**Regrutovanje zasnovano na zaslugama – Priručnik (Toolkit)**

**Uvod**

Cilj ovog priručnika je da pruži smernice za podršku realizacije regrutovanja na osnovu zasluga.

Toolkit je razvijen tako da je relevantan za niz različitih procesa regrutovanja, na različitim nivoima, i može se primenjivati kod svih različitih metoda regrutovanja (npr. intervjui, prezentacije, pisane vežbe, između ostalih vrsta vežbi).

Ovaj priručnik podržavaju tri ključna principa prisutna u svim procesima zapošljavanja na osnovu zasluga. Slijedeći ovo, Priručnik opisuje kako se ovi principi primjenjuju u praksi tokom zajedničkih faza bilo kog procesa zapošljavanja.

**Principi regrutovanja na osnovu zasluga**

Rezultati zasnovani na zaslugama postižu se pažljivim pridržavanjem osnovnih principa. Svaka odluka u svakoj fazi trebala bi dodati vrijednost ovim principima. Suprotno tome, da li se odluka donosi iz pravih razloga može se proveriti upoređivanjem da li ili ne dodaje ili umanjuje principe. Evo tri glavna principa koja treba da stoje na čelu svih odluka i pristupa:

**Stvarno relevantno sa radnim mestom –** ovo se odnosi na kriterijume i metode koje odlučite da ih procenite. Kriterijumi bi trebali biti od vitalnog značaja za efikasno obavljanje uloga.

* + Jasni i tačni kriterijumi i specifikacije zahteva selekcije
  + Kriteriji zaista predstavljaju sposobnosti, veštine i iskustva koje su potrebne za efikasno obavljanje uloga
  + Metode ocenjivanja daju efikasno i tačno merenje zahteva / kriterijuma

**Doslednost i tačnost –** ovo osigurava da ono što merite možete protumačiti kao da vam govori nešto značajno o kandidatu i nije povezano sa načinom na koji se prema njima može postupati drugačije. Svako izostajanje doslednosti vrlo je verovatno da će rezultirati netočnostima. To bi značilo da se procena ne zasniva na zaslugama.

* + Kriteri su jasni, dokumentovani, odnose se direktno na zahteve posla i mogu se dosledno primenjivati.
  + Svaki kandidat dobija istu priliku za nastup i isto iskustvo. Informacije i vreme koje se pružaju su konzistentne.
  + Kriterijumi se mogu objektivno meriti i pripisati stvarnom ponašanju ili izjavama kandidata, a ne subjektivnom tumačenju ili ekstrapolaciji.

**Tretirajte sve kandidate pošteno –** dobro definisani kriterijumi i sam dosledno vođeni proces nisu dovoljni za regrutovanje na osnovu zasluga. Način na koji kriterijumi mogu biti objektivno opravdani i jesu li drugi faktori uticali na procenu takođe je kritičan.

.

* + Kandidati se ocenjuju samo na osnovu zahteva koji se tiču posla. Drugi faktori se ne dozvoljava da utiču na procenu (npr. Nebitno iskustvo, javni profil, pol, etnička pripadnost, političke veze itd.).
  + Regrutori su svesni, o svesnoj i nesvesneoj pristranosti - i poduzimaju korake kako bi izbegli njihov utjecaj.
  + Uslovi za izbor dogovoreni za ulogu ne sprečavaju nepravedno nikoga da se prijavi na tu funkciju - i nisu stvoreni da nenamerno ili namerno favorizuju jednog ili više pojedinaca.
  + Nivoi težine i izazova odražavaju ulogu i nisu pokušaj da se prevari kandidat ili da se pokaže vrhunska inteligencija osobe koja regrutuje.

Ključni savet: Koristite gore navedene principe i tačke da biste procenili bilo koju od svojih odluka ili pristupa. Ako kriterijum ili deo procesa ne ispunjava sve navedeno - možda biste želeli da ga promenite da biste obezbedili da radite na način za koji se zaista može smatrati da je zasnovan na zaslugama.

**Realizacija principa zasnovanih na zaslugama u praksi - dijagram procesa**

Principi regrutovanja zasnovanih na zaslugama ne događaju se bez svesnog i usklađenog napora da se to ostvari u praksi. Svaka faza procesa zapošljavanja nudi priliku za postizanje rezultata zasnovanih na zaslugama prema planu.

Ostatak priručnika fokusiran je na zajedničke faze kroz koje biste očekivali u bilo kojem procesu zapošljavanja.

