UNIVERZITET SINGIDUNUM

DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

MASTER STUDIJSKI PROGRAM

POSLOVNA EKONOMIJA

Popunjavanje pozicija u organizaciji

-Master rad-

Mentor:

Doc. dr Lazar Dražeta

Student:

Ivana Pećanac

Broj indeksa: 400886/2013

Beograd, 2015.

Sadržaj

1 UVOD ..... - 2 -

2 POPUNJAVANJE POZICIJA U ORGANIZACIJI ..... - 7 -

2.1. FAZE PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA ..... - 7 -

3 REGRUTOVANJE ..... - 9 -

3.1. IZVORI REGRUTOVANJA ..... - 11 -

4 METODE REGRUTOVANJA ..... - 13 -

4.1. OGLAŠAVANJE ..... - 13 -
4.2. PREPORUKE ZAPOSLENIH ..... - 15 -
4.3. AGENCIJE ZA ZAPOŠLJAVANJE ..... - 16 -
4.4. INTERNET ..... - 17 -
4.4.1. Značaj LinkedIn mreže za poslovanje ..... - 20 -
4.5. OBRAZOVNE USTANOVE ..... - 20 -
4.6. SAJMOVI ZAPOŠLJAVANJA ..... - 21 -

5 REGRUTOVANJE U KOMPANIJI GOOGLE ..... - 24 -

5.1. GOOGLE KAO BREND DANAŠNJICE ..... - 26 -
5.2. FINANSIJE ..... - 28 -

6 SELEKCIJA ..... - 32 -

7 PROCES SELEKCIJE ..... - 33 -

7.1. PROVERA PRIJAVA ZA POSAO ..... - 33 -
7.2. TESTIRANJE ..... - 35 -
7.3. INTERVJUISANJE ..... - 36 -
7.4. PROVERA DOKUMENTACIJE I PREPORUKA ..... - 36 -
7.5. RAZGOVOR SA RUKOVODIOCEM ILI BUDUĆIM ČLANOVIMA TIMA ..... - 36 -
7.6. PONUDA POSLA ..... - 37 -

8 METODE SELEKCIJE ..... - 38 -

8.1. RADNA BIOGRAFIJA ..... - 38 -
8.2. PROPRATNO (MOTIVACIONO) PISMO ..... - 40 -
8.3. TESTOVI ..... - 41 -
8.3.1. Psihološki testovi ..... - 41 -
8.3.2. Test sposobnosti ..... - 41 -
8.3.3. Testovi znanja i veština ..... - 45 -
8.3.4. Testovi ličnosti ..... - 45 -
8.3.5. Testovi emocionalne inteligencije ..... - 46 -
8.4. INTERVJU ..... - 47 -
8.4.1. Bihejvioralni intervju ..... - 48 -
8.4.2. Situacioni intervju ..... - 49 -
Tok intervjua ..... - 49 -
8.5. CENTAR PROCENE *(ASSESSMENT CENTER)* ..... - 50 -

9 REZULTATI ISTRAŽIVANJA ..... - 52 -

9.1. REZULTATI I DISKUSIJA ..... - 54 -

10 ZAKLJUČAK ..... - 59 -

LITERATURA ..... - 62 -

11 PRILOZI ..... - 64 -

1 Uvod

„Brze odluke o kadrovima verovatno će biti pogrešne.“
Peter Drucker

21. vek je vek velikih promena, ubrzani razvoj jednih i velika ekonomska kriza koja potresa većinu drugih; promene su veoma česte i njima se treba prilagoditi. Tradicionalne metode rada su zamenjene savremenim metodama rada u svakoj oblasti, tako i u oblasti ljudskih resursa. U prvom planu je čovek jer je on najvažniji resurs svake organizacije. Zadatak svakog menadžera ljudskih resursa je da koristi resurse u cilju ostvarivanja što boljeg funkcionisanja organizacije i njenog prilagođavanja dinamičnom i promenljivom tržištu. U savremenoj ekonomiji je moguće na jednostavan način obezbediti kapital koji će biti osnov dobre i jasne ideje, ali upravljanje ljudskim resursima kojim će se ideja pretvoriti u stvarnost i postići održivu konkurentsku prednost jeste najvažniji izazov u 21. veku.[1]

Danas su najrazvijenije privrede sveta istakle u prvi plan ljudska znanja i sposobnosti kao nove i najvažnije konkurentske faktore privređivanja. Pojmovima kadrovi, ljudski resursi, ljudski potencijali se objašnjava kapital jedne zemlje.

Stalne promene u poslovnom svetu: transformacija privrede, organizacione i tehničko-tehnološke promene, sve potrebniji stručni kadrovi, primorale su kompanije na prilagođavanje, ali i potrebu da se kontinuirano bave zaposlenima. Veliki broj organizacija smatra da se ljudskim resursima treba baviti strategijski, i na zaposlene gledaju kao na izazov i ulaganje. Sektor za ljudske resurse je od velikog značaja kako za samu organizaciju, tako i za ljude koji rade u toj organizaciji i njegovo delovanje je u direktnoj vezi sa uspehom koji organizacija može da ostvari. Najjednostavniji način da se uspeh postigne jeste usmeravanje svih zaposlenih ka postizanju ciljeva.

Za postizanje tih ciljeva mnogi su izazovi ispred zaposlenih u sektoru ljudskih resursa kako bi se našao savršen balans između onoga šta organizacija traži i želi, tačnije koje su misije i vizije organizacije kao i sam izazov upravljanja u sektoru ljudskih resursa, a sa druge strane potrebno je pronaći balans radi obostranog zadovoljstva i poslodavca i zaposlenih.

Pravi izazov za svaku organizaciju je :

- analizirati raspoloživi ljudski potencijal,
- tačno oceniti njihovo znanje i mogućnosti,

[1] Henderson L., *Human Resource Management for MBA students*, Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD House, str. 29.

- da li su zaposlenima potrebni treninzi i edukacija,
- proceniti potrebu za novim zaposlenima,
- gde potražiti kandidate,
- koliku zaradu obezbediti zaposlenima.

Odgovore na ova i druga pitanja potražićemo u ovom radu.

Organizacije koje žele da budu prve na tržištu u svojoj oblasti treba da se konstantno suočavaju sa promenama, da ulažu u nove tehnologije, unapređuju kvalitet u celoj organizaciji, a najviše da investiraju u razvoj zaposlenih. Takođe, organizacije koje rade na konstantnom unapređenju svojih najvrednijih resursa, odnosno ljudi kako bi uz pomoć njihovih veština i znanja unapredili poslovanje organizacije, su one organizacije koje su uspele da održe konkurentsku prednost.

„Proces popunjavanja pozicija, čime se održava stalni priliv kvalitetnog ljudskog kapitala u organizaciji, sastoji se od dva koraka: regrutovanja (privlačenja) kvalifikovanih kandidata i selekcije (odabira) prijavljenih kandidata koji najbolje odgovaraju zahtevima upražnjenog radnog mesta.”[2]

Organizacija treba efikasno da koristi sektor ljudskih resursa koji treba da za prave pozicije pronalazi prave ljude, da planira, usmerava i prati uspešnost svojih zaposlenih, jer će tako imati i veću efikasnost i veću produktivnost zaposlenih. Pravilnim izborom zaposlenih se omogućava dostizanje planiranih ciljeva.

Cilj rada sektora ljudskih resursa, kako bi doprineo razvoju organizacije, treba da bude pridobijanje, razvijanje, zadržavanje i nagrađivanje ljudi kako bi oni efikasno i efektivno radili.

[2] Đorđević Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G., *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 38.

1) Predmet istraživanja

Zbog sve većih promena u tehnološkom i ekonomskom poslovanju, organizacije treba da prate savremene tendencije kako bi bile uspešne i bolje od konkurenata. Glavni cilj sektora ljudskih resursa je da zapošljavaju ljude sa integritetom, koji se ne plaše promena i koji su u toku sa istim. Ukoliko u organizaciji rade kvalitetni ljudi, oni su uvek i spremni da odgovore na svakodnevne izazove.

Predmet istraživanja ovog rada je kako unaprediti najvažnije izazove sektora ljudskih resursa kako bi organizacija bila najbolja u svom poslu, a to su regrutacija i selekcija kandidata. Za svaku organizaciju je važno da za nju rade obrazovani i kvalitetni ljudi, dok ljudski resursi treba da znaju kako da zainteresuju ljude za radno mesto i kako da izaberu najbolje.

2) Značaj i aktuelnosti istraživanja

Efektivno i efikasno upravljanje ljudima je postao strateški interes organizacija. Sektor ljudskih resursa ima zadatak da za organizaciju obezbedi sposobne i odgovorne ljude i da omogući da pojedinac, a i organizacija ostvare poslovne ciljeve. Važno je naznačiti da koliko su uspešni pojedinci u organizaciji, toliko je uspešna i sama organizacija. Zato, organizacija procesima regrutovanja i selekcije pažljivo bira svoje buduće kandidate. Još jedan od razloga zašto je važno izabrati kvalitetnog kandidata je svakako novčani gubitak koji organizacija podnosi pri odlasku svakog zaposlenog, zbog ponovnog procesa selekcije i obučavanja novog kadra.

Značaj ovog istraživanja je zasnovan na oblasti upravljanja ljudskim resursima i na primerima velikih kompanija kao što su Google, Coca-Cola, Cisco i drugi, tačnije kako ovi veliki brendovi zapošljavaju nove ljude, koje metode koriste za oglašavanje, šta je to što ih izdvaja od konkurencije i kakve sve beneficije obezbeđuju za svoje zaposlene.

3) Cilj istraživanja

Cilj istraživanja u ovom radu, sa jedne strane, jeste da se utvrde koji su to metode selekcije i regrutovanja kandidata koje organizaciji doprinose u pronalaženju i angažovanju stručnog kadra, a sa druge strane, da utvrdimo način i kojim putem su zaposleni saznali za otvorena radna mesta.

Naučni cilj ovog rada je da se kroz teorijsku i praktičnu analizu pokaže koliko je važno da se organizacija oglasi na pravom mestu u zavisnosti od profila radnika koji je potreban.

Uporednom anketom smo došli do saznanja o načinima oglašavanja organizacija i kako su zaposleni saznali za upražnjeno radno mesto u tim organizacijama.
Društveni cilj ovog rada je da se kroz stručnu literaturu i praktičan primer pruži nove informacije i saznanja o metodama regrutovanja i selekcije kandidata.

4) Hipotetički okvir istraživanja

Hipotetički okvir istraživanja se sastoji iz opšte i posebne hipoteze:

Opšta hipoteza:

- Menadžment ljudskih resursa primenjuje različite metode regrutovanja i selekcije kandidata da bi se što uspešnije popunile otvorene pozicije u organizaciji.

Posebne hipoteze:

1. Najčešće primenjivane metode regrutovanja su preporuke zaposlenih, poslovni Internet sajtovi i sajt organizacije.
2. Najznačajnije metode selekcije su intervjui i testovi.
3. Ukoliko postoji dobra saradnja između sektora za ljudske resurse i zaposlenih u organizaciji selekcija kandidata se sprovodi isplanirano, što dovodi do smanjenja organizacionih troškova.
4. Pretpostavljamo da postoji nesklad između korišćenja metoda regrutovanja u organizacijama i izvora informacija koje potencijalni kandidati dobijaju o upražnjenim radnim mestima.

5) Metode istraživanja

U ovom radu su korišćene različite metode istraživanja kako bi se zadovoljili metodološki zahtevi: pouzdanost, objektivnost i sistematičnost. Kako bi se dokazale postavljene hipoteze u radu su korišćena: naučno-teorijska saznanja, literatura iz oblasti ljudskih resursa i praksa koja se primenjuje u određenim organizacijama:

1. Osnovne metode: analitičke (metod analize) i sintetičke
2. Opštenaučne metode: hipotetičko-deduktivna i komparativna
3. Metode prikupljanja podataka: analiza sadržaja dokumenata i pismena anketa

Za obavljanje istraživanja je primenjena neparametrijska statistička analiza, tj. Kolmogorov-Smirnov test.

6) Struktura rada

Istraživanja su prikazana na sledeći način:

U prvom delu – UVOD, definisan je pojam popunjavanja pozicija u organizaciji i pojam regrutovanja, takođe i koliko je važna uloga sektora za ljudske resurse za funkcionisanje cele organizacije.

U drugom delu – navedene su metode regrutovanja, kao i koje su sve metode regrutovanja pozitivne, a koje negativne.

U trećem delu – opisan je proces regrutovanja u kompaniji Google

U četvrtom delu – definisan je pojam selekcije, zašto je selekcija najbitniji korak u popunjavanju pozicija i koje su sve metode selekcije.

U petom delu - opisana je selekcija kandidata, kao i najvažnije karakteristike procesa selekcije korak po korak.

U šestom delu - opisane su metode selekcije kao što su: radna biografija, propratno (motivaciono) pismo, testovi (gde su dati i primeri svih testova koje koristi sektor za ljudske resurse) i intervju kao najvažnija metoda selekcije.

U sedmom delu – prikazan je rezultat istraživanja, kroz uporednu anketu koja je data sektoru za ljudske resurse i zaposlenima u organizaciji.

U osmom delu – ZAKLJUČAK, dati su odgovori na hipoteze koje su postavljene u uvodnom delu.

U devetom delu – u prilogu su dati primeri ankete na koje su odgovarali zaposleni iz sektora za ljudske resurse i ostali zaposleni u organizaciji, takođe su prikazani primeri biografija, propratnog pisma i testova.

2 Popunjavanje pozicija u organizaciji

Popunjavanje pozicija je proces privlačenja, odabira, angažovanja, a potom i zadržavanja radne snage čiji kvalitet utiče na efektivnost i efikasnost organizacije. U procesu kojim se obezbeđuje stalan priliv radne snage postoje dve strategije:

- Regrutovanje ili privlačenje kvalifikovanih kandidata radi popunjavanja upražnjenih pozicija. Veći broj kvalitetnih kandidata dovodi do veće mogućnosti dobrog izbora.
- Selekcija je odabir kandidata koji najbolje odgovaraju zahtevima upražnjenih radnih mesta.

Zadatak menadžera u svakoj organizaciji je da na pravi način iskoristi resurse u cilju ostvarivanja misije i vizije organizacije. Najvažniji resurs svake organizacije je čovek i organizacija zadovoljava svoje potrebe za ljudskim potencijalima na dva načina: razvojem postojećih radnika i/ili zapošljavanjem novih.

