

PRIMENA DIGITALNIH ALATA U PROCESIMA REGRUTACIJE I ZAPOŠLJAVANJA

Tamara Bašić¹, Jelena Čulibrk²

^{1,2}Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, Srbija

¹basic.di5.2020@uns.ac.rs, ²jculibrk@uns.ac.rs

Kratak sadržaj: Raspoloživost interneta i brojnih informaciono-komunikacionih tehnologija doveli su do evolucije i radikalnih promena u procesima regrutacije, selekcije i zapošljavanja. Posledično, mnoge kompanije i institucije pribegavaju novim metodama odabira kvalitetnih kandidata, koji mogu doneti dugoročnu kompetitivnu prednost organizaciji. Te metode osim što smanjuju troškove, ujedno poboljšavaju efikasnost i čine organizacije atraktivnijim. Usled COVID-19 pandemije i fizičkog distanciranja radi očuvanja zdravlja, primena digitalnih alata u navedenim procesima je posebno dobila na značaju. Pomenuti »online« alati mogu se svrstati u tri kategorije: video CV/biografije, video konferencije/intervjui i automatizovano video intervjuisanje i to su ujedno alati kojima su i univerziteti pribegli prilikom selekcije kandidata za određene pozicije, a usled nemogućnosti ličnog kontakta sa potencijalnim kandidatima.

U ovom radu prikazani su rezultati istraživanja koja porede efikasnost/uspešnost klasične nasuprot virtuelne selekcije studenata od strane univerziteta, kao i kandidata za specijalizacije i stipendije. Cilj ovog rada jeste da prikaže prednosti i nedostatke novih digitalnih metoda selekcije i regrutacije u odnosu na standardne intervjue koji podrazumevaju neposredni kontakt sa kandidatom, sa osvrtom na univerzitet, kao vrlo specifično poslovno okruženje.

Ključne reči: Digitalni alati, regrutacija, zapošljavanje, ljudski resursi, univerzitet

IMPLEMENTATION OF DIGITAL TOOLS IN RECRUITMENT AND EMPLOYMENT PROCESSES

Abstract: Availability of internet and numerous supporting information and communication technologies led to evolution and radical changes of recruitment, selection and employment processes. Consequently, a lot of companies and institutions applied new methods for selecting quality candidates, which can provide long-term competitive advantage to organizations. These methods are not only reducing costs, but also improving efficiency and making organizations more attractive. Due to COVID-19 pandemic and physical distancing in order to preserve health, application of digital tools in mentioned processes gained special importance. Those "online" tools can be classified into three categories: video CVs/résumés, video conferencing/interviews, automated video interviewing and those are the tools which universities also applied during selection of candidates for certain positions, due to impossibility of personal contact with potential candidates.

This paper presents the results of research comparing efficiency/effectiveness of classical versus virtual selection of students, and also applicants for fellowship and residency. The main purpose of this paper is to point out advantages and disadvantages of new digital selection and recruitment methods, in comparison to standard ones - interviews that involve direct contact with the candidate, with special view on university, as specific business environment.

Key Words: Digital tools, recruitment, employment, human resources, university

1. UVOD

Evolucija u regrutovanju i zapošljavanju tokom poslednjih 15 godina dovela je do pojave novih tehnika, koje mogu promeniti ulogu tradicionalnog regrutera u »online« regrutera. Ovakav regruter mora konstantno raditi na razvijanju virtuelnog okruženja u procesima regrutacije i selekcije, kako bi privukao talentovane kandidate, koji mogu pružiti dugoročnu kompetitivnu prednost organizaciji. [1] Sa pojavom COVID-19 virusa i njegovog agresivnog širenja, brojne institucije su početkom marta 2020. godine donele savesne odluke da odlože/zamene neposredne intervjue sa virtuelnim formatom intervjua. [2]

U ovom radu prikazano je poređenje tradicionalnog/klasičnog procesa regrutacije i selekcije sa novim modernim metodama koje podrazumevaju primenu digitalnih alata kao i prilagođavanje kandidata i institucija »online« okruženju.