**Faze regrutovanja na osnovu zasluga**

**Slobodno radno mesto**

Slobodna radna mesta mogu se pojaviti iz više razloga. To je možda nova uloga stvorena ili rezultat prethodnog odlaska vlasnika uloga. Ako se prethodni nosilac uloga preselio, lako je pretpostaviti da je ulogu potrebno popuniti. Međutim, korisno je preispitati da li je to zaista tako. Kada uloga postane dostupna, dobra je prilika da se odluči da li razlozi za stvaranje u prvom redu i dalje postoje i / ili postoji li mogućnost da se efikasnije iskoriste sredstva za ulogu ili da se na neki drugi način konfiguriše osoblje.

Ako je uloga i dalje potrebna, korisno je definisati šta se od te uloge zahteva za budući uspeh. Dokument u nastavku može vam pomoći da razmotrite koje će ključne informacije, kriterijumi i procene biti potrebne.

|  |  |
| --- | --- |
| **Postojeća uloga** | **Beleške** |
| Da li je ta uloga još uvek potrebna? |  |
| Postoje li drugi načini za ispunjavanje zahteva? |  |
| Šta se promenilo od kada je uloga stvorena? |  |
| Koje su snage imali prethodni nosioci uloga koje biste želeli da vidite kod novog nosioca uloga? |  |
| Koje su propuste imali prethodni nosioci uloga koje ne biste želeli da vidite kod novog nosioca uloga? |  |
|  |  |
| **Nova i postojeća uloga** |  |
| Koji su glavni izazovi sa kojima se novi vlasnik verovatno suočava? |  |
| Kako izgleda uspešno izvođenje uloge? |  |
| Postoje li kvalifikacije koje neko mora imati (tj. Bez kojih se ne može obnašati)? |  |
| Kakvo je iskustvo potrebno da bi neko mogao da preuzme ovu ulogu - i kako se to odnosi na uspeh uloge? |  |
| Koliko ljudi će ta osoba direktno i indirektno upravljati i voditi? |  |
| Koje su budžetske odgovornosti u okviru uloge? |  |
| Kome ova uloga izvještava (uloga i nivo)? |  |
| Ko je drugi nosilac uloga odgovoran za aspekte organizacije kojom upravljaja (npr. Spoljni revizori, regulatorna tela itd.) |  |
| Koji su zakonski uslovi za tu ulogu? |  |
| Koji se zakoni odnose na način sprovođenja ovog postupka zapošljavanja? |  |

Odgovori na gornja pitanja pomoći će vam da proverite da li imate sve relevantne zahteve i kriterijume koji će vam pomoći u dizajniranju i upravljanju ostatkom procesa zapošljavanja. Oni će vam pomoći u informisanju o kriterijumima koje koristite koji su ključni aspekt ostvarivanja procesa regrutovanja koji se zasniva na zaslugama.

Ključni savet: Proverite da li je odgovor na sva ova pitanja informisan od strane raznih aktera. Konsultacije sa previše ljudi mogu dovesti do toga da se namerno ili nenamerno manipuliše kriterijumima da bi se favorizovala određena osoba ili grupa ljudi. Stoga je ključno razmotriti koliko su objektivno opravdani bilo koji od zahteva. Na primer, ako neko kaže da bi nosilac uloga morao da ima „pet godina višeg menadžerskog iskustva“ - možete se zapitati zašto 5 godina? Šta stvara ovaj zahtev? Ako je odgovor da je to unutar zakona - to je objektivno opravdano\*[[1]](#footnote-1). Da nije tako, želeli biste utvrditi da li bi neko s manje iskustva mogao da obavlja ulogu, i šta bi, očekivano, neko uradio u roku od 5 godina i umesto toga postavio taj uslov.

U ovoj ranoj fazi može biti korisno razmotriti postoje li ili ne postoje organi ili institucije koje treba pozvati da posmatraju ili nadgledaju proces zapošljavanja. Rani i proaktivni angažmani mogu pomoći u izgradnji poverenja u nameru da se proces vodi dobro i na osnovu zasluga.

**Profil uloge / Opis posla**

U većini slučajeva uobičajena je praksa da se dokument koji opisuje organizaciju, ulogu, odgovornosti uloge i povezane kvalifikacije i suštinski / poželjni kriterijumi za uspešnog kandidata. Međutim, to se može nazvati raznim stvarima, obično se nazivaju opisom posla ili profilom uloge. U nekim slučajevima može postojati generički profil uloga za neke uloge.

Tamo gde profil uloga ne postoji, može biti korisno da ga kreirate. To pomaže da se pokaže transparentnost i doda samopouzdanje da je proces zasnovan na zaslugama.

