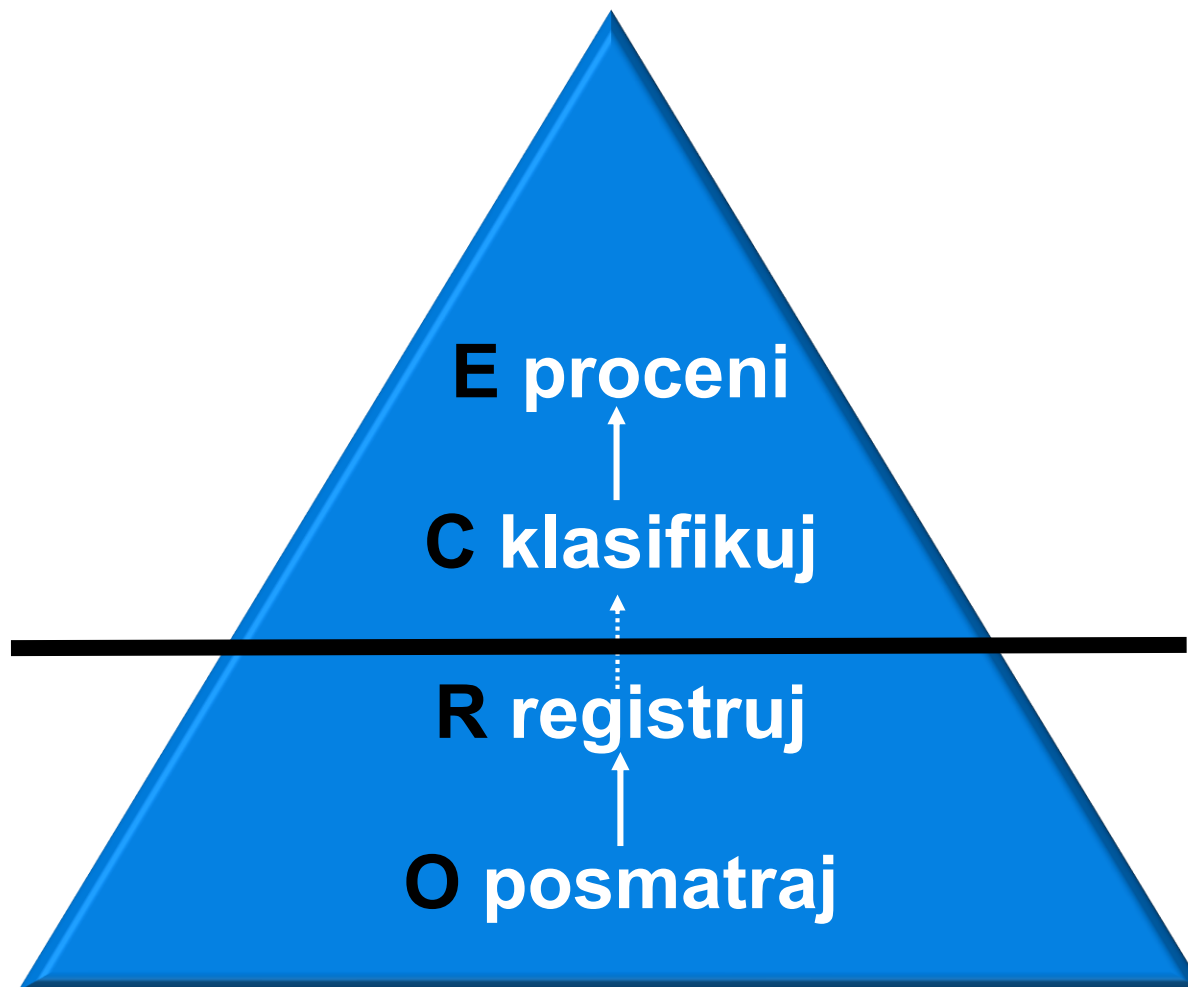
## Budućnost - namera

- Šta bi ti uradio da...
- U situaciji kada...
- Navedena namera kao pokazatelj da li znaju šta treba da rade
- ✓ Korisno na junior pozicijima na kojima će verovatno biti ograničeno iskustvo

# Principi efektivnog intervjuja zasnovanog na efikasnosti



# Proces procene ponašanja







# Practiciranje učenja (2)



# Vežba (2)



Kad su svi spremni, pronađite još jedan par / trio sa kojim ćete raditi....

- imat ćete priliku oboje da isprobate svoje pitanje, proverite njihov odgovor i zabeležite odgovore koje vam daje „kandidat“;

i onda, ako vreme, prebacivanje:

- iskusićete da vam se postavlja pitanje zasnovano na kompetenciji (koristeći sopstveno iskustvo kao HR profesionalac) i budete ispitivani na osnovu svojih odgovora.

(6-7 minuta svaki put)

Natrag u svoj originalni par / trio, pregledajte koliko je vaše pitanje „funkcionisalo“ i vrstu dokaza koje ste mogli da registrujete. Koje biste promene, ako ih ima, unele u dizajn svog pitanja, kako ste postavili pitanje i / ili način na koji ste zabeležili odgovore vašeg kandidata?

# Česte greške u intervjuima



- Ne razumevanje **kompetencija**
- Ne postavljate **prava pitanja**.
- Ne efikasno **ispitivanje odgovora** - obim i relevantnost.
- Dopuštanje **pristrasnosti** da utiče na prosudbu.
- Neefikasne i nedovoljne beleške.

# Ponovno uvođenje u Priručnik za zapošljavanje na osnovu zasluga



# Rast ličnih znanja, samopouzdanja i efikasnosti



Priručnik i dodatni resursi radionica dizajnirani su tako da vam kažu više o:

- Planiranje i pokretanje procesa selekcije
- Uži izbor
- Beleženje i registracija dokaza u intervjuima
- Klasifikacija i procena dokaza
- Procena i ocenjivanje dokaza
- Borba protiv ličnih pristrasnosti

*I još mnogo toga!*

# Današnja radionica ima za cilj:



- predstaviti principe regrutovanja zasnovanih na zaslugama, tj. kako zaposliti najbolju osobu za ulogu, zasnovanu samo na proceni njihovih veština, iskustva i ponašanja;
- pokazati kako se ovi principi mogu primeniti u praksi u pravnom okviru kosovske državne službe i javnih službi;
- dokaz kako proces intervjua može omogućiti članovima komisije za regrutaciju da identifikuju najboljeg kandidata ocenjujući samo prema kompetencijama potrebnim za ulogu; i to
- nude praktične primere efikasnih veština intervjuisanja.