2. DIGITALNI ALATI I NJIHOVE PREDNOSTI I NEDOSTACI

Internet i dostupnost brojnih informaciono-komunikacionih tehnologija doveli su do radikalne promene u oblasti regrutovanja i zapošljavanja, značajno menjajući procese oglašavanja otvorenih pozicija, pregledanja biografija, sužavanja izbora i komunikacije sa kandidatima. Savremeno regrutovanje dešava se uz pomoć elektronskih sistema koji se jednom rečju zovu e-regrutovanje. Takvi sistemi često su povezani sa eksternim »online« bazama podataka koje su dostupne po principu 24/7 i sadrže otvorene pozicije i biografije, a deluju kao posrednici na tržištu rada. Neka od istraživanja sugerišu da e-regrutovanje generiše veći broj prijava, za 2/3 skraćuje vreme koje prođe od objave oglasa do momenta slanja ponude kandidatu i smanjuje troškove [3]. Ideja o video biografiji (video resume) nije nova, a prvi put se u literaturi spominje još 1992. godine kada su Kelli i saradnici [4] predložili korišćenje video biografije kao alata koji bi pomogao studentima sa oštećenim sluhom da razviju veštine komunikacije, kako bi im poboljšali šanse da se zaposle. Godinu dana kasnije Rolls i saradnici su zaključili kako bi video biografija bila dobar način da se potencijalnom poslodavcu pruži uvid u ličnost i karakter studenata [5].

Jedan od ključnih elemenata inovacije u procesu regrutacije, jeste uvođenje videa u različitim formama. Pre nego što se istaknu prednosti i nedostaci upotrebe videa za regrutovanje, neophodno je predstaviti vrste korišćenja »online« video zapisa u procesima regrutacije i selekcije.

Oni se mogu svrstati u tri različite kategorije [6]: Video CV/biografije; Video konferencije/intervjui i Automatizovano video intervjuisanje.

Video biografija predstavlja kratak video u trajanju 1-2 minuta, u kojem se kandidat predstavlja budućem poslodavcu, sa akcentom na znanja, veštine i sposobnosti koje poseduje, kao i motivacijom za traženu poziciju. Hiemstra i Derous su došli do zaključka da je korišćenje video biografije prilikom skrininga, zapravo mnogo bliže intervjuu licem u lice, nego samom skriningu CV-a [7]. Video biografija omogućava potencijalnim kandidatima da se istaknu u moru sličnih kandidata, da pokažu svoju motivaciju za određenu poziciju, kao i sposobnosti i talente koje poseduju [8]. Sa aspekta regrutera, prednosti »online« videa su mnogobrojne. One se ogledaju u mogućnosti regrutera da pristupi globalnim bazama kandidata, da smanji troškove intervjua, kao i vreme neophodno za zakazivanje intervjua, poboljša brzinu intervjuisanja, što ujedno ubrzava proces zapošljavanja. Sprovođenje preliminarog »online« intervjuisanja, omogućava regruteru da za kraće vreme dođe do užeg izbora kandidata sa kojima će obaviti neposredan intervju (licem u lice), kao i da ponudi kandidatima pogodnu alternativu i stvori pozitivan uticaj na brend poslodavca, stekne pravi utisak o kandidatu pre neposrednog susreta, omogućujući regrutovanje na daljinu, kao i da svoj doprinos očuvanju životne sredine time što će smanjiti karbonski otisak [6]. Dakle, video pruža regruteru mnoštvo informacija o kandidatu, kako audio tako i vizuelnih, koje tradicionalnim putem u toj fazi selekcije ne bi uspeo da prikupi. Sa druge strane, video predstavljanje se može uvežbati, te ne možemo uvek steći pravu sliku o kandidatu. Jedna od čestih kritika video biografija jeste i ta da im nedostaje struktura [6, 9] tj. da se kandidati mogu fokusirati na manje relevantna dostignuća (na primer na svoja sportska ostvarenja pre nego na veštine neophodne za dati posao), kao i da je teško uporediti video biografije usled nedostatka uniformnosti videa. Takođe, nedostatak video intervjuisanja jeste nemogućnost procene neverbalne komunikacije (kontakt očima, stisak ruke i sl.).