Profil uloga obično sadrži:

|  |  |
| --- | --- |
| Zvanje | Naslov uloge treba da daje jasnu naznaku svrhe i nivoa |
| Pregled organizacije | Kratak odlomak o svrsi i funkciji organizacije u kojoj se nalazi uloga |
| Svrha i opseg uloge | Ovo sadrži kratak pregled svrhe i uloge i onoga što je odgovorno za postizanje rezultata. |
| Pozicija u organizaciji | U ovom odeljku je objašnjeno gde i kako uloga deluje unutar organizacione hijerarhije.  Izveštava: ovo je kome će nosilacj uloga direktno da podnosi izveštaj kao linijski menadžer. U nekim slučajevima ovo može biti Odbor.  Odgovorni za: ovo je broj ljudi kojima uloga upravlja i nivo tih uloga  Odgovornost budžeta: ovo je iznos budžeta i vrste budžeta za koje je uloga odgovorna. |
| Dužnosti i odgovornosti | Ovo su glavni aspekti rada za koje će uloga biti odgovorna. To može uključivati ključne aktivnosti koje će se od nosioca uloga očekivati da preduzmu |
| Specifikacija osobe: | Ovaj odeljak će predstaviti glavne kriterijume povezane sa ulogom. Neki kriterijumi mogu biti od suštinskog značaja tamo gde su drugi kriterijumi poželjni. Kriterijumi mogu da uključuju:   * Kvalifikacije * Znanje * Veštine i sposobnosti * Kompetencije / ponašanja |

Definisanjem zahteva za ulogom ovo može osigurati da se ostatak procesa zasniva na zaslugama tražeći pronalaženje podnosioca zahteva i uspešnog kandidata koji u najvećoj meri ispunjava objektivne i unapred navedene zahteve za ulogu.

**Odlučivanje o kriterijumima i procesu procene**

Sada znate kako izgleda uspeh i šta će dobar kandidat moći da pokaže, i možete odlučiti o procesu koji vam je potreban da biste dobili doslednu i tačnu meru ovih.

Prvi korak je identifikacija kriterijuma koji su suštinski uslovi podobnosti za ulogu. Bitni kriterijumi su oni koje nosilac uloge mora da poseduje i mora da demonstrira / dokaze da bi bio podoban. Drugi način razmišljanja o ovome je: bez ovog kriterijuma neko ne može održati tu ulogu ili raditi ovaj posao. Sveukupno, trebali biste moći reći da je svaki bitni kriterij ispunjen ili nije ispunjen - to su na snazi kriterijumi na kojima se može primijeniti dihotomna odluka o donošenju / neuspjehu.

Neki suštinski kriterijumi mogu biti diktirani zakonima koji regulišu ulogu. Uslovi za podobnost mogu uključivati ograničenja za one koji ne mogu da igraju ulogu: npr. svako ko ima člana porodice koji radi u organizaciji; svako ko je učestvovao u političkoj ulozi u poslednjih X meseci / godina.

Kriteriji za ponašanje mogu obuhvatati područja znanja, veština / sposobnosti ili ponašanja / kompetencija. Ovo su manje uobičajeni kriterijumi. Češće su to osobine koje dobar nosilac uloga treba da poseduje; a što više toga imaju, to je veća verovatnoća da će obavljati ulogu i davati organizacione rezultate. Iako neki aspekti znanja mogu biti korisni ili važni za realizaciju jedne uloge, pokazalo se da se podržane kompetencije / ponašanja dosledno odnose na aspekte efikasne realizacije izvođenja uloga.

Ispod je primer skupa oblasti kompetencija, koje su tipične za čitav niz ponašanja za efikasno obavljanje uloga:

**Strateško razmišljanje**

Sposoban da razume i poveže stvari u širem kontekstu i da artikuliše dugoročnu viziju organizacije, kao i da razvije planove za postizanje te vizije.

**Kreativno razmišljanje**

Stalno traži nove načine za postizanje željenih ishoda, redovnim ispitivanjem tradicionalnih načina rada, procenjivanjem i razvijanjem novih ideja.

**Rešavanje problema**

Sposoban da analizira informacije i demonstrira fleksibilnost tokom razmišljanja.

**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.

**Liderstvo (Rukovodstvo)**

Određuje pravac organizacije i sposoban je da inspiriše druge, gradi efikasne timove i koristi različite liderske pristupe kada je to potrebno.

**Menadžment**

Razume sisteme upravljanja resursima i finansijama, sposoban je za planiranje i organizaciju i spreman je za prenošenje odgovornosti.

**Komunikacija**

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

**Umrežavanje (i timski rad)**

Sposoban da sarađuje sa velikim brojem ljudi i održava delotvorne odnose sa svim zainteresovanim stranama.

**Adaptabilnost**

Sposoban da se suoči sa sukobima i stresom, ostaje odlučan ali ne agresivan, i samomotivisan.

**Razvijanje sebe i drugih**

Razume lične prednosti i slabosti i kako da se bavi njima, uvek spreman za učenje iz iskustava i od drugih, izgradi kapacitete i razvija talente.

**Integritet**

Funkcioniše na osnovu jasnih vrednosti, služi kao primer poštenja, integriteta i poniznosti za druge. Politički je nepristrasan.