2.1. Faze planiranja ljudskih resursa

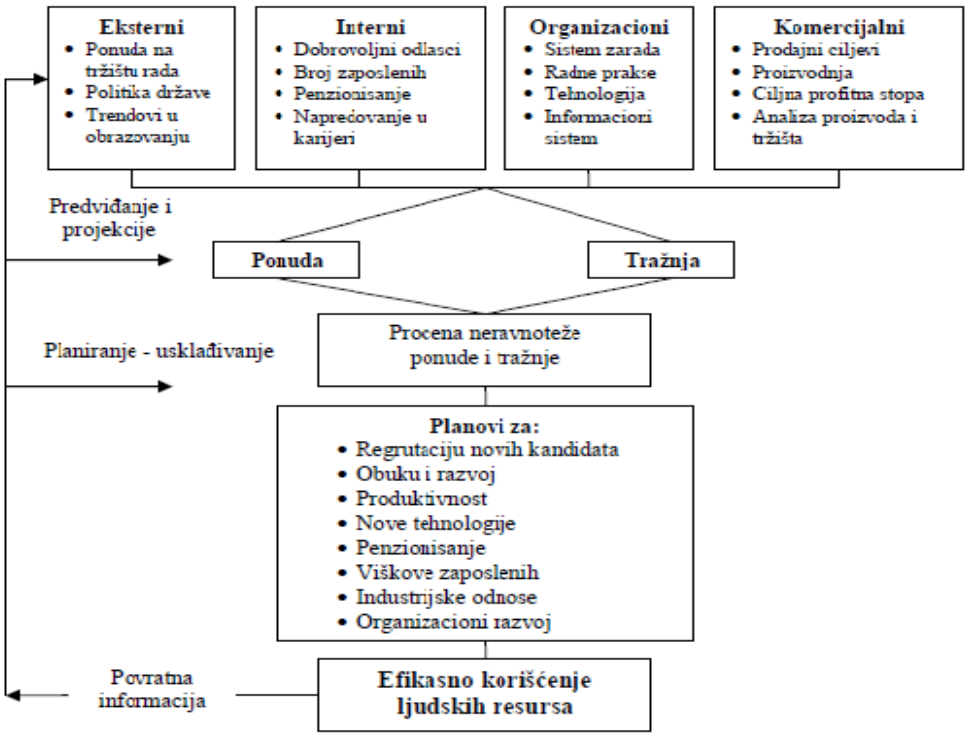
Proces planiranja u sektoru za ljudske resurse bi trebao da se sprovodi jednom godišnje i on obuhvata nekoliko faza:[3]

1. Prikupljanje i analiza podataka o eksternom i internom okruženju – ukoliko se odluče za interne kandidate vodi se računa o broju zaposlenih po funkcijama, radnom mestu, sektoru, zanimanju; a ukoliko se odluče za eksterne kandidate vodi se računa o uslovima na tržištu rada i o dostupnosti zanimanja,
2. Predviđanje ponude za ljudskim resursima,
3. Usklađivanje ponude za ljudskim resursima,
4. Evaluacija, praćenje i korigovanje plana ljudskih resursa.

Sektor za ljudske resurse donosi važne planove koji se tiču organizacione strukture koja treba da podrži buduće poslovanje organizacija, ali i planovi o treninzima i obukama zaposlenih, nagrađivanju i drugi. Takođe, važno je i da ovaj sektor bude fleksibilan, odnosno da prilagođava svoje planove u skladu sa promenama u poslovanju organizacije.

[3] Bogićević Milikić B., *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2008, str. 79

Dijagram 1. Tipičan plan ljudskih resursa [4]



[4] Bogićević Milikić B., *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 81.

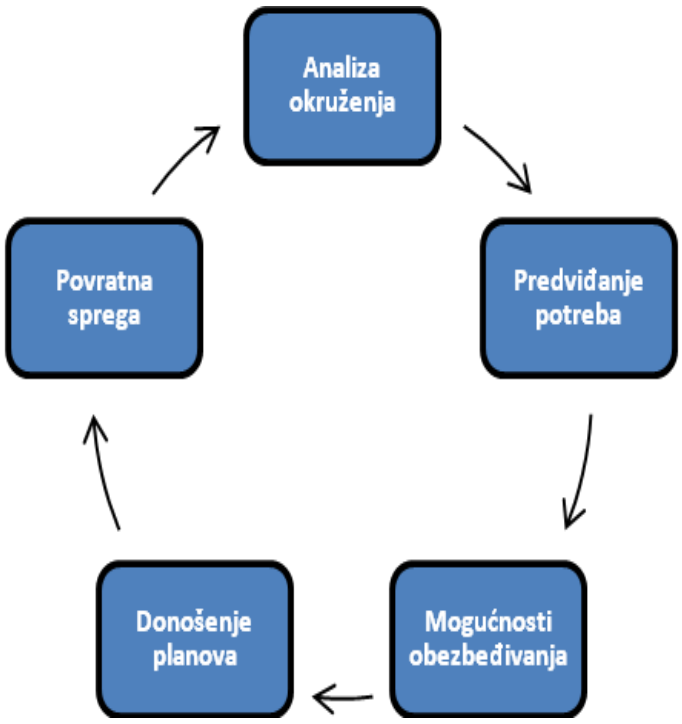
3 Regrutovanje

„Regrutovanje podrazumeva sve aktivnosti koje utiču na broj i kvalifikacije ljudi koji se prijavljuju za radno mesto, ali i na verovatnoću da će prijavljeni kandidati prihvatiti radno mesto ukoliko ispunjavaju sve tražene uslove.“[5]

Kako bi proces regrutovanja bio uspešan, potrebno je da menadžeri iz sektora ljudskih resursa budu svesni da ukoliko pogreše prilikom samog procesa, to dalje dovodi do povećanja troškova, ali kasnije i do otežavanja funkcionisanja organizacije zbog angažovanja pogrešnih ljudi.

Proces regrutovanja počinje planiranjem ljudskih resursa, odnosno izradom planova za popunjavanje budućih radnih mesta koji se zasnivaju na predviđanju slobodnih radnih mesta i odlučivanju o izboru njihovog popunjavanja (da li će biti interni ili eksterni kandidati). Cilj procesa regrutovanja je da se dođe do dobrih i kvalifikovanih kandidata koji mogu kvalitetno da obavljaju posao.

Slika 1. Koraci u procesu regrutovanja



[5] Đorđević-Boljanović J., Pavić S. Žarko, *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011., str. 96.

Kako bi proces regrutovanja imao uspeha, potrebno je identifikovati ključne veštine koje potencijalni kandidat treba da ima kako bi bio uspešan radnik. To su sledeće veštine: [6]

- specifične veštine i znanja za odgovarajuću oblast,
- savladavanje novih veština i želja za novim informacijama,
- volja deljenja informacija i znanja sa drugima,
- kreativnost,
- sposobnost prihvatanja različitosti drugih zaposlenih u radnom okruženju.

Faktori koji utiču na uspešnost regrutovanja su: [7]

- Organizacioni imidž - koji je od velike važnosti za uspeh samog procesa regrutovanja, privlačenje i zadržavanje kvalitetnih kandidata. Dobar imidž organizacije je taj koji privlači potencijalne kandidate.
- Atraktivnost posla: ukoliko je upražnjeno radno mesto neatraktivno privlačenje kvalifikovanih kandidata će predstavljati izazov za organizaciju.
- U troškove regrutovanja spadaju način i izvori regrutovanja kao troškovi koje je organizacija predvidela da izdvoji na godišnjem nivou.

Istraživanja koju su rađena pokazuju da uvođenje novog radnika organizaciju može da košta između 50% i 250% godišnje bruto zarade za određenu radnu poziciju. Ukoliko se taj podatak prenese na prosečnu zaradu u Srbiji, dobija se podatak da nov radnik organizaciju košta između 345.800-1.728.800 dinara, ali se ovde često zaboravljaju sami troškovi selekcije. Novozaposleni zahteva dodatnu edukaciju i on pravi više grešaka, što sve dodatno organizaciju košta. Od velikog je značaja za organizaciju da zadrži svoje sadašnje zaposlene.[8]

Prosečni troškovi zapošljavanja se dosta razlikuju jer zavise od same pozicije koja treba da se popuni u organizaciji i kreću se od par hiljada evra, koliko treba izdvojiti za prosečnog službenika do nekoliko desetina hiljada evra ukoliko su organizaciji potrebni menadžeri najvišeg nivoa.

[6] Harman C., Brelade S. *Knowledge Management and the role of HR*, Prentice Hall, 2000, str. 29
[7] Đorđević-Boljanović J., Pavić S. Žarko, *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011., str. 98.
[8] Dostupno na: http://www.ekapija.com/website/sr/page/756208/Koliko-ko%C5%A1ta-novi-radnik?, preuzeto 17.10.2014.

3.1. Izvori regrutovanja

Unutrašnji izvori: oglašavanje upražnjenog radnog mesta unutar organizacije.

Neki od načina su: oglasna tabla, intranet, preporuke rukovodilaca, ponovno zapošljavanje bivših zaposlenih, planiranje i razvoj naslednika, unapređenje zaposlenih i premeštaj zaposlenih na druga radna mesta. Informacija o slobodnom radnom mestu treba da sadrži opis radnog mesta, kao i kvalifikacije koje su potrebne da zaposleni ima.

Organizacija se opredeljuje za svoje zaposlene jer su im potrebni kandidati koji su upoznati sa procedurama, kulturom i misijom organizacije. Ukoliko se organizacija odluči za unapređenje zaposlenih, to može dodatno da ih motiviše da ostvaruju bolje rezultate. Premeštanjem na druge pozicije zaposleni stiču širu perspektivu o samoj organizaciji u kojoj rade.

Postoji i mogućnost ponovnog zapošljavanja ljudi koji su ranije radili u organizaciji, ali ova metoda nosi određen rizik. Taj rizik je, ukoliko je zaposleni dobio otkaz, može da se vrati sa negativnim stavom prema zaposlenima, ali i prema organizaciji.

Spoljašnji izvori: oglašavanje potrebe za kandidatima izvan organizacije:

- Specijalističke i rukovodeće pozicije koje se ne mogu popuniti unutar organizacije.
- Sezonska radna snaga (privremeno zaposleni). Organizacije koje teže ka većoj produktivnosti doprinose popularnosti privremenog zapošljavanja.

Tabela 1. Prednosti i nedostaci unutrašnjih i spoljašnjih izvora regrutovanja[9]

Unutrašnji izvori regrutovanja	
Prednosti	Nedostaci
• Jeftinije i brže regrutovanje • Ljudi su već upoznati sa poslom i kako organizacija funkcioniše, a i samoj organizaciji su poznati kandidati jer su njihovi zaposleni • Pozitivno utiče na zaposlene i dodatno ih motiviše • Pruža mogućnost za napredovanje u okviru posla	• Ograničava broj potencijalnih kandidata • Može negativno da deluje na moral zaposlenih • Zaposleni mogu da napreduju samo do pozicije na kojoj ne mogu više kvalitetno da obavljaju posao • Stvara se još jedno upražnjeno radno mesto koje treba popuniti

[9] Dostupno na: http://www.mojtim.com/hr-saveti/?hrOblast=84&hrSavet=443&key=&savet_submit=Prika%C5%BEi, preuzeto 7.11.2015.

Spoljašnji izvori regrutovanja	
Prednosti	Nedostaci
• Veliki izbor kandidata među kojima se može izabrati najbolji kandidat • Novi kandidati dolaze sa novim idejama i drugačijim pogledima na organizaciju • Ukoliko se zapošljavaju iskusni kandidati, manja je potreba za obukom • Radna snaga postaje raznolika	• Duži i skuplji proces privlačenja i kontaktiranja kandidata • Duže vreme prilagođavanja novozaposlenih • Uvek postoji rizik da se izaberu neadekvatni zaposleni • Može negativno da se odrazi na lojalnost zaposlenih

Uspešne organizacije uglavnom kombinuju metode unutrašnjeg i spoljašnjeg regrutovanja. Često organizacije koje rade na brzo promenljivom tržištu, angažuju buduće radnike spoljašnjim putem, dok kod onih organizacija koje su u sporo promenljivom okruženju se može pokazati kao kvalitetniji i pouzdaniji način ukoliko unaprede svoje ljude.

4 Metode regrutovanja

Postoji veliki broj metoda regrutovanja i svaka organizacija koristi ili jednu određenu metodu ili kombinuje više metoda. Za koju metodu će se opredeliti zavisi od vrste radnog mesta, delatnosti organizacije, njene lokacije, itd.

4.1. Oglašavanje

Oglašavanje se obavlja putem novina, Interneta, televizije i stručnih časopisa**.** Ukoliko organizacija želi da privuče dobre kandidate, oglas koji se objavi igra veliku ulogu u tome koliko će stići prijava za posao i koliko će biti kvalitetnih kandidata. Za organizaciju je važno i da ima veći izbor kandidata, ali i da ima dosta dobrih prijava. Važno je da se dobro definiše oglas i da se oglasi na pravom mestu – cilj je da se prepoznaju potrebe potencijalnih radnika i da ih organizacija zainteresuje sa svojim oglasom.

Na pitanje kako zainteresovati kandidate, organizacija treba da koristi ***AIDA*** načelo koje se zasniva na četiri osnovna elementa koja su bitna za privlačenje kandidata, a to su:[10]

- ***A****ttention* – pažnja
- ***I****nterest* – zainteresovanost
- ***D****esire* – želja
- ***A****ction* – akcija

Ukoliko je oglas dobro sastavljen, on privlači pažnju kandidata, zatim ih zainteresuje da pogledaju ceo oglas, a ono što kandidati pročitaju će izazvati želju kod njih da rade taj posao, i dalje ih želja pokreće na akciju, odnosno da pošalju svoj CV i konkurišu za posao. Ukoliko sektor za ljudske resurse želi da privuče pažnju kandidata, oglas ne treba da bude suviše dugačak ili prenatrpan informacijama. Takođe, pri oglašavanju treba da se vodi računa da se ne pretera sa previše formalnim pristupom, jer kada organizacija poziva nekoga da se priključi njihovom timu, to treba da bude pozitivna stvar. [11]

Izbor medija zavisi od sadržaja poruke i forme koja je usaglašena za tražene ciljne grupe kandidata:

- Efektivnost oglašavanja (uloga, odgovornosti, stručnost kandidata)

[10] Dostupno na: http://www.mojtim.com/hr-saveti/Regrutacija-i-odabir-novih-radnika/Oglasavanje-upraznjenog-radnog-mesta/86/, preuzeto 15.1.2015.
[11] Ibid, preuzeto 15.1.2015.

- Manuelna radna snaga ili specijalisti i rukovodioci

Organizacije sve više koriste elektronske medije putem kojim traže kandidate za specijalističke pozicije. Ciljna grupa su mladi diplomci čija radna mesta podrazumevaju sposobnost rada na računarima, analizu tržišta i zato moraju biti sposobni da odgovore na e-oglas.

Oglas treba da bude primamljiv kandidatima i on treba da sadrži sledeće elemente:[12]

- Opis organizacije: naziv, logo i osnovne informacije o samoj organizaciji
- Opis pozicije: naziv (posebno istaknuto) sa opisima aktivnosti
- Mesto (lokacija) gde se obavlja posao
- Tip zaposlenja: određeno ili neodređeno vreme
- Opis uslova: šta organizacija pruža za obavljanje datog posla, mogućnost napredovanja, mogućnost profesionalnog razvoja
- Opis kandidata: kvalifikacije, sposobnosti i iskustvo koje organizacija očekuje da kandidat poseduje
- Kako se kandidati prijavljuju i koja je dokumentacija potrebna
- Rok za prijavu, kao i adresa na koju treba da se pošalje oglas

Tabela 2. Izbor medija prilikom oglašavanja [13]

VRSTA MEDIJA	PREDNOSTI	NEDOSTACI	KADA KORISTITI
Dnevne novine	◦ Kratki rokovi ◦ Fleksibilnost u pogledu veličine oglasa ◦ Distribucija ograničena na određena geografska područja	◦ Lako može biti ignorisan od strane potencijalnih kandidata ◦ Ciljno tržište nije precizno fokusirano – veliki broj neželjenih čitaoca oglasa	◦ Kada to obezbeđuje potreban broj kandidata ◦ Kada dovoljan broj potencijalnih kandidata čita novine ◦ Kada vreme nije ograničeno, kao ni geografsko područje

[12] Dostupno na: http://www.mojtim.com/hr-saveti/Regrutacija-i-odabir-novih-radnika/Oglasavanje-upraznjenog-radnog-mesta/86/, preuzeto 15.1.2015.