Iako je praksa Menadžmenta ljudskih resursa prihvatila tehnologije za verbalnu računarski-posredovanu komunikaciju (VRPK), postoje još neki aspekti koje treba sagledati kada se razmatra kvalitet procesa selekcije i regrutacije zasnovanih na upotrebi digitalnih alata.

Jedan od elemenata koji potencijalno mogu poremetiti komunikaciju između kandidata i regrutera jesu tehnika i potencijalni problemi koji se mogu javiti – uspostavljanje konekcije, audio prekidi, video prekidi, audio-vizuelna sinhronizacija. Tehnička pouzdanost predstavlja značajan izazov za HR profesionalce, jer osim što stvara komplikacije u samom sprovođenju intervjua, može ugroziti raspored intervjua i potencijalno se negativno odraziti na imidž organizacije. Iako mnoge kompanije ulažu značajna sredstva kako bi obezbedile tehnički pouzdane sisteme, uspeh intervjua zavisi i od kvaliteta sistema koji koriste kandidati - zastareli računari, nedovoljan protok ili neefikasan softver za video-konferenciju. Pouzdanost sistema dovodi se u direktnu vezu sa percepcijom kompetentnosti kandidata ili regrutera, u zavisnosti od toga koja strana je odgovorna za nastanak problema. Tehnički problemi mogu povećati nivo stresa tokom samog intervjua kod kandidata i regrutera i mogu negativno uticati na performans kandidata u odnosu na predstavljanje na standardnim intervjuima [10]. Važno je napomenuti i to da nemaju svi kandidati spreman pristup internetu, kao i da ima kandidata koji su manje vični upotrebi informacionih tehnologija i otklanjanju tehničkih smetnji [11].

Još jedan važan element koji može negativno uticati na VRPK jeste sama postavka, odnosno okruženje. Ovo pre svega podrazumeva neadekvatno osvetljenje, zbog kog ispravno tumačenje facijalnih ekspresija može biti vrlo izazovno. Dalje sama pozadina kao i buka mogu ometati regrutera, a neprofesionalna odeća ili loše postavljen ugao kamere mogu stvoriti negativan utisak o kandidatu [10].

Dalje, u obzir treba uzeti i karakteristike kandidata. To se posebno primetilo kod kandidata koji su prošli i standardni usmeni intervju i virtuelni putem VRPK tehnologija, gde je percepcija ličnosti bila drugačija u zavisnosti od modela komunikacije. Kandidati koji su se pokazali ekstrovertnim na neposrednom usmenom intervjuu, odavali su slabiji utisak ekstrovertnosti na video intervjuu. Takođe ekstrovertni kandidati koji su ograničenja usled upotrebe tehnologija pokušali kompenzovati povećanom animiranosti, npr. prenatlaženom gestikulacijom, odavali su utisak uznemirivosti [10]. S druge strane, introvertni kandidati često odaju utisak veće opuštenosti i samouverenosti na video intervjuima u odnosu na neposredne lične intervjue. Introvertni kandidati koriste fizičku barijeru koju omogućava tehnologija, što dovodi do smanjenja nivoa anksioznosti i podizanja samopouzdanja [12].

Tu su takođe varijacije u performansu zasnovane na starosnoj dobi kandidata, gde su mlađi kandidati slobodniji pri upotrebi digitalnih tehničkih alata, obzirom na veće iskustvo u korišćenju i podešavanju video konferencija na društvenim mrežama [10].