Da bi bilo koja oblast kompetencije / ponašanja mogla da se oceni objektivnije i na osnovu zasluga, potrebno je to definisati detaljnije i jasnije. Ispod je primer jedne oblasti kompetencija u kojoj je to urađeno:

**Strateško razmišljanje**

Sposoban da razume i poveže stvari u širem kontekstu i da artikuliše dugoročnu viziju organizacije, kao i da razvije planove za postizanje te vizije.

* Definiše i jasno objašnjava dugoročnu viziju i pravac organizacije
* Pruža savete ministrima o budućoj strategiji organizacije
* Razvija i promoviše jasne strateške planove za organizaciju
* Priprema i planira buduće promene potreba klijenata i zainteresovanih strana
* Usklađuje planove organizacije da budu prilagođeni sa širom strategijom ministara, vlade i državne službe
* Razvija i održava duboko razumevanje sektora za klijente i zajednice kojima služi organizacija
* Razume političke, ekonomske, strateške, tehnološke, ekološke i pravne faktore koji mogu uticati na organizaciju
* Koristi povratne informacije od klijenta i javnosti kako bi utvrdio strateški pravac organizacije.

Kada budete definisali sve kriterijume za ulogu, važno je razmotriti kako ćete proceniti svaki kriterijum. Možda će biti potrebno da odredite prioritete koji kriterijumi se ocenjuju, a koji nisu - u zavisnosti od niza različitih metoda ocenjivanja koje koristite.

Ključni savet: Bolje je dobro izvršiti jednostavan proces i usredsrediti se na najvažnije i kriticne kriterijume, nego pokušati meriti previše kriterijuma sa premalo metoda ocenjivanja, jer to može dovesti do arbitrarnih odluka koje nisu zaslužne - zasnovan.

Kao opšte pravilo, osnovni kriterijumi bi trebalo da budu u središtu procesa prijave i užem izboru. Možda ćete trebati preduzeti dalju meru ovih kriterijuma u ​​okviru naknadne procene (npr. Intervjua) da biste utvrdili u kojoj se meri kompetencija / kvalitet ponašanja. Na primer: neko može ući u uži spisak svojih viših menadžerskih iskustava - međutim, u intervjuu se još uvek može revidirati kako su postupili u vezi sa upravljanjem timovima ili organizacionim projektima itd. Ključno je znati gde ćete dobiti meru kriterijuma u ​​celini procesa. Ispod je tabela koja vam može pomoći da se uverite da ste to uradili u ranoj fazi:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Kriterijumi** | **Bitno nasuprot bihevioralnom** | **Aplikacija / Uži izbor** | **Procena (npr. Intervju ili druge metode)** |
| Diplomira iz inženjerske discipline | Bitno |  |  |
| Senior menadžersko iskustvo | Bitno i bihevioralno |  |  |
| Liderstvo | Bihevioralno |  |  |
| Orijentisan ka rezultatima | Bihevioralno |  |  |
|  |  |  |  |

Nakon što odlučite koja vam je mjera potrebna, važno je razmotriti koje metode procjene mogu biti potrebne nakon završetka užem izboru. Najčešće korišćene metode uključuju prezentacije, intervju i psihometrijsko testiranje. Međutim, postoje i druge metode koje uključuju:

• Pismene vežbe

• Simulacije sastanka

• Simulirani brifingi odbora

• Uređivanje prioriteta i donošenje odluka

Bitno je razmotriti da li će metoda koju nameravate koristiti u oceni stvoriti realnu i relevantnu meru kriterijuma o kojima trebate više znati. U nekim slučajevima metode se mogu propisati zakonom.

**Oglašavanje**

Možda ste primetili da je potrebno dosta napora u definisanju postupka i pre postavljanja oglasa. Zato je važno ovaj proces započeti mnogo prije nego što trenutni nosilac uloga dođe do kraja svog mandata. Jedna od najčešćih i najjednostavnijih grešaka koja može potkopati inače dobronameran proces je stvaranje i isporuka u prekratkom vremenskom roku. U tim okolnostima lako je nenamerno izabrati nekoga bez zasluga.

Poznavanje ključnih kriterijuma i procesa nešto je što vaš oglas može jasno navesti. Pored toga, ako postoje ograničenja za one koji to ne mogu primeniti, može biti jasno i o ovome. Ako je previše oglasa za njihovo oglašavanje, možda bi bilo korisno napraviti dodatnu kontrolnu listu koju kandidati moraju ispuniti uz obrazac za prijavu. Potencijalni podnosioci zahteva takođe će trebati ključne informacije gde da dobiju dalje relevantne informacije, profile uloga, obrasce za prijavu, aranžmane za dostavljanje prijave i datum zatvaranja.