[13] Bogićević Milikić B., *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 101.

VRSTA MEDIJA	PREDNOSTI	NEDOSTACI	KADA KORISTITI
Časopisi	◦ Specijalizovani časopisi lako dosežu ciljni segment ◦ Fleksibilnost u pogledu veličine oglasa	◦ Obično se regrutovanje ne može ograničiti na određenu lokaciju ◦ Časopisi ređe izlaze	◦ Kada je posao specijalizovan ◦ Kada vreme i geografska lokacija nisu važni
Radio i televizija	◦ Teško se ignoriše ◦ Može biti limitirano na određena geografska područja ◦ Fleksibilnost	◦ Moguće su samo kratke sažete poruke i poruka treba da se ponavlja da bi imala efekta ◦ Zahteva vreme i troškovi su visoki	◦ Kada je potrebno da se brzo izvrši uticaj

Savet kandidatima:

- Treba da se vodi računa o uslovima konkursa: na koji način se vrši prijavljivanje (najčešće je elektronskim putem), do kada traje i šta se traži u prijavi (da li se traži samo radna biografija ili uz nju treba da se pošalje propratno pismo i preporuke).
- Ukoliko se neko radno mesto često oglašava, to govori o mogućim organizacionim problemima ili o nezadovoljstvu zaposlenih.

4.2. Preporuke zaposlenih

Preporuke zaposlenih često dovode do zapošljavanja odličnih kandidata, sa velikim procentom efikasnosti pri procesu regrutovanja jer:[14]

- Zaposleni već poznaju kandidate i neće dovesti u pitanje sopstveni položaj u organizaciji
- Zaposleni znaju šta organizaciji treba i poznaju detalje zahteva radnog mesta
- Krug obuhvata celokupnu mrežu saradnika, a ne samo prijatelje i poznanike.

Ovo je veoma popularan metod regrutovanja i pojedine organizacije čak nagrađuju svoje zaposlene za privlačenje odgovarajućih kandidata na upražnjena radna mesta:

[14] Đorđević-Boljanović J., Pavić S. Žarko, *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011., str. 102.

- AmeriCredit je firma koja je počela sa primenom programa pod sloganom "Imate prijatelje, mi želimo da ih upoznamo". Zaposleni u ovoj organizaciji koji preporuče novozaposlene dobijaju nagrade od 1000 dolara. Njihov menadžer ljudskih resursa kaže da: "Kvalitetni ljudi poznaju kvalitetne ljude. Ukoliko se zaposlenima pruži prilika da daju preporuke oni često predlažu sposobne ljude jer im je važno da organizacija dobro posluje."[15]
- Cisco System je IT organizacija koja je metod preporuka zaposlenih uvela u svoj proces regrutovanja. Ovaj proces se naziva i "prijateljski proces", jer se zaposlenima koji preporuče kvalitetnog kandidata koji je odgovarajući za potrebe posla se predviđaju velikodušne nagrade, kao što su keš bonusi pa i besplatni put na Havaje.[16]
- PricewaterhouseCoopers je sa svojim programom preporuke počela još sredinom '90ih. Ova kompanija koja se bavi revizijom je godinama sve više uvećavala broj radnika koji rade i koji su zaposleni zahvaljujući preporukama. PricewaterhouseCoopers sa ponosom ističe da je trećina njihovih radnika ovako zaposlena. Bonusi koje dobijaju ljudi koji dovedu nekoga se kreću do nekoliko hiljada dolara u zavisnosti od pozicije koju preporučeni radnik popuni. Takođe, zaposleni koji preporuče novozaposlenog su u igri da osvoje i još neku od vrednih nagrada.[17]

Savet kandidatima:

- Da obnove stara prijateljstva i da prošire mrežu poslovnih kontakata

4.3. Agencije za zapošljavanje

Agencije za zapošljavanje se bave uslugama pojedincima (koji traže zaposlenje) i organizacijama (koje traže kandidate). Postoje dva tipa:

- Javne agencije: Nacionalna služba za zapošljavanje – ima 120 ispostava u RS
- Privatne agencije: agencije kojima je izdata dozvola za rad u Srbiji (informacija se može naći na sajtu Nacionalne službe za zapošljavanje)

Nakon što se prijave, kandidati u agenciji imaju intervju čime se vrši procena od strane specijaliste za zapošljavanje. Često agencije imaju u svojoj bazi podataka elektronske prijave što povećava efikasnost procesa zapošljavanja (dostupnost podataka, uporedivost).

[15] M. Martinez, *„The Headhunter Within"*, HR Magazine, avgust 2001., str. 48-56.
[16] L.E.Boone, D.L.Kurtz, *Contemporary Business 2000*, Harcourt College Publishers, San Diego, 2000, str. 297.
[17] S.P. Robbins, M. Coulter, *Menadžment*, Data Status, Beograd, 2005, str. 287.

Organizacije se odlučuju za agencije za zapošljavanje ukoliko nemaju sektor za ljudske resurse ili ukoliko je potrebno da se radno mesto brže popuni. Agencije često sastavljaju opis i specifikaciju posla i pomažu oko selekcije kandidata.

Takođe, postoje agencije za angažovanje privremeno zaposlenih radnika. Sve je veća popularnost ove vrste angažovanja zaposlenih koja ima svoje prednosti kao što su: adekvatna zamena odsutnih ili radnika na bolovanju, kao i angažovanje za obavljanje privremenih i povremenih poslova. Privremeno angažovani radnici nisu samo manje kvalifikovani, već su sve češće i visoko-obrazovani kadrovi. [18]

Druga vrsta agencija za zapošljavanje su takozvane *Headhunter* agencije. One su specijalizovane za zapošljavanje i angažovanje novozaposlenih, za poslodavce. Vrše angažovanje radnika na početnim pozicijama, a takođe i vrhunske stručnjake. Velike multinacionalne kompanije prilikom ulaska na novo i za njih nepoznato tržište često angažuju *Headhunter* agencije, s obzirom da im je potreban stručan kadar.

Neke od najpoznatijih agencija za zapošljavanje u Srbiji su: Manpower, Adecco, Hill International, Dekra zapošljavanje, GI Group HR Solutions, Agencija CVision i Trenkwalder.

Savet kandidatima:

- Da pošalju svoj CV u što više agencija

4.4. Internet

Internet je globalna računarska mreža sa 2.4 milijarde korisnika i pruža šire mogućnosti predstavljanja organizacije, bez ograničenja u prostoru i veličini oglasa; lakše se čuvaju i organizuju prijave i formira se baza prijavljenih kandidata. [19]

Internet regrutovanje predstavlja mogućnost pretrage u potrazi za potencijalnim kandidatima za posao i koristi dve forme:[20]

- Sajtovi poslodavca: oglašeni konkursi za upražnjena radna mesta, zahteva pojedinačne pretrage (poznavanje industrije, vreme, itd.)
- Sajber agencije: objedinjuju novinsko oglašavanje i usluge agencije za zapošljavanje:
  - domaće: infostud.com, lakodoposla.com...
  - strane: CareerBuilder, ComputerJobs.com, Monster.com...

[18] Ibid, str. 46.
[19] Đorđević-Boljanović J. i dr., *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013., str. 48.
[20] Ibid, str. 48.

Domaći web sajtovi:

- Vodeći sajt za zapošljavanje je Infostud – www.poslovi.infostud.com. Ovaj sajt je namenjen i poslodavcima i onima koji traže posao i pruža osnovne informacije o ponudi i tražnji radnih mesta. Takođe, na samom sajtu postoji i mogućnost izrade CV-a i ukoliko kandidat konkuriše za neki posao on dobije povratnu informaciju na mail koliko se ljudi prijavilo za taj posao.
- Sajt www.lakodoposla.com je online „berza" poslova gde korisnik može da nađe slobodno radno mesto. Ovaj sajt od naprednih opcija nudi sistematizovan unos biografije, dodavanje dokumenata koji često idu uz samu biografiju, kao i aktiviranje i slanje sms alarma o poslovima u određenoj oblasti za koju se kandidat prethodno opredeli.
- Sajt www.vasposao.com prati sve oglase za posao koji su objavljeni na svim popularnim sajtovima za traženje posla u zemljama bivše SFRJ. Ovaj sajt prikazuje samo naslov i kratku informaciju o poslu, dok posetioce link upućuje na koji sajt treba da idu dalje kako bi videli oglas u celini.
- Sve popularniji sajt je www.itposlovi.info koji objedinjuje sve oglase za IT, jer se IT industrija u Srbiji sve više razvija i javlja se velika potreba kako organizacija, tako i manjih firmi koji bi radili sajtove za naše ili strano tržište.

U pogledu troškova oglašavanja, cene oglasa su različite, od sajta do sajta. Na primer na sajtovima „Infostud" i „Lako do posla", cene se razlikuju od toga gde, a i koliko dugo će sam oglas biti prikazan. Sajt „Lako do posla" ima mogućnost i besplatnog oglašavanja, ali je uslov da oglas ima 120 karaktera. Oglasi koji se plaćaju imaju različite beneficije za poslodavca, kao što su emitovanje na određenoj televiziji ili na radiu u reklamnom bloku, i jasno se ističe koja kompanija traži radnike i na kojoj lokaciji; kada poslodavac postavi oglas automatski stiže poruka svakom kandidatu koji odgovara uslovima posla i koji se nalaze u bazi i imaju aktiviranu uslugu za sms i e-mail. Cene oglasa, u zavisnosti od toga šta poslodavac želi od određenih usluga varira od 1.800 do 9.000 dinara.[21]

Sajt „Infostud" je jedinstven jer ima mesečno više od 1,5 miliona poseta i 1.000 objavljenih oglasa za posao. Za svaki oglas je neograničena dužina teksta, logo kompanije se nalazi u tekstu oglasa i poslodavac ima pravo da objavi jednu radnu poziciju u jednom oglasu. Međutim, cene na ovom sajtu dosta variraju od toga da li će oglas biti postavljen 15 ili 30

[21] Dostupno na : http://www.lakodoposla.com/cenovnik, preuzeto 10.12.2014.

dana i od toga da li će se poslodavac opredeliti za klasičan, dizajniran ili vruć oglas. Ove usluge koštaju od 4.900 dinara, pa čak do 42.000 dinara za 15 dana. Takođe, imaju posebnu opciju za istaknutog poslodavca gde se logo kompanije zajedno sa 5 oglasa za određene pozicije, objavljuje na naslovnoj strani sajta, ali ova usluga košta 81.000 dinara za 15 dana ili 134.000 dinara za 30 dana. [22]

Strani web sajtovi:

- www.monster.com je najveći sajt za zapošljavanje, sa više od tri miliona radnih biografija. Korisnici ovog sajta kada naprave svoj nalog mogu da čuvaju radne biografije i redovno im stižu na mail obaveštenja o upražnjenom radnom mestu za oblast koja ih zanima.
- www.jobs.com je najveći sajt za studente koji je povezan sa više od hiljadu univerzitetskih centara za karijeru.
- www.careerbuilder.com je jedan od vodećih sajtova za pronalaženje posla i korisnicima je omogućen pristup na više od tri miliona radnih mesta.

Prilikom izbora sajta za zapošljavanje organizacija koja želi da se oglasi treba pre svega da razmotri sledeće parametre: posećenost sajta, strukturu posetilaca sajta (da li određeni sajt posećuju samo studenti i/ili zaposleni i koja je starost posetilaca), kao i neke dodatne mogućnosti.

Pozitivna strana regrutovanja putem Interneta je što su troškovi oglašavanja veoma mali, a odziv prijavljenih kandidata je značajan. Negativna strana regrutovanja putem Interneta je kvalitet potencijalnih kandidata jer je prijava na oglase jednostavna i na objavljene oglase se često javljaju kandidati koji nemaju potrebne kvalifikacije za slobodno radno mesto.

Mnoge organizacije formiraju svoju bazu podataka gde im se nalaze osnovne informacije o nekim kvalitetnim kandidatima koji su se prethodno javili na njihov oglas, ili preko sajta organizacije ili su to eventualno, studenti koji su već bili na praksi u organizaciji.

Društvene mreže: struktura sastavljena od pojedinaca i/ili organizacija koje se nazivaju „čvorovi“ i međusobno su povezani različitim tipovima međuzavisnosti (prijateljski, poslovno, interesno...).

[22] Dostupno na https://poslovi.infostud.com/poslodavci/cene-oglasa-za-posao, preuzeto 2.12.2015.

4.4.1. Značaj LinkedIn mreže za poslovanje

LinkedIn je poslovna društvena mreža za ljude i kompanije sa više od 300 miliona korisnika. Od velikog je značaja za organizacije jer se na ovom sajtu nalaze direktori svih kompanija sa *Fortune 500* liste, kao i činjenica da preko 2 miliona organizacija ima *„company page“*, a takođe je ova mreža značajna i za pojedince jer 19% više ljudi koji imaju između 35-49 godina koristi LinkedIn.[23]

Za pojedince je profil na LinkedIn-u važan jer je odličan način da se promovišu kao stručnjaci u svojoj oblasti. Sam profil pokazuje profesionalna i poslovna dostignuća pojedinca.

Bitni elementi dobrog profila na ovoj poslovnoj društvenoj mreži su:

- profesionalna fotografija
- sadašnje i prethodno radno mesto – naziv radnog mesta, kao i period u kome je pojedinac bio na određenom poslu
- obrazovanje
- preporuke – za sadašnja i prethodna iskustva. Treba da ih pišu osobe koje su upoznate sa radom pojedinca kroz poslovnu saradnju.

4.5. Obrazovne ustanove

Obrazovne ustanove predstavljaju najvažniji izvor mladih, pogodnih za specijalističke pozicije u svim industrijama. Regrutovanje tokom studiranja, ali i srednje škole je postala redovna praksa i jedan od izbora kandidata za organizaciju kroz programe „diplomaca“ i „talenata“.

Kompanija “Coca-Cola” je 7 godina zaredom organizovala program “Coca-Cola talenti” gde su studenti pored obuke u ovoj međunarodnoj kompaniji dobijali finansijska sredstva u iznosu od 2.000 evra tokom trajanja programa. Sam program traje dve godine, tokom koje talentovani studenti imaju priliku da se upoznaju sa radom kompanije, pohađaju odlične obuke i sarađuju zajedno sa menadžerima na konkretnim projektima. Pravo učešća u

[23] Dostupno na: http://www.mcb.rs/blog/marketing/internet-marketing/kako-linkedin-pomaze-u-biznisu/, preuzeto 2.12.2015.

programu su imali studenti svih akreditovanih državnih i privatnih fakulteta u Srbiji koji su ispunjavali zadate uslove. [24]

Pojedine organizacije koje posluju u Srbiji počinju da regrutuju buduće zaposlene još u srednjim školama, obezbeđujući školarinu, radnu praksu, usavršavanje i zaposlenje nakon završene škole.

Tako je kompanija "Ernst&Young", koja je svetski lider u revizorskim i poreskim uslugama, u saradnji sa Univerzitetom Singidunum 2014. godine organizovala program budućih lidera pod sloganom "*Start Young, Take the Lead*". Prijavljivali su se tročlani timovi koji su učenici treće i četvrte godine gimnazija i srednjih stručnih škola. Takmičari iz prva tri najbolje plasirana tima su dobili umanjenje školarina, kao i mogućnost za zaposlenje u kompaniji "Ernst&Young".