Još jedan faktor koj treba uzeti u obzir jesu karakteristike regrutera koji vodi intervju. Neki regruteri su bolje upoznati sa tehnologijama koje se koriste, u zavisnosti od prethodnog iskustva ali i njihove tehničke potkovanosti i orijentisanosti. Takvi regruteri deluju opuštenije i mogu lakše otkloniti tehničke smetnje koje se javljaju, što ujedno pozitivno deluje na opuštenost samih kandidata. [10]. Takođe, obučenost regrutera za ovu vrstu intervjua je važan faktor, obzirom da predstavlja preduslov za dobru procenu kandidata [13].

3. ANALIZA PRAKTIČNE PRIMENE DIGITALNIH ALATA

Digitalni alati u procesima selekcije i regrutacije našli su primenu kako u korporativnom zapošljavanju tako i na univerzitetima, prilikom odabira studenata i kandidata za specijalizacije i stipendije. U nastavku su predstavljeni rezultati istraživanja koja imaju za cilj da uporede efikasnost/uspešnost standardne nasuprot virtualne selekcije.

Prednosti i mane video intervjuisanja analizirane su u istraživanju koje je sprovedeno među studentima ugostiteljstva, koji traže priliku za razvoj karijere i zaposlenje nakon završetka studija. Ispitanici su bili studenti ugostiteljstva u SAD, njih 151. Oni su bili podvrgnuti »online« video intervjuisanju, nakon čega su popunjavali upitnike o svojim utiscima i percepciji procesa kroz koji su prošli. Kvalitativni rezultati ukazuju da faktori zbog kojih se video intervjui smatraju povoljnijim jesu udobnost, pogodnost i ušteda resursa (novca i vremena), dok drugi faktori zbog kojih se video intervjui čine nepovoljnijim jesu njihova bezličnost, nedostatak povratne informacije i tehničke smetnje. Kvantitativni rezultati prate zaključke izvedene iz kvalitativnih, i pokazuju da ispitanici smatraju da je celokupan proces video intervjuisanja bio fer i nepristrasan, te da postupak smatraju razumnim, temeljnim i vremenski prikladnim. Ipak, skoro pola učesnika (46%) smatra da je proces bezličan i hladan, većina (80%) ispitanika preferira lični neposredni intervjui (licem u lice), nasuprot video intervjua, a 53% ispitanika smatra da se putem video intervjua ne mogu da predstaviti u najboljem svetlu [14].

Istraživanje sprovedeno tokom procesa selekcije kandidata za stipendije na Gastroenterologiji, imalo je zadatak da analizira i oceni izvodljivost i korisnost video intervjua. Cilj studije jeste da utvrdi mogućnost pojednostavljivanja procesa uz otklanjanje geografskih, finansijskih i vremenskih ograničenja standardnog intervjua. Kandidati koji su aplicirali za stipendiju intervjuisani su putem video-konferencija, pored toga svaki kandidat je prošao i tradicionalni intervjui sa predstavnicima programa na samom fakultetu, a nakon toga su popunjavali ankete. Kandidati su izrazili visok nivo zadovoljstva, kod 81% očekivanja su ispunjena ili prevaziđena, a 87% kandidata je izjavilo da bi intervjuisanje putem video-konferencije trebalo biti uvedeno kao opcija prilikom apliciranja za stipendiju. Četvrtina ispitanika navelo je da je video intervjuisanje jednako ili bolje od tradicionalnih intervjua. Videokonferencije mogu biti efikasan i koristan alat, koji omogućava kandidatima povećanu fleksibilnost, uštedu troškova, pogodnost, i pruža mogućnost učešća u procesima selekcije na više programa. Poslednje navedeno je od posebnog značaja, imajući u vidu da su kandidati u proseku bili pozvani na 8 intervjua za različite programe, gde je njih 43% odbilo jedan ili više intervjua, a najčešći razlog je bilo upravo vremensko preklapanje zakazanih intervjua [15].