Može vam pomoći da budete jasni šta će se dogoditi ako se kandidati prijave kasno ili ne prilože relevantnu ili ažuriranu dokumentaciju.

Ključni savet: Zahtevanje od kandidata da sadrže spisak svih dokumenata koje su podneli u okviru svoje prijave može umanjiti verovatnoću da neko kasnije može zatražiti da je dokument podnesen, ali da je kasnije pogrešno postavljen / uklonjen. Ovo takođe može stvoriti poverenje da je proces fer i zasnovan na zaslugama.

**Proces aplikacije**

Važno je upravljanje procesom administracije za prijem i evidentiranje aplikacija. Potvrda da je aplikacija primljena u traženim vremenskim intervalima i informacije o njenom sigurnom čuvanju su od suštinskog značaja za izgradnju poverenja u integritet procesa (i samim tim na osnovu zasluga). Datum i vreme primanja aplikacije treba da se beleže u dnevniku.

Imati jasne i zakonski usaglašene prakse o datumu zatvaranja takođe je važno. Iako se u većini međunarodnih konteksta datum zaključenja smatra podnošenjem prijave za ispunjenje obaveza - i svaka kasna prijava odmah se odbacuje. Međutim, na Kosovu postoji uobičajena praksa odobravanja dodatnog vremena za pristizanje poštanskih aplikacija i sve dok oni imaju poštansku marku od dana zatvaranja ili pre nego što budu prihvaćene. Možda bi bilo korisno da u okviru dokumentacije o prijavi bude potpuno jasno o bilo kakvim takvim namerama.

Ključni savet: Važan faktor uspeha je imati nekoga ko je identifikovan da nadgleda, upravlja i sprovodi postupak administracije.

**Upravljanje užim spiskom**

Za upravljanje listama u uži izbor potrebno je da budu prisutni odgovarajući ljudi za otvaranje i procenu aplikacija. Korisno je osigurati da svi koji su potrebni da prisustvuju potvrde učešće za dogovoreni datum o užem izboru. U idealnom slučaju, uži izbor treba biti nekoliko dana nakon završetka (ovo omogućava prijavu poštom).

Na dan užeg izbora važno je osigurati da grupni poduhvat bude onaj pravi. Svako ko ne bude u mogućnosti da prisustvuje, treba da prethodno da saglasnost da će priznati rezultat panela o užem izboru.

Iako je razumljivo da panel za uži izbor često želi da pristupi pregledu aplikacija odmah na početku, postoje neki važni koraci pre nego što se to dogodi - oni su od suštinskog značaja za osiguranje procesa zasnovanog na zaslugama. Panel bi trebalo da:

• Pregleda sadržaj oglasa (važno je jer praksa na Kosovu zahteva da se uži izbor vodi samo po osnovnim kriterijumima koji su navedeni ili navedeni u zakonima o oglašavanju i pratećim zakonima).

• Osigura da se reklamirani kriterijumi podobnosti tačno odražavaju na obrascima koji ulaze u uži spisak (pogledajte primer ispod).

• Dogovori se šta će se dogoditi ako nedostaju neki dokumenti.

• Dogovori se o jasnoj interpretaciji bilo kog kriterijuma koji različiti članovi panela u uži izbor mogu sagledati različito (npr. Šta se podrazumeva pod izrazom „stariji“ u frazi kao što je „iskustvo višeg menadžmenta“).

Nakon uspostavljanja ovih sporazuma, komisija bi trebalo otvoriti i pregledati aplikaciju svakog kandidata. Ako postoje nejasnoće, to bi trebalo da se obrati čitavom panelu kako bi se osigurala odluka o pojedinačnom slučaju - i da se ta interpretacija dosledno primenjuje u svim aplikacijama. Ako se bilo koje odluke u kasnijim prijavama suprotstavljaju tumačenju ranijih prijava, neophodno je da se revidiraju kako bi se osigurala doslednost.

**Obrazac za uži izbor kandidata**

|  |  |
| --- | --- |
| Ime kandidata:: |  |
| Ime člana panela: |  |
| Pozicija (radno mesto): |  |
| Datum: |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Osnovni kriteriji** | Ipunjen | Ne-ispunjen |
| E1 | Vrhunska školska priprema u ekonomskoj, tehničkoj, pravnoj ili drugoj oblasti koja se odnosi na aktivnosti u kojima preduzeće posluje |  |  |
| E2 | Najmanje 5 godina **starijeg menadžerskog iskustva** (relevantno za slobodno mesto) |  |  |
|  | **Dokumenti** |  |  |
| E5 | Obrazac za zapošljavanje. |  |  |
| E6 | CV |  |  |
| E7 | Motivaciono pismo |  |  |
| E9 | Dokaz o radnom iskustvu |  |  |
| E10 | Dokaz o školovanju. |  |  |
| E11 | Potvrda (Sertifikat) da kandidat nije pod istragom. (ne starija od 6 meseci) |  |  |
| E12 | Kopija lične karte |  |  |
| E13 | Izjava pod zakletvom (potpisano) |  |  |
| E14 | Spisak podnesenih dokumenata |  |  |
| E15 | Dodatna kontrolna lista za aplikacije |  |  |
|  | **Poželjni kriterijumi** |  |  |
| D1 | Poznavanje engleskog jezika |  |  |