Visokoškolske obrazovne ustanove ostvaruju saradnju sa privredom kroz:

- Karijerne centre: karijerno vođenje i savetovanje, stručne prakse, seminari i radionice, gostujuća predavanja, javne tribine, itd.
- Takmičenja u studijama slučajeva: pod pokroviteljstvom organizacija
- Poslovne inkubatore: razvoj preduzetništva
- Alumni bazu: umrežavanje diplomaca (lični i poslovni aspekt)

Takođe, mnogi studenti dobijaju poslove putem praksi. Praksom studenti stiču iskustvo u svojoj oblasti u kojoj i planiraju zaposlenje i praksa pomaže studentu da znanja iz teorije koje je stekao tokom studija primeni u nekoj organizaciji. Student se prilikom prakse navikava na radno mesto i vreme, upoznaje način rada i funkcionisanje organizacije, stiče dodatna znanja i samim tim se bolje priprema za posao. Za studenta je dobro da na praksi ima mentora koji će mu pomoći, pružiti povratnu informaciju i ko će biti profesionalan. Ukoliko se student u toku prakse interesuje za obavljanje određenih poslova, a postoji potreba organizacije za radnikom istog zanimanja, u organizaciji se često odluče da ga radno angažuju.

4.6. Sajmovi zapošljavanja

Korišćenjem Interneta došlo je do velikih promena u procesu regrutovanja. Zahvaljujući Internetu ova metoda regrutovanja ima sve veću primenu u organizaciji. Na sajmu organizacija ima mogućnost da prikaže svoju viziju i vrednosti i cilj ove metode je da

[24] Dostupno na: http://www.blic.rs/Vesti/Drustvo/379859/Izabrana-sedma-generacija-studenata-KokaKola-talenti, preuzeto 11.11.2014.

organizacija upozna potencijalne kandidate koji su zainteresovani za posao. Takođe, sve popularniji sajmovi postaju i virtuelni sajmovi zapošljavanja. Jedna od prednosti organizovanja sajma zapošljavanja je minimalan trošak učesnika na sajmu.

Danas, zahvaljujući Internetu su se drastično smanjili troškovi regrutovanja. Prema SHRM (*The Society for Human Resources Management*) studiji sprovedenoj 2003. godine, prosečni troškovi online regrutovanja iznose oko 380 dolara po novozaposlenom, ali korišćenjem tradicionalnih načina regrutovanja kao što su korišćenje agencija, oglašavanje u novinama, učestvovanje na sajmovima zapošljavanja i slično iznose oko 3300 dolara po novozaposlenom. [25]

Neki od sajmova su:

- *"TOP JOB"* je jedan od najvećih sajmova koji poseti oko 10.000 ljudi i održava se svake godine u BelExpo Centru; svoj CV kandidati mogu da pošalju na adresu www.topjob.rs.
- *"Career days"* svake godine organizuje studentska organizacija Aiesec, a više o samom sajmu se može naći na adresi www.careerdays.rs.
- Već desetu godinu zaredom Sajam poslova *„JobFair"* se tradicionalno organizuje u zgradi tehničkih fakulteta gde studenti imaju priliku da se upoznaju sa kompanijama tehničko-tehnoloških struka. U okviru samog sajma se organizuju razne tribine i treninzi koji dodatno pomažu studentima. Ovaj sajam posećuje oko 5000 ljudi i ove godine je organizovan pod sloganom *„Kreiraj svoju budućnost"*. Više o sajmu se nalazi na adresi: www.jobfair.rs.
- Sajmove zapošljavanja organizuje i Nacionalna služba za zapošljavanje koji se organizuju u celoj Srbiji i više o mestu i datumu održavanja se nalazi na stranici www.nsz.gov.rs/live/trazite-posao/dok-trazite-posao/sajmovi_zapo_ljavanja.cid287
- Online sajam www.dankarijera.com pet godina zaredom organizuju najposećeniji portali za zapošljavanje i obrazovanje u region – iz Srbije je to sajt poslovi.infostud.com, sajt mojposao.net iz Hrvatske i sajt posao.ba iz Bosne i Hercegovine. Sajam traje 8 dana i "posetioci" su u mogućnosti da 24 sata dnevno iz svoje kuće "obilaze" 3D štandove poslodavaca, da se upoznaju sa aktuelnim

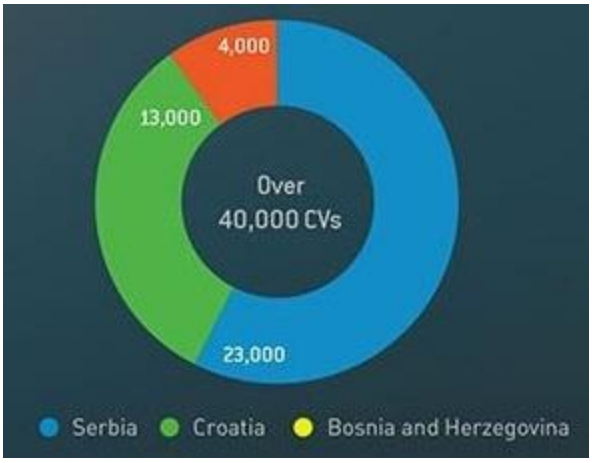
[25] Dostupno na: http://www.mojtim.com/hr-clanci/Regrutacija-i-odabir-novih-radnika/Virtuelni-sajam-zaposljavanja-revolucionarno-nov-nacin-regrutacije/95, preuzeto 05.10.2014.

ponudama poslova i da komuniciraju preko chat-a sa poslodavcima. Pozitivna strana ovog sajma je što omogućava i poslodavcima da dođu do kvalitetnih radnika jer ga mogu posetiti i zaposleni sa iskustvom koji inače ne posećuju sajmove. Ovaj sajam je marketinški i medijski dobro ispraćen u novinama i na Internetu što se poslodavcima pokazalo kao veoma ekonomično, jer su njihovi dalji troškovi angažovanja zaposlenih umanjeni.

Dijagram 2. Posećenost sajta www.dankarijera.com [26]



Dijagram 3. Broj prikupljenih CV-eva [27]



[26] Dostupno na: www.dankarijera.com, preuzeto 20.11.2014.
[27] Dostupno na: www.dankarijera.com, preuzeto 20.11.2014.

5 Regrutovanje u kompaniji Google

Uspešne organizacije koje su među vodećim na tržištu u svojoj oblasti, se konstantno suočavaju sa promenama, ulažu u nove tehnologije i najviše investiraju u svoje zaposlene.
Jedna od najpoznatijih organizacija i brend današnjice je Google. Ova korporacija je od svog osnivanja vodeći tehnološki provajder i osam godina zaredom se nalazi na listi magazina „*Fortune*“ koji ju je proglasio za broj jedan organizaciju za rad u Americi prema mišljenju njenih zaposlenih. Google je simbol koji se gradio na osnovu kulture o velikom poverenju, mnogo razmena u resursima i podele dobrobiti. Pored uobičajenog paketa nagrađivanja i "plišanih kancelarija" kojima je dat veliki publicitet, identifikovani su mnogo dublji faktori o razlozima zašto je ova organizacija toliko atraktivna za rad.
U Google-u se uvek radi na tome da se zaposlenima obezbedi sve što je potrebno kako bi se oni fokusirali na kreativnost i inovacije, takođe od svog osnivanja su težili ka stvaranju inovativnih i jedinstvenih rešenja koja će održati reputaciju ove organizacije.
Odeljenje ljudskih resursa kao i u svakoj organizaciji ima različite izazove – treba da posluži kao snabdevač usluga za zaposlene i da tretira zaposlene kao bazu za svoje korisnike. Google-ov moto je da tretiraju zaposlene na isti način kao što bi želeli da oni tretiraju njihove korisnike. Sektor ljudskih resursa u Google-u najviše napora ulaže na regrutovanje i selekciju IT specijalista koji će unaprediti tehnologiju web pretrage. Izbor kandidata je prvi i najvažniji korak u celokupnom procesu. U ovoj organizaciji je trenutno zaposleno više od 55.000 ljudi i zbog idealnih uslova koje ova organizacija nudi za rad, godišnje im stigne oko milion CV-eva i između 4000 i 6000 ljudi bude primljeno. U prošlosti Google je obavljao i do 29 intervjua sa jednim kandidatom pre nego što iznesu konačnu ponudu posla, ali je danas taj broj smanjen na 4 do 9 intervjua, u zavisnosti koju poziciju kandidat treba da popuni. [28]
Postupak dobijanja posla u kompaniji Google je: [29]

1. Regruter gleda svaki CV koji im stigne i traži određene tehničke veštine, obrazovanje i iskustvo kako bi bio siguran da se kandidat uklapa.
2. Regruter kontaktira kandidate koji su prošli prvi eliminacioni krug, objašnjava dalji proces regrutacije i šta kandidati mogu da očekuju.

[28] Dostupno na: http://theundercoverrecruiter.com/infographic-how-ace-google-hiring-and-interview-process/, preuzeto 7.11.2015.
[29] Dostupno na: http://theundercoverrecruiter.com/infographic-how-ace-google-hiring-and-interview-process/, preuzeto 7.11.2015.

3. Treći korak je onaj koji najviše pokazuje tehničke veštine kandidata, ali i njihovu kreativnost i snalažljivost. Prvi intervju traje oko 45 minuta i neka pitanja po kojima je Google prepoznatljiv su:
    - Kandidat treba da osmisli plan evakuacije San Franciska
    - Koliko treba naplatiti pranje svih prozora u Sijetlu?
    - Koliko loptica za golf može stati u školski autobus?
    - Imate osam lopti i sve su iste veličine, sedam sa istom težinom, dok jedna teži malo više. Kako ćete pronaći loptu koja je teža od ostalih, a imate pravo na samo dva merenja na terazijama?
4. Regruter daje povratnu informaciju i svaki kandidat dobija svoje mesto na rang listi. Takođe, upoređuje se CV sa onim zaposlenima gde se kandidatovo obrazovanje ili iskustvo poklapa sa njihovima i zaposleni iznosi svoje mišljenje o kandidatu.
5. Komisija koja donosi dalju odluku i nastavlja sa procesom regrutacije se sastoji od menadžera ili direktora koji su iz određenog sektora gde bi kandidat bio zaposlen.
6. Menadžment razmatra ponude.
7. Komisija utvrđuje prikladnu visinu plate i određuje beneficije – zavisi od pozicije na koju će kandidat biti primljen.
8. Jedan od članova izvršnog odbora gleda kandidate i on/a se odlučuje kog kandidata će da prime.
9. Regruter detaljno objašnjava obaveze zaposlenom sa veoma visokim standardima, a zauzvrat zaposleni ostvaruje prava. Cilj Google-a je da zaposleni bude srećan, motivisan i fokusiran na rad.

Ono po čemu se ovaj gigant izdvaja od drugih je i po tome šta sve nudi za svoje zaposlene. U svom kompleksu koji se naziva *Googleplex*, u Kaliforniji, Google zapošljava medicinski tim čije su usluge za zaposlene besplatne; sva putovanja sa kompanijom, ali i sa porodicom su pokrivena putnim osiguranjem; svi obroci su besplatni, kao i pića; u kompaniji je moguće i korišćenje teretane, bazena, stolova za ping pong, bilijar i stoni fudbal; u okviru same kompanije se nalazi i vrtić za najmlađe; takođe Google nadoknađuje časove ili viši stepen programa koji će pomoći zaposlenima na poslovima koje obavljaju.

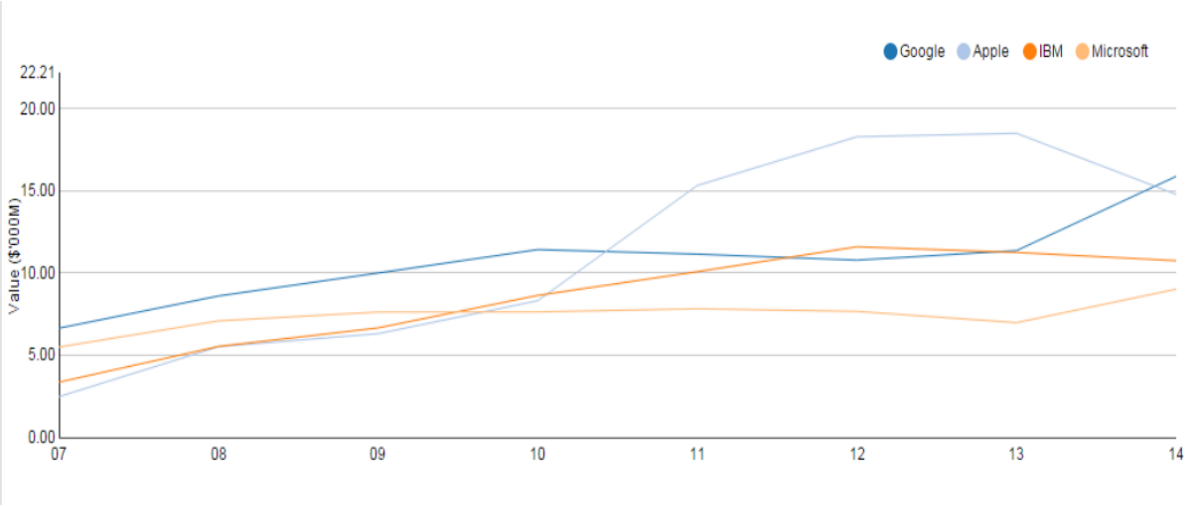
Sa željom da se održi kooperativna atmosfera između zaposlenih i menadžmenta, bez obzira na vrstu problema, zaposleni mogu da se obrate svojim menadžerima na bilo kom hijerarhijskom nivou ili odeljenju ljudskih resursa. Za rad kompanije Google-a, odeljenje ljudskih resursa je od strateškog značaja.

5.1. Google kao brend današnjice

Svaki početak rada kompanije je težak i sam Google se nije po tome razlikovao od drugih. Larry Page i Sergey Brin započinju saradnju 1996. godine na pretraživaču pod nazivom BackRub, koji se koristio na serverima Univerziteta Stanford. Godinu dana kasnije oni počinju da rade u garaži i odlučuju se za nov naziv firme - Google, koji je nastao igrom reči „googol“ - što je matematički termin za broj koji se sastoji od broja jedan, nakon koga sledi stotinu nula. Od septembra 1998. ova kompanija zvanično počinje sa radom. [30]

Danas, Google je najvredniji brend. Google-ova vrednost brenda se u 2014. godini povećala za 40 odsto u odnosu na 2013. godinu, i u odnosu na njihovog najvećeg konkurenta Apple, i iznosi 158.8 miliona dolara. Najveći globalni brendovi, pored Google-a i Apple-a su Microsoft i IBM, koji zauzimaju i prva četiri mesta i sve su IT kompanije.[31]

Slika 2. Vrednost kompanije Google u odnosu na prva tri konkurenta [32]



Inovativnost je ta koja je pomogla ovom gigantu da postane globalni brend broj 1, nakon tri godine koliko je Apple bio na prvobitnoj poziciji. Google-ovi servisi su ti koji su pomogli da ova organizacije bude na prvom mestu i neki od njih su: servis za mail – Gmail, Internet pretraživač Google Chrome, muzički servis YouTube, Google mape, Google naočare, investiranje u razvoj veštačke inteligencije (Google samovozeći automobil) i pojavom sve više tableta i telefona koji koriste Android platformu.