Usled COVID-19 pandemije, mnogi univerziteti pribegli su virtualnim metodama selekcije studenata, dok je Univerzitet u Minesoti otišao i korak dalje organizujući vikend virtualne regrutacije studenata. Svake godine, univerzitet je organizovao vikend namenjen poseti i predstavljanju univerziteta i programa, približavanje kulture kampusa, povezivanje trenutnih sa budućim studentima, i samu selekciju kandidata, međutim usled izmenjenih okolnosti, pronašli su način da sprovedu ove aktivnosti u virtualnom okruženju. Putem različitih digitalnih alata i platformi uspešno su organizovane prezentacije, diskusije, sastanci sa profesorima, konsultacije, razmena dokumentacije, predstavljanje programa i laboratorija. Kako bi izmerili efikasnost vikenda virtualne regrutacije, izvršeno je poređenje uspeha ovakve regrutacije sa prehodnom godinom, prosekom prethodnih 5 godina i prosekom prethodnih 10 godina, tako što je sagledana stopa prihvatanja ponuda. Rezultati su pokazali da je stopa prihvaćenih ponuda nakon vikenda virtualne regrutacije statistički nepromenjena u odnosu na prethodne godine, te da su korišćeni alati jednako efikasni kao lična regrutacija. Šta više, stopa prihvaćenih ponuda u 2020. je bila 36,3%, dok je u prethodnoj godini bila 29,7%, u prethodnih 5 godina 32,5%, a u prethodnih 10 godina 32,2%. U prilog tome da se radi o korisnom alatu za regrutovanje govori i to što su potencijalni studenti imali pristup materijalima poput postera, prezentacija, videa i nakon održanog vikenda kako bi se upoznali sa sadržajima koje su eventualno propustili [16].

4. ZAKLJUČAK

Razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija konstantno menja način življenja, obrazovanja, poslovanja i iziskuje stalno prilagođavanje u svim životnim i poslovnim aspektima. Dinamično okruženje u kome živimo i radimo nameće brz tempo, digitalizaciju, i opšteprisutnost i upotrebu digitalnih alata, sistema i platformi. Navedeni elementi dobili su još više na značaju sa pojavom COVID-19 pandemije, obzirom da se fizički neposredni kontakt

morao zameniti virtuelnim. Mnoge korporacije i institucije su pronašle i još uvek pronalaze načine da u novim okolnostima zadrže isti nivo obima i kvaliteta svog delovanja. Stoga je tema ovog rada aktuelna, a zbog dobrih rezultata primene novih tehnologija, vrlo je moguće da će i nakon pandemijske stabilizacije na globalnom nivou novi alati i prakse ostati u upotrebi, posebno u domenu selekcije i regrutacije.

U radu su prikazani primeri uspešne upotrebe digitalnih alata u procesu selekcije na univerzitetima, kao vrlo specifičnim poslovnim okruženjima. Konkretno nakon završene studije sprovedene među studentima ugostiteljstva, izvedeni su zaključci ne samo o regrutaciji i selekciji u virtuelnom okruženju, već i preporuke namenjene studentima i univerzitetima. Naime, rezultati ovog istraživanja ukazali su da studijski programi igraju važnu ulogu u karijernom savetovanju i koučingu svojih studenata, najpre u domenu profesionalnog razvoja, pisanja biografija i propratnih pisama, pripreme za intervju i drugih kompetencija važnih u procesu traženja zaposlenja. Kvalitet pripreme studenata za intervju nalazi se u ključnih 5 od 21 faktora koji ukazuju na uspeh u karijeri i pronalaženju posla. Sami regruteri, zajedno sa studentima i fakultetima, visoko su rangirali pripremljenost za intervju (uključujući i virtuelne/»online« intervju) kao koristan i veoma važan atribut [6]. U vezi s tim, sve veći akcenat se stavlja na edukovanje i davanje smernica studentima završnih godina o tome kako da pripreme video CV, kao jedan od sve popularnijih alata u korporativnom zapošljavanju [17].