1. **Odluka Panela**

|  |  |
| --- | --- |
| Uspešan (tj. Nastavlja se intervjuom) |  |
| Neuspešan |  |

1. **Razlozi za odluku**

|  |
| --- |
|  |

Zapamtite da se o kandidatima može suditi samo prema osnovnim kriterijumima. Tamo gde postoje poželjni kriterijumi, kandidat se ne može eliminisati na osnovu toga što nije ispunio ili pokazao ovaj kriterijum. U slučajevima gde je ovo uključeno, a neki kandidati se nisu pružili dokaze, možda će to biti dodatno područje kasnije prilikom dosledne procene.

Kada se svaki podnosilac aplikacije bude ocenjen, trebza zapisati da li ispunjava kriterijume ili ne. Ako kandidati ne ispunjavaju kriterijume, trebalo bi da se evidentiraju i razlozi. To znači da mogu i moraju da budu obavešteni ne samo da nisu prošli u uži izbor, već i zbog toga što nisu ispunili kriterijume (npr. Navodeći u svojoj aplikaciji da su imali iskustva zali da nisu pružili materijalne dokaze za to).

Ključni savet: Kada kriterijum zahteva određenu količinu iskustva, važno je računati broj godina, meseci i dana. Često postoje razlike u datumima zahteva i dokazima koji to potvrđuju. Utvrđene su uloge, datumi i kvalifikacije.

Nakon užeg izbora, trebalo bi napraviti jasan plan kako će se kandidatima preneti rezultati.

**Upravljanje procesom procene**

Pre nego što se pokrene proces ocenjivanja, treba doneti odluku o nekim ključnim tačkama.

• Koje su zajedničke praznine izgledale za aplikante u uži izbor? Ovo može da obavesti ključne oblasti koje treba istražiti tokom procesa procene.

• Postoje li područja za koja svi kandidati izgleda lako demonstriraju? Oni mogu biti manje fokusirani na proces ocenjivanja.

• Koji su ključni kriterijumi ponašanja potrebni za efikasno obavljanje uloga i koji će se verovatno razlikovati u grupi kandidata? Treba voditi računa da ovo nije proces odabira određenih kriterijuma ponašanja koji nekim kandidatima mogu dati prednost nad drugima.

• Koje metode ocenjivanja treba da se primene za efikasno merenje kriterijuma od interesa? Ovo je možda već odlučeno pre oglasa, ali ako ne, to se može učiniti u ovoj fazi.

Intervjui su verovatno najčešći metod ocenjivanja. Intervju koji je dobro vođen, vođen dosledno i dobro, može biti smislena procena kompetencije u ponašanju. Međutim, mogu se tražiti i druge metode koje će vam pružiti dovoljno mogućnosti za merenje raspona kriterijuma na relevantan i realan način.

Nakon što su identifikovane metode ocenjivanja, potrebno je pripremiti vremenski plan za procene. To znači da kandidati mogu stići na vreme i biti svesni koliko dugo će im biti potrebno da budu prisutni.

Ključni savet: Prilikom planiranja rasporeda važno je ostaviti dosta vremena članovima odbora / komisiji da izvrše detaljnu procenu između svakog kandidata. Kao vodič; osim intervjua od 1 sata biće potreban i jedan sat vremena da se završi odgovarajuća ocena na način koji čuva principe procene zasnovane na zaslugama.

**Obuka procenjivača**

Kritični faktor uspeha kod poverenika / članova panela koji su evaluatori koji mogu davati ocene na način koji je dosledan i tačan jeste da ih treba obučiti u proceni vještina. Odsustvo obuke procenjivača verovatno će doprineti različitosti prakse i tumačenja - čime će narušiti principe procenjivanja zasnovanog na dokazima.

Obuka asistenta treba da uključuje:

* Ukratko o ulozi koja se procenjuje (gde je relevantno)
* Principi procene zasnovane na zaslugama
* Obrazloženje i upotreba skriptiranih uvoda za informisanje svih kandidata - tj. osiguravanje da svi kandidati dobiju potpuno iste informacije i iskustvo
* Metode ocenjivanja (npr. Veštine intervjuisanja)
* Model procene ORCE (Posmatraj, Zabeleži, Klasifikuj i Oceni) - dokumentaciju za procenu
* Tumačenje i upotreba kriterijuma
* Proces odlučivanja o proceni

**Procena ORCE (Posmatrajte, Zabeležite, Klasifikujte i Ocenite)**

Tokom donošenja ocene svakog kandidata, bez obzira na metodu (npr. Intervju, pismena vežba, simulacija sastanka, itd.), iskustvo svakog kandidata trebalo bi da bude dosledno. Ovo započinje skriptu uvodima koji pružaju pregled šta će se dogoditi kao deo procene, koje su mere, vreme koje je na raspolaganju i kako će se upravljati procesom.