[30] Dostupno na: https://www.google.com/intl/sr/about/company/, preuzeto 14.11.2015.
[31] Dostupno na: http://www.theverge.com/2014/5/21/5738752/google-overtakes-apple-as-worlds-most-valuable-brand-for-2014, preuzeto 17.01.2015.
[32] Dostupno na: http://www.brandz100.com/#/tabbed/global-100/149?tab_id=162&tab_url=%2Fline-chart%2Fexplore%2F162, preuzeto 17.01.2015.

Reklame su nešto od čega ova kompanija najviše zarađuje i njihovo ciljno tržište su velike multinacionalne kompanije kojima prodaju reklamni prostor na Internetu. AdWords je Google-ov proizvod, prikazuje oglase korisnicima prilikom traženja proizvoda i/ili usluga iz ponude same kompanije na Google-u ili na njegovim partnerskim sajtovima. Oglašavanje pomoću Google AdWords-a omogućava organizacijama da dođu do novih klijenata, jer u trenutku kada oni pretražuju tip proizvoda ili usluga reklama za određenu organizaciju može da izađe na prvom mestu kao rezultat pretrage. Da bi kompanija došla do novih klijenata uz pomoć AdWords-a prilikom oglašavanja, važno je da zna osnove kao što su: [33]

- Ključne reči: reči ili fraze koju bira organizacija. Korisnik prilikom pretrage na Google-u upotrebi ključne reči i automatski se prikazuje oglas organizacije pored ili iznad rezultata pretrage.
- Stopa učestalosti klikova: broj klikova podeljen brojem prikaza. Dobra stopa učestalosti klikova može da poboljša prosečnu poziciju.
- Prosečna pozicija: prosečna pozicija na kojoj se oglas pojavi kad se pokrene njegovo prikazivanje. Prosečna pozicija od 1-8 znači da se oglas prikazuje na prvoj stranici rezultata pretrage.

Slika 3. Prikaz Top 10 brendova za 2014. godinu [34]



[33] Dostupno na: http://www.google.rs/adwords/thirdpartypartners/, preuzeto 18.01.2015.
[34] Dostupno na: http://www.economy.rs/vesti/22645/Google-postao-najvredniji-brend-u-svetu.html, preuzeto 18.01.2015.

5.2. Finansije

Finansijska slika kompanije Google može se pratiti na dnevnom nivou, obzirom da se akcijama Googla trguje na berzi. Uvid u trgovanje moguće je pratiti preko sajta najpoznatije američke elektronske berze: http://www.nasdaq.com/symbol/goog. Na sajtu je data detaljna analiza kretanja trgovine akcijama na dnevnom nivou, pa čak i po satima za vreme trajanja trgovine.

Bilans stanja predstavlja imovinski i finansijski položaj preduzeća, dok bilans uspeha pokazuje prinosni položaj, odnosno uspešnost poslovanja kompanije. Bilans stanja čine: aktiva (stvari, prava i novac) i pasiva. U aktivu ulaze: stalna imovina - nematerijalna ulaganja, materijalna ulaganja i dugoročni finansijski plasmani, i obrtna imovina- zalihe, potraživanja od kupaca i ostala kratkoročna potraživanja kao i gotovina i gotovinski ekvivalenti. Pasiva obuhvata kapital i obaveze preduzeća, odnosno sopstveni kapital, dugoročna rezervisanja, dugoročne obaveze i kratkoročne obaveze.

Bilans uspeha pokazuje rezultat poslovanja preduzeća. Bilans uspeha je dokument koji ukazuje na ostvareni dobitak odnosno gubitak i predstavlja razliku između ukupnih prihoda i ukupnih rashoda kompanije.

Bilans stanja je finansijski izveštaj o stanju imovine privrednog društva na određeni dan, najčešće na 31.01.2014. Sastoji se od uporednog prikaza aktive kojom kompanija raspolaže i pasive, odnosno prikaza porekla sredstava kojima kompanija raspolaže. Vrednost aktive i pasive mora biti jednaka.

Tabela 3. Bilans stanja [35]

In Millions of USD (except for per share items)	30.09.2014.	31.12.2013.	31.12.2012.
Cash & Equivalents	6,294.00	8,989.00	6,712.00
Short Term Investments	46,552.00	39,819.00	33,310.00
Cash and Short Term Investments	62,157.00	58,717.00	48,088.00
Accounts Receivable - Trade, Net	8,237.00	8,882.00	7,885.00
Receivables – Other	-	-	-
Total Receivables, Net	10,019.00	9,390.00	8,585.00
Total Inventory	279	426	505
Prepaid Expenses	2,127.00	2,595.00	2,132.00
Other Current Assets, Total	5,533.00	1,758.00	1,144.00
Total Current Assets	80,115.00	72,886.00	60,454.00
Property/Plant/Equipment, Total - Gross	29,292.00	23,837.00	17,697.00
Accumulated Depreciation, Total	-8,311.00	-7,313.00	-5,843.00
Goodwill, Net	15,461.00	11,492.00	10,537.00
Intangibles, Net	4,744.00	6,066.00	7,473.00
Long Term Investments	2,470.00	1,976.00	1,469.00
Other Long Term Assets, Total	2,010.00	1,976.00	2,011.00
Total Assets	125,781.00	110,920.00	93,798.00
Accounts Payable	1,368.00	2,453.00	2,012.00
Accrued Expenses	6,358.00	6,253.00	5,497.00
Notes Payable/Short Term Debt	2,009.00	3,000.00	2,549.00
Current Port. of LT Debt/Capital Leases	-	9	-
Other Current liabilities, Total	8,185.00	4,193.00	4,279.00
Total Current Liabilities	17,920.00	15,908.00	14,337.00
Long Term Debt	2,992.00	1,990.00	2,988.00
Capital Lease Obligations	238	246	-
Total Long Term Debt	3,230.00	2,236.00	2,988.00
Total Debt	5,239.00	5,245.00	5,537.00
Deferred Income Tax	1,554.00	1,947.00	1,872.00
Minority Interest	-	-	-
Other Liabilities, Total	4,262.00	3,520.00	2,886.00
Total Liabilities	26,966.00	23,611.00	22,083.00
Redeemable Preferred Stock, Total	-	-	-
Preferred Stock - Non Redeemable, Net	0	0	0
Common Stock, Total	0.68	0.33	0.33
Additional Paid-In Capital	27,947.32	25,921.67	22,834.67
Retained Earnings (Accumulated Deficit)	70,949.00	61,262.00	48,342.00
Treasury Stock – Common	-	-	-
Other Equity, Total	-260	75	-66
Total Equity	98,815.00	87,309.00	71,715.00
Total Liabilities & Shareholders' Equity	125,781.00	110,920.00	93,798.00
Shares Outs - Common Stock Primary Issue	-	-	-
Total Common Shares Outstanding	678.28	671.66	659.96

[35] Dostupno na: https://www.google.com/finance?q=NASDAQ:GOOGL&fstype=ii&ei=Hh3GVOmtHfHXwAPTooCwCg, preuzeto 23.01.2015.

Kada se posmatraju pozicije aktive kompanije Google, vidimo da najveći deo poslovne imovine čine gotovina i gotovinski ekvivalenati, 62.157 miliona dolara za period 01.01.2014. do 30.09.2014. od 80.115 miliona dolara ukupne vrednosti osnovnih sredstava. Vrednost nekretnina, postrojenja i opreme je u prva tri kvartala 2014. godine 29.292 miliona dolara.

Zbog specifične delatnosti i razumljivo je da je mnogo veci udeo nematerijalne imovine nego opipljivih sredstava.

Ukupne obaveze kompanije Google su 26.966 miliona dolara za prva tri kvartala 2014. Kompanija Google beleži konstantan rast kapitala, 98.815 miliona dolara u prva tri kvartala 2014. godine što je viši nivo nego cela 2013. godina – 87.309 miliona dolara, nivo kapitala predstavlja knjigovodstvenu vrednost vlasničkog odnosno sopstvenog dela izvora finansiranja.

Google je kompanija na zdravim finansijskim osnovama, sa razvojnim potencijalom i sa velikom šansom da svoj trenutni status lidera u sektoru informacionih tehnologija zadrži još dugi niz godina.

Tabela 4. Bilans uspeha [36]

In Millions of USD (except for per share items)	01-09.2014	2013	2012
Revenue	47,898.00	59,825.00	50,175.00
Other Revenue, Total	0.00		
Total Revenue	47,898.00	59,825.00	50,175.00
Cost of Revenue, Total	18,770.00	25,824.00	20,505.00
Gross Profit	29,128.00	34,001.00	29,670.00
Selling/General/Admin. Expenses, Total	10,012.00	12,002.00	9,741.00
Research & Development	7,019.00	7,910.00	6,593.00
Unusual Expense (Income)		123.00	576.00
Other Operating Expenses, Total	0.00		
Total Operating Expense	35,801.00	45,859.00	37,415.00
Operating Income	12,097.00	13,966.00	12,760.00
Interest Income(Expense), Net Non-Operating	0.00	-	-
Gain (Loss) on Sale of Assets	0.00	-57	188
Other, Net	0.00	63	58
Income Before Tax	12,732.00	14,496.00	13,386.00
Income After Tax	10,138.00	12,214.00	10,788.00
Net Income Before Extra. Items	10,138.00	12,214.00	10,788.00
Net Income	9,687.00	12,920.00	10,737.00
Income Available to Common Excl. Extra Items	10,138.00	12,214.00	10,788.00
Income Available to Common Incl. Extra Items	9,687.00	12,920.00	10,737.00
Diluted Weighted Average Shares	2,059.79	676.95	664.61
Diluted EPS Excluding Extraordinary Items	14.77	18.04	16.23
Diluted Normalized EPS	14.77	18.27	16.7

[36] Dostupno na: https://www.google.com/finance?q=NASDAQ:GOOGL&fstype=ii&ei=Hh3GVOmtHfHXwAPTooCwCg, preuzeto 23.01.2015.

Bilans uspeha predstavlja finansijski izveštaj kojim se prikazuju prihodi i rashodi kompanije sa ciljem utrvđivanja rezultata poslovanja u određenom vremenskom periodu, a najčešće za kalendarsku godinu. Bilans uspeha ukazuje na ostvarenu dobit ili ostvareni gubitak. Sadrži prihode i rashode kompanije, čija je struktura detaljno razložena.

Bilans uspeha kompanije Google: u tabeli je dat uporedni bilans uspeha za 2012. godinu, 2013. godinu i za prva tri kvartala 2014. godine.

Podaci iz tabele ukazuju na konstantan rast kompanije Google, bez oscilacija kojima su mnoge IT kompanije bile izložene u proteklih nekoliko godina. Posmatrajući prihode ove organizacije u poslednje tri godine evidentno je da su oni u porastu, i za prva tri kvartala 2014. godine su na nivou od 47.898 miliona dolara.

Najveći deo troškova poslovanja su usmereni na troškove prodaje, administrativne i operativne troškove, i u prva tri kvartala 2014. godine iznose 10.012 miliona dolara. Značajni su i izdaci za istraživanje i razvoj, 7.019 miliona dolara. Visok nivo ovih troškova je razumljiv obzirom na delatnost kompanije i inovativnost u IT sektoru kojoj kompanija Google teži. Neto finansijski rezultat predstavlja razliku svih prihoda i svih troškova u posmatranom periodu, a prema tabelarnom prikazu možemo zaključiti da je Google u usponu i za prvih devet meseci 2014. godine iznosi 9.687 miliona dolara.

6 Selekcija

Proces selekcije je veoma važna aktivnost sektora ljudskih resursa i ovaj proces se obavlja nakon regrutacije. Primenjujući unapred utvrđene i različite metode, tehnike i pravila vrši se odabir sposobnih i kvalitetnih kandidata. Cilj je zasnivanje radnog odnosa sa kandidatima koji odgovaraju zahtevima određenog posla. Samom procesu selekcije se treba pristupiti odgovorno obzirom da donete odluke, direktno utiču na buduće poslovanje same organizacije. U zavisnosti od toga kolika je veličina i struktura organizacije razlikuju se i procesi selekcije.

Najteži problem sa kojima se suočava sektor ljudskih resursa je procena karakteristika ljudi, kao i njihovih kvaliteta i sposobnosti. Nije lako proceniti bilo čiji budući rad i učinak i zbog toga su razvijeni brojni instrumenti i tehnike za davanje takvih prognoza. "Kvalitet radne snage organizacije i time uspeh poslovanja su velikim delom rezultat procesa zapošljavanja."[37]

Sposobnosti kojima pojedinac ostvaruje rezultate i koje su od velikog značaja za obavljanje određenih poslova, kao i za selekciju su kvalifikacije, veštine i stavovi. Kako bi se pojedinac zaposlio, on mora da poseduje određene sposobnosti za posao. Procesom selekcije se mogu birati pojedinci koji ispunjavaju zahteve za određenu poziciju ili oni za koje će organizacija obezbediti dodatni trening ili obuku za određeni posao.

Jack Welch u svojoj knjizi "Pobeda" daje predlog da osoba koja vodi zapošljavanje u organizaciji na samom početku procesa selekcije sprovede trijažu kandidata koristeći "tri kisela testa":[38]

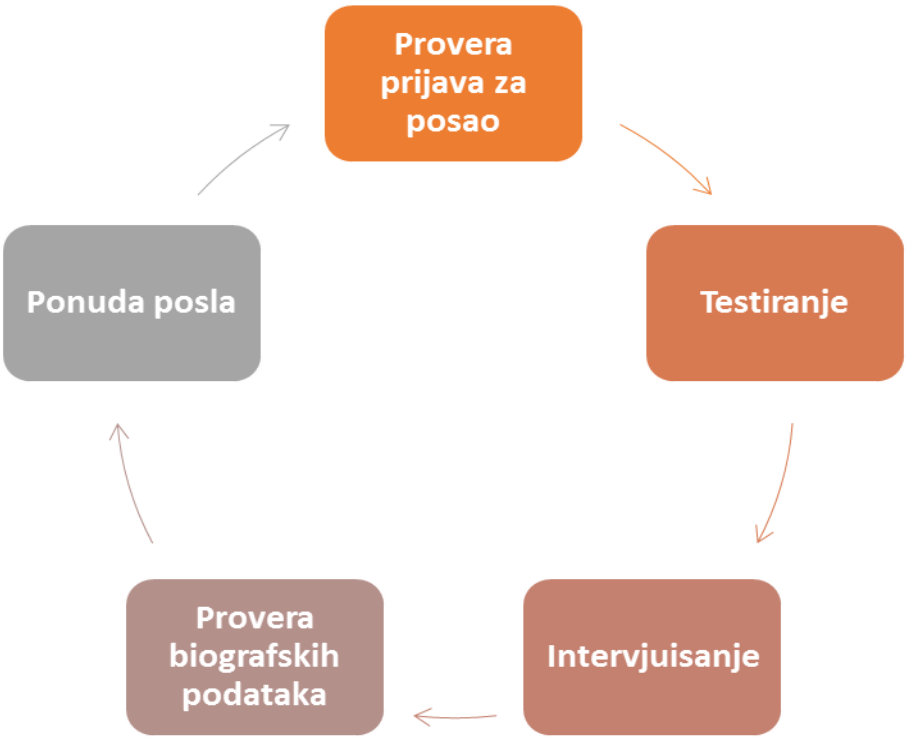
1. Integritet – ljudi sa integritetom govore istinu i drže svoju reč, preuzimaju odgovornost za akcije, priznaju i ispravljaju svoje greške. Oni poštuju zakone svoje organizacije i uvek igraju na pobedu, ali po pravilima.
2. Inteligencija – traži se intelektualna radoznalost i širina znanja za rad ili za rukovođenje drugim pametnim ljudima u sadašnjem složenom svetu.
3. Zrelost – ljudi mogu biti zreli ili nezreli u bilo kom životnom dobu. Zreli ljudi su samouvereni i uživaju skromno u svom uspehu.