5. LITERATURA

- [1] Boşcai Benjamin G. (2017) *The evolution of e-recruitment: The introduction of online recruiter*, Management and Organization: Concepts, Tools and Applications. Pearson, Harlow, 161-170. ISBN 978-1-78726-048-1
- [2] Ruth Ellen Jones, Kareem R. Abdelfattah (2020) *Virtual Interviews in the Era of COVID-19: A Primer for Applicants*, Journal of Surgical Education, doi.org/10.1016/j.jsurg.2020.03.020
- [3] Anna B. Holm (2009) *Virtual HRM: A Case of e-Recruitment*, Proceedings of the 3rd International Workshop on Human Resource Information Systems - Volume 1: HRIS, 49-58, DOI: 10.5220/0002174600490058
- [4] J. F. Kelly and E. H. O'Brien (1992) *Using video resumes to teach deaf college students job search skills and improve their communication*, American Annals of the Deaf, 137(5):404– 410
- [5] J. A. Rolls and M. Strenkowski (1993) *Video technology: Resumes of the future*. In World Conference on Cooperative Education,
- [6] Edward Hendrick (2011) *What are the pros and cons of using video for recruitment?* Strategic HR Review Vol. 10 No. 6, doi.org/10.1108/shr.2011.37210faa.006
- [7] Hiemstra, A. M. F., Derous, E., Serlie, A. W., & Born, M. Ph. (2012). *Fairness perceptions of video résumés among ethnically diverse applicants*. International Journal of Selection and Assessment, 20, 423-433. doi:10.1111/ijsa.12005
- [8] Hiemstra, A. M., & Derous, E. (2015). *Video Résumés Portrayed*. Employee recruitment, selection, and assessment. London: Psychology Press Taylor & Francis Group, 45-57.
- [9] Kuoppala, J. (2019). *Video Tools in Recruitment: The utilisation and benefits of video throughout the recruitment process*.
- [10] Rod McColl, Marco Michelotti (2019) *Sorry, could you repeat the question? Exploring video interview recruitment practice in HRM*, Human Resource Management Journal DOI: 10.1111/1748-8583.12249
- [11] Linda Barber (2006) *E-Recruitment Developments*, Institute for employment studies, University of Sussex, Brighton, UK
- [12] Amichai-Hamburger, Y., Wainapel, G., & Fox, S. (2002). *On the Internet no one knows I'm an introvert: Extroversion, neuroticism, and Internet interaction*. Cyberpsychology & Behavior, doi.org/10.1089/109493102753770507
- [13] Mast, M.S., Bangerter, A., Bulliard, C., Aerni, G., (2011) *How accurate are recruiters' first impressions of applicants in employment interviews?* Int. J. Sel. Assess. 19(2), 198–208.
- [14] Priyanko Guchait, Tanya Ruetzler, Jim Taylor, Nicole Toldi (2014) *Video interviewing: A potential selection tool for hospitality managers*, International Journal of Hospitality Management doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.004
- [15] Sumanth R Daram, Ruonan Wu, Shou-jiang Tang (2014) *Interview From Anywhere: Feasibility and Utility of Web-Based Videoconference Interviews in the Gastroenterology Fellowship Selection Process*, American Journal of Gastroenterology DOI: 10.1038/ajg.2013.278
- [16] Joshua Gavin, Allen Nguyen, Erin Plasek, Stephanie Stathopoulos (2020) *Rethinking Graduate Recruitment Weekends: Using Slack to Make Virtual Recruitment as Effective as In-Person Visits*, DOI: 10.26434/chemrxiv.12501818
- [17] Corina Sas (2016) *Technologies for Employability*, HEA Conference Transforming teaching and learning in STEM, Nottingham, UK.