Jednom kada je procena u toku, članovi odbora / panela moraju da se obezbede da postupaju prema svakom kandidatu dosledno i da im pruže istu priliku za obavljanje posla.

Dok kandidati izvode ili odgovaraju, ocenjivači primenjuju model ocenjivanja, evidentiranja, klasifikovanja i procene. Ovo je međunarodno priznat i dugogodišnji model procene. Model podržava procenjivače u davanju doslednih i tačnih ocena koje su zasnovane na kriterijumima i prema tome zasnovane na zaslugama.

**Posmatrajte, zabeležite** - ocenjivači drže verbalne beleške o tome šta kandidat govori i radi. U ovoj fazi procenjivači neće primenjivati nikakve procene ili procene. Ovaj deo procesa je podržan napomenama o proceni uzimanja listova koji se prikupljaju i čuvaju na kraju procesa. Važno je osigurati da ocenjivači imaju dosta obrazaca za beleške za svakog kandidata.

Ispod je primer obrasca za posmatranje i snimanje, kako se može pojaviti u intervjuu (mada će to verovatno biti 2 lista A4 formata za svako pitanje u intervjuu):

|  |  |
| --- | --- |
| **Proces:** |  |
| **Kandidat:** |  |
| **Datum:** |  |
| **Procenjivač:** |  |
| Molimo vas da vodite detaljne beleške o svim delovima prezentacije i intervjua.  Ovo će se koristiti nakon završetka procesa za procenu performanse kandidata | |
| Broj pitanja: 1 | Kompetencija: **Rešavanje problema** |
| Pitanje: | |
|  | |

**Klasifikujte** - kada kandidat završi procenu vežbe, ocenjivači pojedinačno i nezavisno (bez razgovora ili prepisivanja) završe procenu dokaza koje imaju za tog kandidata. Ova procena je završena prema kriterijumima koji su bili namenjeni da se mere. U mnogim slučajevima se može meriti nekoliko kriterijuma i na taj način dokazi iz različitih metoda / vežbi procene mogu doprineti raznovrsnim kriterijima interesa.

Procjenioci procenjuju dokaze kandidata o jačini, nedostacima, propustima i nivou ovog dokaza prema svakom pojedinačnom kriterijumu. Ovaj postupak je poznat kao Klasifikacija i izvodi se sa jednim klasifikacionim listom za svaku kompetenciju / kriterijum. Primer klasifikacije je prikazan u nastavku:

|  |  |
| --- | --- |
| **Kompetenci**j**a za Intervj**u**1:** **Rešavanje problema**  Sposoban da analizira informacije i demonstrira fleksibilnost tokom razmišljanja.   * Savetuje se sa relevantnim zainteresovanim stranama, stručnjacima i osobljem u procenjivanju (evaluaciji) alternativnih pristupa i rešenja * Identifikuje relevantne modele, uzajamne odnose i trendove prilikom pregleda složenih strateških informacija * Podnosi pitanja istraživanja kako bi utvrdio glavne činjenice * Osigurava da se organizacioni problemi rešavaju blagovremeno i efikasno * Donosi brze strateške odluke kada je to potrebno, često sa nekompletnim informacijama * Vrši nezavisnu i nepristrasnu procenu, uzimajući u obzir sve relevantne dokaze i etičke aspekte * Razmatra širi uticaj različitih alternativa za klijente i organizaciju. | |
| Pozitivni dokazi: | Negativni dokazi: |

**Procena** - Kada je klasifikacija završena, ocenjivač dodeljuje ocenu svakoj od kompetencija / kriterijuma. Dodela ocena se vrši korišćenjem unapred definisane skale rejtinga. Vage za

ocenjivanje obično su između 4 i 7 bodova na skali. Jednom kada na skali ima previše bodova, razlika između različitih stepena postaje sve arbitrarnija i počinje da uništava konzistentnost - ključni princip.

Često, skale ocenjivanja zahtevaju od procenjivača da uzmu u obzir:

• Obim dokaza o kompetentnosti / kriterijumima

• Količina suprotnih dokaza (npr. Loše performanse i propusti)

• Nivo pruženih dokaza relativno je nivou zahteva za ulogu.