[37] Robbins S., *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, str. 247-263
[38] Welch J., Welch S. (2005), *Winning*, HarperCollin Publishers, New York, str. 81-86

7 Proces selekcije

Proces selekcije se sastoji iz više faza kroz koje kandidati prolaze. Opšti model procesa selekcije ima sledeće faze:

Slika 4. Proces selekcije [39]



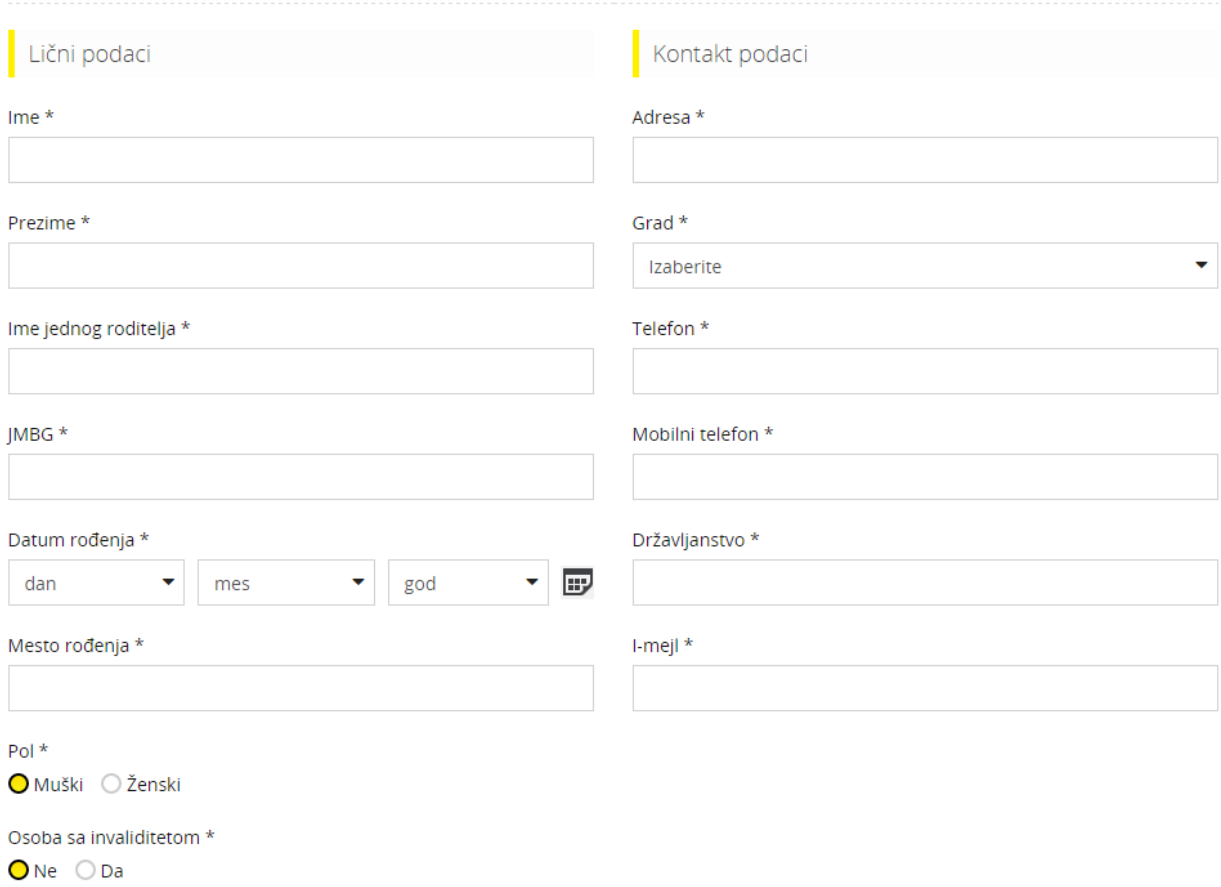
7.1. Provera prijava za posao

Predstavlja prijavljivanje kandidata za određenu poziciju. Prijava za posao je dokument koji je najčešće u elektronskom obliku i pisan je u formi obrasca koji kandidat popunjava prilikom prijavljivanja na konkurs organizacije. Obrazac za prijavu za posao kandidati najčešće mogu preuzeti ili na sajtu gde se organizacija oglasila, kao što je to www.infostud.com ili obrazac postoji na samom sajtu ogranizacije. U prijavi za posao kandidat popunjava formu o svojim osnovnim ličnim podacima, podacima o školskoj spremi, radnom iskustvu, itd. Danas sve više organizacija uslovljava da kandidati popune elektronske prijave radi lakšeg arhiviranja u

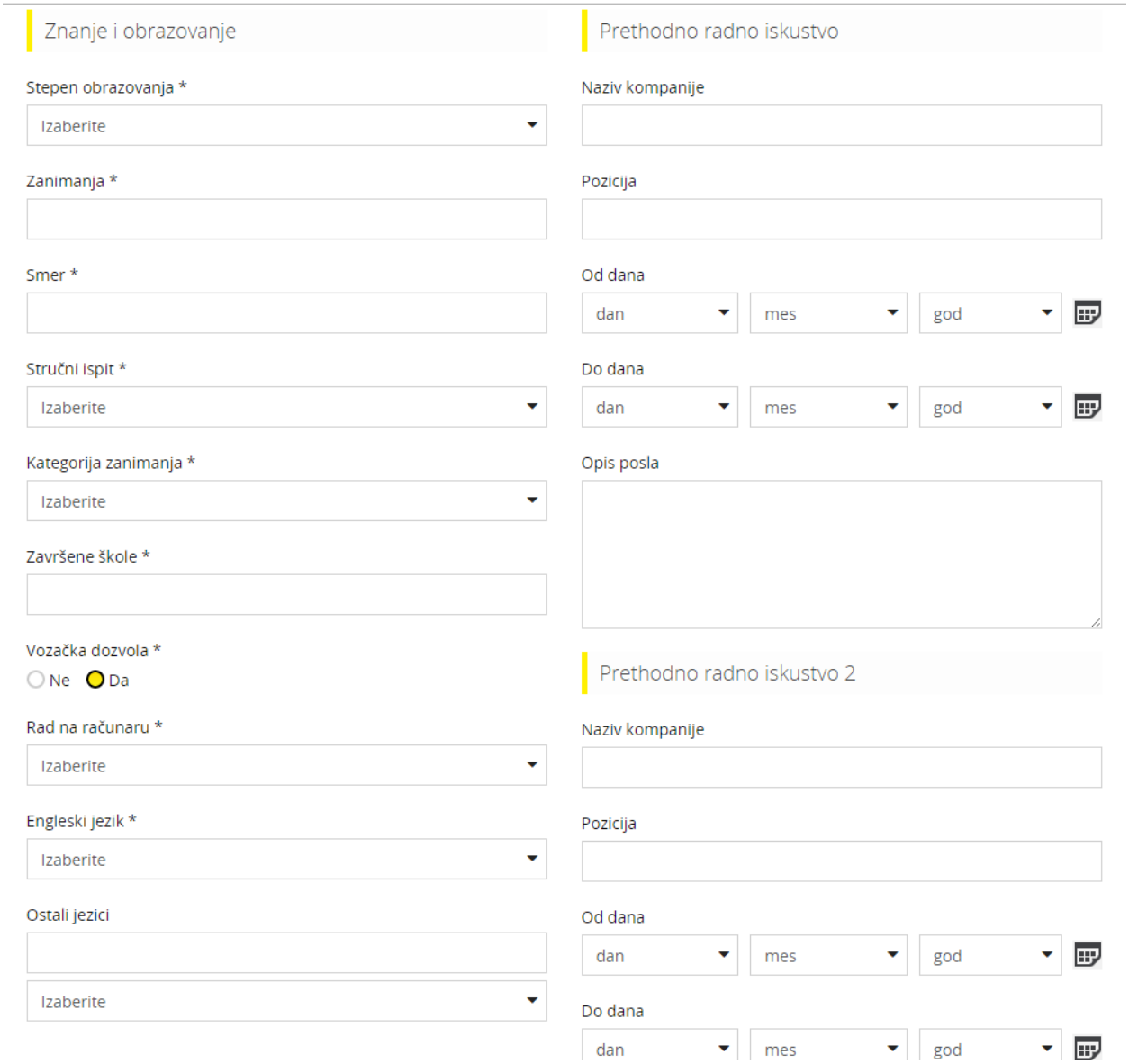
[39] Noe R.A., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P., *Fundamentals of Human Resource Management*, (2007) McGraw-Hill, str. 174-207

bazama podataka. Takođe, danas nije retkost da neke IT kompanije umesto prijave za posao postave zadatak koje kandidat treba da reši kako bi on ušao u dalji proces selekcije.
Ukoliko kandidati ne ispunjavaju minimum traženih uslova prilikom popunjavanja prijave, u pogledu stručne spreme i slično, oni ne ulaze u dalju proceduru.

Slika 5. Primer elektronske prijave za posao u **Raiffeisen** banci [40]



[40] Dostupno na: http://www.raiffeisenbank.rs/karijera/karijera/postanite-deo-naseg-tima.688.html#tab2, preuzeto 11.10.2015.



7.2. Testiranje

Kandidati čije biografije zadovoljavaju osnovne uslove za određenu poziciju u organizaciji će raditi testove ukoliko je to predviđeno daljim procesom selekcije. Sektor ljudskih resursa često dodatno proverava znanja, osobine i sposobnosti kandidata i zato ih dalje šalju na testiranje. Postoje unapred definisani kriterijumi po kojima se testovi kreiraju, zadaju i ocenjuju. Svaki test je isti za sve kandidate i na njih se primenjuje isti sistem bodovanja čime je povećana pravednost ovog procesa. Poželjno je dostaviti povratnu informaciju kandidatima o postignutim rezultatima na testovima, bilo da su oni prošli u sledeći krug ili ne.

7.3. Intervjuisanje

Intervju je jedan od metoda selekcije koji se najčešće koristi i tokom kojeg može dosta da se sazna o kandidatu koji se prijavio za otvorenu poziciju u organizaciji. Takođe, intervju je jedina metoda koja uvek treba da bude sastavni deo pri procesu zapošljavanja. Cilj intervjua je da se kandidat proceni u pogledu njegove motivacije, stavova, integriteta, prethodnog radnog iskustva i stečenih kvalifikacija.

Poziv na intervju za kandidata znači da se uspešno predstavio poslodavcu putem dokumenata koje je poslao (radna biografija i/ili motivaciono pismo) i da je prošao testiranje, ukoliko je organizacija prethodno isto održala. Poslodavac želi da angažuje najboljeg kandidata, a na samom kandidatu je da ih ubedi da je zapravo on/ona najbolji. Kandidat bi trebao dobro da se pripremi, pre svega da se raspita od prijatelja ili saradnika o organizaciji ili sazna nešto više o budućem poslodavcu na sajtu same organizacije jer time pokazuje da je posvetio svoje vreme istraživanju i upoznavanju sa radom te organizacije.

Nakon završenog intervjua se formira lista odgovarajućih kandidata i u zavisnosti od organizacije se naknadno organizuje još jedan intervju gde se kandidat upoznaje sa svojim budućim nadređenim i gde se vrši provera dokumentacije i/ili preporuka.

7.4. Provera dokumentacije i preporuka

Provera dokumentacije predstavlja naknadnu proveru podataka koje je kandidat naveo u prijavi za posao ili u svojoj biografiji. Vršenjem provere se zapravo preispituje verodostojnost podataka vezanih za obrazovanje, radno iskustvo i reference kandidata. Preporuke predstavljaju jedan od značajnijih izvora podataka o prethodnom radnom iskustvu kandidata ili o njegovom radu tokom studija (ukoliko je reč o tek svršenom studentu) i pružaju relevantne informacije o kandidatu i o njegovim mogućnostima. Kao kontakt osobu za preporuke kandidat najčešće navodi svog profesora, ranijeg poslodavca, rukovodioca ili kolegu.

7.5. Razgovor sa rukovodiocem ili budućim članovima tima

Sa kandidatom ili kandidatima koji se istaknu se obavlja još jedan dodatni intervju sa neposrednim budućim rukovodiocima i/ili sa budućim članovima tima. Ova faza nije uvek prisutna u procesu selekcije i zavisi od organizacije do organizacije.

7.6. Ponuda posla

Najpogodniji kandidat je onaj koji je zadovoljio sve prethodne kriterijume i on dobija ponudu za posao sa svim administrativnim detaljima, gde se u radnom ugovoru nalazi tačan opis posla, visina plate, beneficije i drugo. Takođe, kandidatu se daje određeni rok da se izjasni na ponuđene uslove. Na organizaciji je da odredi kolika će biti plata kandidatu, da li će biti primljen na određen ili neodređen vremenski period, da li će zaposleni imati neke beneficije, koliko slobodnih dana ima u toku godine i mnogi drugi uslovi koji se razlikuju od organizacije do organizacije.

8 Metode selekcije

Za svaku organizaciju je bitan dobar izbor novih, kvalitetnih zaposlenih i glavni cilj je da zadrže takve ljude jer zahvaljujući njima ostvaruje konkurentsku prednost na tržištu. Takođe, kvalitetan proces selekcije i kasnijeg zapošljavanja snižava fluktuaciju radne snage što je od velike važnosti za svaku organizaciju najviše zbog troškova selekcije za novog kandidata i budućeg zaposlenog.

Organizacije koriste različite metode selekcije, a za koju će se metodu organizacija opredeliti zavisi od zahteva posla, koliko je organizaciji važan kvalitetan izbor kandidata, pozicije za koju je raspisan konkurs, kao i da li će organizacija angažovati svoj sektor za ljudske resurse ili kadrovsku službu ili će se opredeliti za eksternu pomoć u vidu agencije za zapošljavanje.

Organizacije najčešće prilikom selekcije koriste različite metode kao što su formulari u vidu prijave za posao, radne biografije koja može biti praćena propratnim pismom, različite testove, intervjue i/ili centre procene.

8.1. Radna biografija

Radna biografija je dokument koji sadrži informacije o kandidatu kao što su lične informacije, kvalifikacije, radna iskustva i ostale informacije koje su bitne za poslodavca. Osnovna svrha radne biografije je da se poslodavac informiše i da se kandidat predstavi u najboljem mogućem svetlu. Postoje dva tipa radne biografije, a to su:[41]

- *Curriculum Vitae – CV* predstavlja hronološki prikaz obrazovanja, radnog iskustva (praksi), ličnih osobina, sposobnosti, preporuka i ostalih detalja o kandidatu poput znanja jezika, poznavanja rada na računaru i interesovanja.
- *Resumé – rezime* predstavlja sažetu verziju osnovnih podataka o kandidatu i najčešće su to samo podaci o radnom iskustvu i obrazovanju. Rezime se češće koristi u SAD-u i u Kanadi, nego u Evropi.

Svaka dobro napisana radna biografija treba da oslikava kandidatove sposobnosti i da ispunjava određena pravila izgleda kao što su: način pisanja, dužina i izgled dokumenta i slično.

[41] Dostupno na: http://careers.singidunum.ac.rs/radna-biografija/, preuzeto 11.10.2015.

Takođe, treba da sadrži:[42]

- Lične podatke kandidata:
  - ime i prezime kandidata;
  - datum i mesto rođenja;
  - adresa stanovanja - trenutno prebivalište kandidata;
  - kontakt telefon na kom je kandidat stalno dostupan;
  - e-mail adresa.
- Obrazovanje kandidata se navodi obrnutim hronološkim redosledom i treba da sadrži samo najvažnije podatke
  - formalno obrazovanje – srednje i visoko obrazovanje;
  - dodatno/profesionalno obrazovanje;
  - seminari, treninzi, specijalizacije
- Radno iskustvo / Prakse i volonterski rad / Projekti / Studentske aktivnosti kandidata,
- Lične osobine / veštine i sposobnosti kandidata,
- Ostalo
  - Interesovanja – kandidat bi trebao u ovom delu da navede poslovna interesovanja, ali i aktivnosti kojima se bavi u slobodno vreme
  - Računari – kandidat treba da navede pun naziv programa koje zna da koristi
  - Jezici
  - Vozačka dozvola
- Preporuke su takođe važan deo radne biografije i kao kontakt osoba treba da bude neko koje upoznat sa radom kandidata i ko može da potvrdi njegove profesionalne kvalitete. Za preporuku kandidat može da navede svog profesora, ranijeg poslodavca, rukovodioca ili kolegu.

Radna biografija ne treba da bude pisana po šablonu, već treba da bude kvalitetno napisana i da pruža relevantne informacije. Poslodavac će uz pomoć radne biografije moći da stekne prvi utisak o ličnosti kandidata pre nego što ga lično upozna.

[42] Dostupno na: https://poslovi.infostud.com/savet/Kako-napisati-CV-biografiju/34, preuzeto 11.10.2015.

8.2. Propratno (motivaciono) pismo

Propratno pismo je dokument koji kandidati šalju zajedno sa radnom biografijom i njegova osnovna svrha je da otvori mogućnost za dalji proces selekcije.

Naziv propratnog, odnosno motivacionog pisma i pokazuje njegovu svrhu:

- „Propratno pismo" prati radnu biografiju,
- „Motivaciono pismo" poslodavcu pokazuje motivisanost kandidata za popunjavanje upražnjene pozicije, tačnije zašto je taj kandidat "pravi" kandidat za organizaciju.

Kandidat treba za svaki oglas za posao na koji se javlja da piše novo propratno pismo jer je ono posebno za svaki oglas za koji se konkuriše.

U zavisnosti od namene, postoje tri tipa propratnog pisma:[43]

1. Upražnjeno radno mesto (*application letter*) – pismo koje se šalje na oglašene pozicije i ide kao deo prijave za posao; ovo je i najčešći tip propratnog pisma koje se šalje.
2. Potencijalno zaposlenje (*blind/prospecting letter*) – pismo koje se šalje poslodavcu radi mogućnosti potencijalnog zaposlenja; ovo pismo se šalje kada ne postoji upražnjeno radno mesto.
3. Mreža kontakata (*networking letter*) – pismo koje se šalje pojedincima (kolegama / bivšim ili sadašnjim profesorima / poslovnim partnerima) u potrazi za informacijama i predlozima u vezi zaposlenja i kako bi se formirala mreža kontakata.

Kao i radna biografija, i propratno pismo treba da ispunjava određenu formu izgleda i sadržaja. Kandidat se propratnim pismom obraća direktno poslodavcu i prilikom pisanja može da bude kreativan i da dâ sopstveni pečat. Sadržaj propratnog pisma treba da bude kratak, gde je za kandidata najvažnije da istakne par stvari, kao što su:

- Radno mesto za koje se prijavljuje i način na koji je saznao za upražnjeno radno mesto,
- Informacije o organizaciji i motivisanost za rad kod poslodavca,
- Kvalifikacije i sposobnosti koje mogu doprineti boljem radu organizacije,
- Zainteresovanost i dostupnost kandidata da se lično prikaže poslodavcu.

[43] Đorđević Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 60.

8.3. Testovi

Poslodavac ponekad želi dodatno da proveri sposobnosti, znanja i predispozicije kandidata kako bi odredio koga želi dalje da upozna kroz intervju. Test je najčešće napravljen u pisanoj formi i predstavlja vrstu mernog instrumenta i vremenski je ograničen.

Testovi koji se najčešće koriste prilikom selekcije kandidata su testovi sposobnosti i inteligencije, testovi ličnosti i ukoliko su potrebni testovi fizičke sposobnosti.

Razlikujemo više vrsta testova:[44]

- Grupni testovi (više osoba odjednom) i individualni testovi (jedna osoba);
- Testovi sa zatvorenim pitanjima (gde kandidat bira jednu od ponuđenih opcija) i testovi sa otvorenim pitanjima (esejski tip testa koji ukazuje i na funkcionalnu pismenost kandidata);
- Testovi koji zahtevaju papir i olovku i testovi učinka koji zahtevaju korišćenje određene opreme, materijala i/ili alata;
- Testovi gde je vreme ograničeno i gde kandidati za kratak rok treba da reše određeni test čime se posmatra rad pod pritiskom i brzina izrade zadatka.

8.3.1. Psihološki testovi

"Psihološki testovi predstavljaju standardizovanu seriju pitanja kojima se procenjuju specifične lične osobine pojedinca."[45] U procesu selekcije se primenom ovih testova utvrđuju razlike između kandidata i procenjuje se budući radni uspeh kandidata.

Psihološki testovi predstavljaju seriju pitanja i osnovna svrha ovih testovaje procena razvijenosti inteligencije, verbalnih ili numeričkih sposobnosti i ostalih karakteristika kandidata za posao.

8.3.2. Test sposobnosti

"Sposobnost predstavlja kapacitet pojedinca da nauči kako da obavi određeni zadatak."[46] Razlikujemo dva tipa sposobnosti: kognitivne i psihomotorne sposobnosti.

- Kognitivne sposobnosti predstavljaju usvajanje znanja kroz uočavanje i rezonovanje,

[44] Đorđević Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 71.
[45] Ibid, str. 71.
[46] Ibid, str. 72.

- Psihomotorne sposobnosti podrazumevaju psihomotoriku tela i upotrebu predmeta.

Test kognitivnih sposobnosti

Najpoznatiji test kognitivnih sposobnosti je „test inteligencije", poznatiji i kao „IQ test". Test inteligencije je jedan od najčešće korišćenih testova u procesu selekcije i njegova osnovna namena je ispitivanje intelektualne sposobnosti kandidata u različitim situacijama.

Koeficijent inteligencije (IQ) se može izmeriti na više načina i najčešći tipovi su:

- Numerički test – rešavanje matematičkih problema (brojevi)
- Verbalni test – rešavanje problema baziranog na upotrebi jezika (reči)
- Neverbalni test – rešavanje problema bez reči (simboli i slike)

Slika 6. Primer pitanja za numerički test

1. Nastavite niz: 1, 8, 27, 64, 128, ...
1) 212 2) 216 3) 225 4) 343

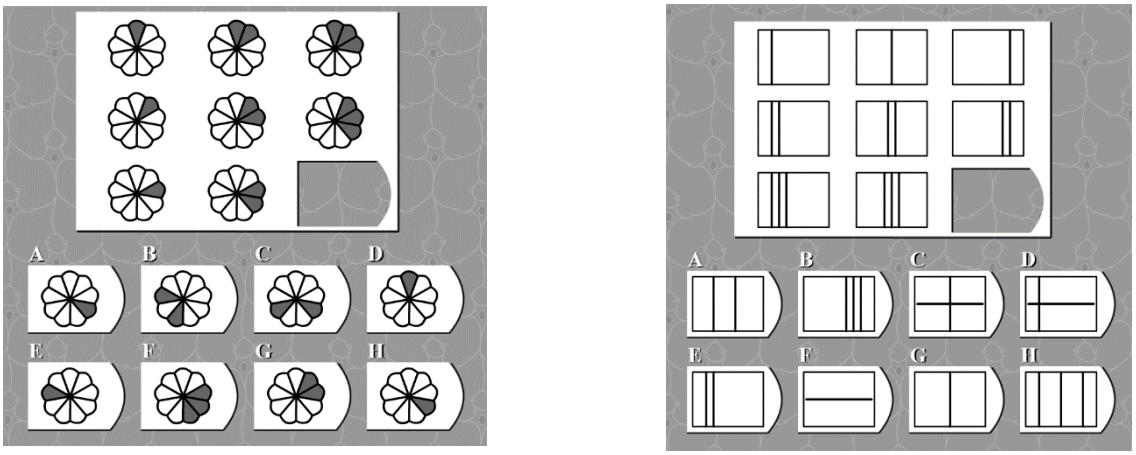
2. Potrebno je 8000 narandži srednje veličine da se napravi 500 litara soka od narandže. Koliko narandži je potrebno da se napravi 1279 litara soka od narandže?
1) 79,9 2) 3127,4 3) 6254,8 4)18947 5) 20464

Slika 7. Primer pitanja za verbalni test

1. Ispravno napisan oblik futura glagola „raditi" je:
1) radiće te 2) radi ćete 3) radićete

2. Koja reč je pravilno napisana:
1) ne znanje 2) ne piti 3) ne dostajati 4) ne pozvan

Slika 8. Primeri pitanja za neverbalni test [47]



Test psihomotornih sposobnosti služi za procenu kandidatove sposobnosti rukovanjem objekata i korišćenje alata pomoću koordinacije čula i pokreta (oko-ruka koordinacija). Mnogi psihomotorni testovi nisu samo tipa papir-olovka, već se sastoje i od različitih uređaja na kojima kandidat treba da izvrši neku psihomotornu operaciju.

Najpoznatiji testovi psihomotornih sposobnosti su: ruka-alat spretnost (*Hand-tool dexterity*) i Stromberg spretnost (*Stromberg dexterity*).

Test Ruka-alat spretnost (*Hand-tool dexterity*) procenjuje sposobnost kandidata pri korišćenju jednostavnih alata kao što su ključevi i šrafciger. Za ovu vrstu testa se koristi drveni predmet koji je u obliku rama i koji ima otvore raznih dimenzija. Kandidat treba da rastavi zavrtnje prema zadatom uputstvu i treba ponovo da montira skinute vijčane elemente na drugu stranu rama. Rezultat je baziran na vremenu koje kandidat provede u izvršavanju zadatka.

Svrha ovog testa spretnosti je da se utvrdi da li kandidat poseduje osnovne veštine koje su neophodne za bilo koji posao koji zahteva korišćenje ručnog alata, kao što su npr. poslovi auto ili avio mehanike, poslovi montaže i drugi.

[47] Dostupno na: http://www.iqtest.dk/main.swf, preuzeto 11.10.2015.

Slika 9. Primer testa ruka-alat [48]



Test Stromberg spretnosti (*Stromberg dexterity test*) procenjuje preciznost i brzinu rada ruku kandidata. Kandidat tokom ovog testa treba da rasporedi 54 diska koji su obojeni u tri različite boje na table koje su označene istom bojom kao i diskovi (tačnije, žuti diskovi idu na žutu tablu, itd.). Rezultat je baziran na vremenu koje kandidat provede u izvršavanju zadatka, najčešće kandidat ima 5 do 10 minuta za izvršenje ovog testa.

Slika 10. Primer testa Stromberg spretnosti [49]



[48] Dostupno na: http://www.mathesondevelopment.com/products/lafayette-hand-tool-dexterity-test, preuzeto 13.6.2015.
[49] Dostupno na: http://www.innovact.co.za/Stromberg%20Dexterity%20Test.htm, preuzeto 13.6.2015.

8.3.3. Testovi znanja i veština

Testovi znanja i veština su napravljeni kako bi se kroz niz konkretnih pitanja procenio trenutni nivo znanja i veština kandidata u obavljanju konkretnih zadataka. Naglasak je na tome šta kandidat zna i koje veštine poseduje prilikom obavlja određenog zadatka. Praktični deo testa predstavlja situacije u kojima se traži da kandidat obavi određene radne aktivnosti.
Postoji više različitih oblasti znanja i veština koje se mogu proceniti testiranjem. Pojedini testovi se fokusiraju na opšte veštine kao što su matematičke i verbalne, dok su drugi testovi specifičniji i procenjuju veštine kao što su kucanje, unos podataka, kreiranje tabela i druge veštine koje su potrebne za određeni posao. Pojedini testovi znanja i veština su papir-i-olovka, dok drugi testovi zahtevaju učinak i kod njih se prati preciznost i brzina pri izvršavanju.
Testovi znanja i veština prema načinu testiranja se dele na:

1. Usmenim testovima se proverava znanje kandidata tako što im se postavljaju usmena pitanja; prednost ovog načina je mogućnost prilagođavanja pitanja različitim ispitanicima.
2. Pisanim testovima se proverava znanje kandidata pismenim putem i ovi testovi su obimniji od usmenih testova.
3. Testovima u obliku konkretnog radnog zadatka se proverava sposobnost kandidata kroz primenu teorijskog znanja.

8.3.4. Testovi ličnosti

"Osobina ličnosti prestavlja tendenciju određenog ponašanja pojedinca u zavisnosti od situacije." [50] Kada kandidat pokazuje naklonost ka drugim osobama ili timskom radu, za tu osobu se kaže da poseduje osobinu društvenosti (ova osobina je bitna za rad sa klijentima), dok osoba koja je naklonjena individualnom radu poseduje osobinu dominacije (ova osobina je bitna za upravljanje).
Testovi ličnosti predstavljaju alat sa kojim se procenjuju osobine ličnosti kandidata. Najpoznatiji test ličnosti koji se pokazao kao najbolji procenitelj radne uspešnosti kandidata je *"Veliki 5"* (*The Big Five Model of Personality).*

[50] Đorđević Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 74.

Tabela 5. Opis dimenzija i osobina ličnosti *"Velikih 5"* [51]

Dimenzije	Osobine
Ekstrovertnost	Društven, asertivan, pričljiv
Emocionalna stabilnost	Zabrinut, depresivan, ljut, nesiguran
Saosećajnost	Ljubazan, fleksibilan, dobre naravi, sarađivački
Savesnost	Pouzdan, odgovoran, vredan, fokusiran na ostvarenje
Otvorenost ka iskustvu	Maštovit, znatiželjan, inteligentan

Test ličnosti, kao što je i ovaj model *"Velikih 5"*, je važan pri selekciji kandidata zato što je organizaciji bitno kako će kandidat da se uklopi u radno okruženje. Zahvaljujući testovima ličnosti može da se pretpostavi kako bi kandidat mogao da reaguje u određenim situacijama.
Testovi ličnosti predstavljaju izveštaje koje kandidati daju o sebi, iskrenost kandidata se proverava preko skale konzistentnosti koju ima većina personalnih upitnika.[52] Posebnu grupu testova čine testovi interesovanja koji se koriste za potrebe savetovanja u vođenju karijere i neki od njih su: *Myers-Briggs Type Indicator* test i *John Holland Self-Assessment* test.

8.3.5. Testovi emocionalne inteligencije

Emocionalna inteligencija (*Emotional intelligence - EI*) je sposobnost pojedinca da razume sopstvene i tuđe emocije. U radnom okruženju je ova sposobnost veoma bitna jer ona čini ljude otvorenijima i da bez poteškoća sarađuju sa kolegama.
Prema Golemanu, emocionalna inteligencija ima dva lična i dva društvena domena sposobnosti i sledećih osobina:[53]

- Samosvest: emocionalna samosvest, samoprocena, samopouzdanje,
- Vladanje sobom: samokontrola, prilagodljivost, inicijativa, optimizam, itd.,
- Društvena svest: empatija, svest o organizaciji, predusretljivost, itd.,
- Upravljanje odnosima: liderstvo, upravljanje sukobima, saradnja, itd.