Ispod je primer skale ocenjivanja sa 5 poena:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Izvanredan (Jak) | * Veliki pozitivni dokazi o kompetentnosti * Dokazi su na ili iznad potrebnog nivoa za poziciju * Kontekst dokaza je potpuno relevantan / ekvivalentan * Nisu primećene značajne oblasti za razvoj | 5 |
| Dobar  (Relativno jak) | * Pozitivni dokazi kompetentnosti * Dokazi su na zahtevanom nivou za poziciju * Kontekst dokaza je uglavnom relevantan / ekvivalentan * Primećene ograničene oblasti za razvoj | 4 |
| Prihvatljiv  (Ne zabrinjava) | * Neki pozitivni dokazi o kompetentnosti * Dokazi uglavnom na zahtevanom nivou za poziciju * Kontekst dokaza je delimično relevantan / ekvivalentan * Neke oblasti za razvoj primećene | 3 |
| Potreban razvoj  (Relativno slab) | * Ograničeni pozitivni dokazi o kompetentnosti * Dokazi su često ispod potrebnog nivoa za poziciju * Kontekst dokaza ima ograničenu važnost / ekvivalentnost * Primećene su neke značajne oblasti za razvoj | 2 |
| Neprihvatljiv  (Mnogo slab) | * Malo ili bez pozitivnih dokaza o kompetentnosti * Dokazi su daleko ispod potrebnog nivoa za poziciju * Kontekst dokaza ima malu ili nikakvu važnost / ekvivalentnost * Primećene su mnoge značajne oblasti za razvoj | 1 |

**Donošenje odluka o zapošljavanju**

Procenjivači su sada pojedinačno i nezavisno procenili sve kandidate. Sledeći korak je poređenje ocena svakog kandidata i zatim upoređivanje među kandidatima.

Prilikom sabiranja ocena svakog kandidata prikladno je razgovarati o tome gde postoje odstupanja i razlike u pogledu ili tumačenju dokaza koje kandidat pruža. Ovim procesom se prepoznaje da procenjivači ne mogu da prikupe svaki vid dokaza ili mogu da različito tumače neke aspekte. Važno je da procenjivač može promeniti sopstvenu ocenu ako oseća da je nešto propustio ili pogrešno protumačio. Međutim, važno je da je to njihova lična odluka, a ne nešto što ih na druge prisiljavaju.

Jednom kada se saberu sve ocene kandidata, trebalo bi da se vidi koji kandidat je postigao najviše bodova. Ova osoba je, dakle, kandidat koji bi trebalo da bude imenovan na osnovu njihovih zasluga! Ovo je jasna definicija odluke o zapošljavanju na osnovu zasluga.

Ključni savet: Ponekad postoje predlozi da se neki kriterijumi ili delovi procesa važe više od drugih. U tim je slučajevima važno utvrditi kako su takva merenja izvedena. Ako su ustanovljeni kao rezultat pažljivog određivanja prioriteta kriterijuma u ​​odnosu na njihov značaj u postizanju uspeha u ulozi, to se može objektivno opravdati. Međutim, u većini slučajeva ova praksa je neefikasna i može biti u suprotnosti sa principima regruovanja na osnovu zasluga.

**Žalbe**

Jednom kada je postupak završen, možda će biti potrebno sačekati dok ne protekne period za žalbe pre nego što kandidat zasnovan na zaslugama preuzme ulogu. To će zavisiti od toga da li relevantni zakoni i postupci omogućavaju podnošenje i razmatranje žalbi.

Može biti korisno tražiti bilo kakve povratne informacije i zapažanja od bilo koje institucije pozvane da takođe nadgleda proces.

**Komunikacija sa kandidatima**

Jednom kada je uspešan kandidat identifikovan. Važno je da potvrdu dobiju u pisanom obliku. Slično tome, korisno je pisati i zahvaliti neuspešnim kandidatima. Praksa koja će podstaći poverenje u prirodu procesa zasnovanog na zaslugama jeste ako ponudite objašnjenje i eventualne dalje povratne informacije o tome gde neuspešni kandidati nisu bili tako efikasni kao oni koji su imenovani na osnovu zasluga.

1. Ispunjavanje zahteva iz zakona je, naravno, proceduralno neophodno i od vitalnog značaja za osiguravanje odstupanja od postupka. Međutim, još uvek je važno kritički proceniti da li postojeći zakon omogućava vašoj organizaciji da efikasno ispunjava principe procene na osnovu zasluga. Ako bilo koji aspekt zakona predstavlja prepreke za pošteno zapošljavanje u javnim institucijama (npr. Postavljanje minimalnih kriterijuma itd.), Tada je vredno razmotriti prikupljanje dokaza o problemu i identifikovanje problema za relevantnu instituciju centralne države. Potencijalno pitanje može se tada nadgledati i preispitati pri budućem ponovnom sastavljanju zakona. " [↑](#footnote-ref-1)