Emocionalna inteligencija se konstantno razvija tokom života zahvaljujući ličnim iskustvima.

[51] Spector P. (2008), *Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley&Sons, Hoboken, str. 108-137
[52] Dostupno na: http://www.mojtim.com/hr-saveti/?hrOblast=84&hrSavet=201&key=&savet_submit=Prika%C5%BEi, preuzeto 16.9.2015.
[53] Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2006), *Emocionalna inteligencija u liderstvu,* Asee Books, Novi Sad, str. 58-78.

8.4. Intervju

Intervju je jedan od najvažnijih metoda selekcije gde organizacija nastoji da pronađe idealnog kandidata za upražnjenu poziciju. Takođe, on podrazumeva usmeni razgovor između najmanje dvoje ljudi - kandidata i ispitivača, i ima za cilj da ispitivač sazna određene informacije o kandidatu na osnovu njegovih odgovora na postavljena pitanja. Analiza radnog mesta koju je kandidat izvršio pre prijavljivanja za posao bi trebala da ga usmeri u pripremi za intervju.

Postoji više vrsta intervjua koji se mogu organizovati u nekoliko kategorija:[54]

1. Prema broju učesnika na:

- *Individualni* ili jedan-na-jedan intervju - gde razgovaraju ispitivač i kandidat,
- *Naizmenični* intervju - gde više ispitivača naizmenično intervjuišu svakog kandidata,
- *Grupni* intervju – gde više ispitivača istovremeno intervjuišu više kandidata.
- *Panel* intervju - gde više ispitivača koji su u bliskoj vezi sa radnim mestom (budući nadređeni ili član tima) istovremeno intervjuišu svakog kandidata. Ovom intervjuu često prisustvuje i zaposleni iz sektora za ljudske resurse koji vodi računa o tome da se ispoštuju sve predviđene procedure.

2. Prema strukturi na:

- *Struktuirani* intervju – služi da ispitivač dobije odgovore na unapred pripremljena pitanja koja su ista za sve kandidate, kako bi utvrdio da li kandidat poseduje odgovarajuće veštine, iskustvo i znanje koje je potrebno za određeno radno mesto.
- *Polustruktuirani* intervju – postoje unapred pripremljena pitanja koja su ista za sve kandidate, ali ispitivači imaju mogućnost da postave i neka dodatna pitanja ukoliko žele.
- *Nestruktuirani* intervju – pitanja nisu unapred pripremljena, već ih ispitivač postavlja spram kandidata.

3. Prema tipu pitanja na:

- *Situacioni* intervju – to je forma struktuiranog intervjua čiji je cilj da ispitivač stekne sliku o potencijalnim reakcijama kandidata u pojedinim situacijama.
- *Bihejvioralni* intervju – ispitivač postavlja pitanja koja se odnose na ponašanja kandidata iz prethodnog (radnog) iskustva.

[54] Dessler G., (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 122.

Ukoliko se kandidat loše predstavi tokom intervjua, on će verovatno biti eliminisan iz daljeg procesa selekcije bez obzira na preporuke, iskustvo ili obrazovanje.

8.4.1. Bihejvioralni intervju

Bihejvioralni intervju predstavlja metod selekcije koji je zasnovan na teoriji da kandidatovo ponašanje u prošlosti najbolje pokazuje njegovo buduće ponašanje. Ovaj intervju je napravljen tako da identifikuje veštine kandidata koje su značajne za organizaciju, kako bi se utvrdila ponašanja, odnosi i određena znanja (primera radi, tehnička znanja) kandidata. Ispitivač tokom ovog intervjua treba da koristi struktuirana pitanja i treba da definiše određena ponašanja koja su bitna za tu poziciju i da se na osnovu toga naprave pitanja koja će biti postavljena kandidatima.

Pitanja koje ispitivač može da koristi su:

- Navedite mi primer kako ste se nosili sa negativnim feedbackom za vas.
- Šta biste sve preuzeli kako bi zahtevi klijenata bili ispunjeni?
- Opišite situaciju kada ste napravili propust i akciju koju ste preduzeli nakon toga.
- Recite nešto o situaciji kada ste morali da rizikujete.
- Navedite primer kada ste morali da radite kao deo tima da biste postigli određeni cilj.
- Da li ste se našli u situaciji kada su vaši lični interesi bili u drugom planu zbog dobrobiti tima/posla. Ukoliko jeste, recite nešto o toj situaciji.
- Kako se nosite sa stresom i sa kratkim rokovima?
- Ukoliko vam je dato više zadataka da izvršite odjednom, kom ćete dati prioritet?
- Šta ste skoro pročitali kako biste bili u toku sa najnovijim dešavanjima?
- Opišite situaciju kada ste došli do rešenja problema.
- Recite nešto o situaciji u kojoj ste osećali da ste pod pritiskom.
- Da li ste nekada bili u sukobu sa kolegama? I kako rešavate konfliktne situacije?

Kada ispitivač postavlja neka od navedenih pitanja, na kandidatima je da opišu konkretnu situaciju u kojoj su se našli i kako su je rešili. Nakon postavljanja nekih od navedenih pitanja, ispitivač može da proceni da li je taj kandidat možda inicijator, organizator, kako on rešava probleme, kako se nosi sa pritiskom, itd.

8.4.2. Situacioni intervju

Situacioni intervju je baziran na predstavljanju hipotetičke situacije kandidatu i procenjuje se njegova sposobnost da reši problem u datom trenutku. Pre nego što ispitivač postavi konkretno pitanje, on je dužan da kandidatu da informacije koje su vezane za određenu situaciju i da on na osnovu tih informacija da svoj predlog rešenja zadate situacije.

Najbolji način da kandidat odgovori na pitanja tokom situacionog intervjua je da koristi **STAR** metod, tačnije metod koji pruža odgovor na pitanja tako što se opisuje konkretna situacija – ***S**ituation,* zadatak – ***T**ask,* akcija – ***A**ction* i rezultat – ***R**esult.*[55]

Neki od primera situacija i pitanja mogu biti tipa:

- Trenutno u organizaciji postoji jedan zaposleni koji je sve svoje obaveze izvršavao na vreme, uvek je postizao visoke rezultate i sa svima je u dobrim odnosima. Međutim, nakon privatnog problema, počeo je da ometa rad organizacije. Kako biste vi rešili ovu situaciju?
- Trenutno imamo problem sa distribucijom naših proizvoda u druge gradove. Da li možete da nam predložite neku strategiju kako bismo rešili ovaj problem?
- Vaš tim radi na godišnjoj prezentaciji za najvažnijeg klijenta vaše organizacije. Jedan od članova tima je isplanirao da će uzeti slobodnu nedelju kada prezentacija treba da se pokaže pred klijentom. Kako biste vi reagovali u ovoj situaciji i šta biste rekli tom članu tima?

Kada ispitivač postavljanja ova i slična pitanja može da vidi kako se kandidat ponaša u određenim situacijama. Takođe, može da vidi i kako kandidat određuje prioritete, kako reaguje kada je pod pritiskom, kako će da reši neprijatne situacije, i slično.

Tok intervjua

Tokom intervjua ispitivač treba da se trudi da sluša kandidata i da pitanjima proverava detalje iz njegove radne biografije. Takođe, važno je da ispitivač prikupi od kandidata sve bitne informacije bez obzira da li će intervju biti struktuiranog ili nestruktuiranog tipa. Ispitivač bi trebao da beleži tokom intervjua sve bitne informacije za kandidata kako bi se kasnije setio kakav je utisak određeni kandidat ostavio na njega.

[55] Dostupno na: http://clarendonregis.rs/2014/09/12/kako-do-posla-odgovorite-na-bihejvioralna-pitanja-koristeci-unapredeni-star-metod/, preuzeto 22.6.2015.

Intervju bi trebao da sadrži sledeće delove:

1. Intervju počinje najčešće tako što ispitivač zamoli kandidata da se predstavi. Kandidat bi u uvodnom delu trebao da kaže nešto o svom obrazovanju, radnom iskustvu ili praksama i o ostalim aktivnostima koje je napisao u radnoj biografiji.
2. Ispitivač nakon uvodnog dela uglavnom postavlja konkretnija pitanja koja su vezana za kandidatove osobine i interesovanja, kao i pitanja vezana za prethodno iskustvo na poslu ili praksi. Takođe, ispitivač može da pita kandidata i šta je to što ga motiviše, da li je više za timski rad ili bi radije da radi sam, kako izgleda njegov idealan poslodavac, i slično.
3. Treći deo sadrži pitanja koja su bihejvioralnog ili situacionog tipa. U ovom delu ispitivač treba da obrati pažnju kako bi kandidat reagovao na zadatu situaciju i kako bi istu rešio.
4. Četvrti deo bi trebao da sadrži pitanja koja su vezana za informisanost kandidata o samoj organizaciji i o poziciji za koju je konkurisao. Ispitivač u ovom delu intervjua može da pruži kandidatu informacije u vezi posla i/ili organizacije.
5. Na kraju intervjua ispitivač bi trebao da ostavi vremena i da kandidat postavi neko pitanje kako bi dobio priliku da sazna nešto više što ga interesuje vezano za posao, a da mu to eventualno nije bilo objašnjeno tokom intervjua.

Nakon intervjua, ispitivač bi trebao da definiše sledeći korak u procesu zapošljavanja, tačnije da kaže kandidatu kada bi on mogao da očekuje povratnu informaciju vezanu za prolazak u sledeći krug selekcije ili o tome da li je dobio posao ili ne.

8.5. Centar procene *(Assessment center)*

Centar procene predstavlja skup različitih vežbi koje su dizajnirane da simuliraju različite aspekte posla i poslovnog okruženja. Takođe, ovo je sve popularniji način procene kandidatovih potencijala zato što se dobija objektivnija slika o njemu, kao rezultat korišćenja većeg broja metoda procene. Centar procene se najčešće koristi u slučaju izbora kandidata za menadžerske pozicije.

“Sam postupak centra za procenu se sastoji od standardizovane evaluacije ponašanja, koja podrazumeva simulacije u vezi posla, intervjue i/ili psihološko testiranje. Trajanje centra za procenu može biti od nekoliko sati, pa čak i do dva puna dana. Najčešće se sprovodi u sklopu

centra za obuku poslodavca ili u prostorijama HR agencije koja je unajmljena za kreiranje i sprovođenje selekcije."[56]

Tehnike koje se koriste u centru za procenu se dele na:[57]

- grupne vežbe - najpoznatija tehnika je grupna diskusija bez vođe *(Leaderless group discussion)*;
- individualne vežbe – najpoznatija tehnika je igranje uloga *(Role play)*;
- pisane vežbe – iz korpe *(In tray)* i individualne prezentacije.

Kod tehnike **grupna diskusija bez vođe** *(Leaderless group discussion)* je cilj da grupa kandidata kojih je uobičajeno od 6 do 8 zajedno reši problem, ali bez zvanično dodeljenog vođe. Tokom ove vežbe vreme je ograničeno, kandidati ne dobijaju instrukciju kako da pristupe rešavanju problema i predviđeno je da kandidati sve vreme međusobno komuniciraju. Takođe, tokom ove vežbe se u prostoriji sa kandidatima nalaze dva ili više procenjivača koji posmatraju kandidate i oni procenjuju njihove interpersonalne veštine, inicijativu, komunikaciju, rad pod pritiskom i liderske sposobnosti.

Kod tehnike **igranje uloga** *(Role play)* se procenjuje rad kandidata kome se zapravo dodeljuje uloga koju treba da "odigra", odnosno daje mu se kao za primer poslovna situacija i/ili problem koji treba da se reši. Tokom ove vežbe sa kandidatom su dva ili više procenitelja koji "igraju ulogu" klijenta ili rukovodioca. Procenitelj je uglavnom osoba iz sektora za ljudske resurse, ali i linijsko osoblje, menadžeri ili rukovodioci. U zavisnosti od pozicije se i bira osoba koja će biti procenjivač, odnosno onaj ko dobro poznaje zahteve radnog mesta.

Tehnika **iz korpe** *(In tray)* simulira uglavnom problematičnu situaciju. Kandidat je tokom ove vežbe suočen sa velikim brojem poruka, izveštaja, pisama i sa obaveštenjima o dolaznim pozivima. Vreme tokom ove vežbe je ograničeno, a od kandidata se očekuje da donese odluke radeći pod pritiskom i da odredi koja situacija je primarna za rešavanje.

[56] Dostupno na: http://selekcija.hr/2010/04/assessment-centar-ili-centar-za-procjenu/, 22.6.2015.

[57] Đorđević Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 81.

9 Rezultati istraživanja

"Proces popunjavanja pozicija, čime se održava stalni priliv kvalitetnog ljudskog kapitala u organizaciji, sastoji se od dva koraka: regrutovanja (privlačenja) kvalifikovanih kandidata i selekcije (odabira) prijavljenih kandidata koji najbolje odgovaraju zahtevima upražnjenog radnog mesta."[58]

Na osnovu analize sadržaja dokumenata i istraživanja Labour Force ankete i CIPD ankete koje su sprovedene u Velikoj Britaniji, su ukazale na moguć nesklad između izvora informacija koje kandidati dobijaju o upražnjenim radnim mestima i korišćenja metoda regrutovanja u organizacijama. Sa jedne strane, Labour Force[59] anketa koja je rađena na preko million ispitanika i pokazala je da preporuke zaposlenih predstavljaju izvor informacija potencijalnih kandidata o upražnjenom radnom mestu, a sa druge strane CIPD anketa je pokazala da se ovaj metod regrutovanja koji je rađen kod preko 800 organizacija nalazi tek na 6.-7. mestu zastupljenosti.[60] S obzirom da prosečna cena koštanja popunjavanja pozicija iznosi i preko 5000€, od velike je važnosti za organizaciju da se utvrdi koja je metoda najefektivnija za privlačenje kvalifikovanih kandidata.[61]

Istraživanje je bilo sprovedeno u periodu od maja do oktobra 2014. godine u Beogradu. Korišćena tehnika anketiranja putem upitnika koju je: sa jedne strane, popunjavao jedan zaposleni iz sektora za ljudske resurse, a sa druge strane zaposleni iz ostalih sektora u organizaciji. U ovom istraživanju je korišćena komparativna metoda jer su učestvovale po dve organizacije iz tri različite oblasti poslovanja: informacionih tehnologija, marketinga i poslovnih finansija na osnovu koje smo hipotetičko-deduktivnim putem došli do važnih istraživačkih rezultata o kojima će biti reči u samom istraživanju.

Anketa za zaposlenog u sektoru ljudskih resursa je imala za cilj da utvrdi zastupljenost metoda koju njegova organizacija koristi u procesu regrutovanja. Anketa je sastavljena od 12 pitanja zatvorenog tipa (postoje ponuđeni odgovori) i postoji mogućnost da se doda komentar u polju predviđenom za to. Anketu koju su popunjavali zaposleni iz drugih sektora u organizaciji je imala 9 zatvorenih pitanja sa ponuđenim metodama regrutovanja, gde je cilj

[58] Đorđević Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 38.
[59] Labour Market Trends (2002). *Labour Market Spotlight*. preuzeto iz: Thorrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008) *Human Resource Management*, Pearson Education Ltd., Harlow.
[60] CIPD (2006). *Recruitment, Retention and Turnover: Annual Survey Report*. London: CIPD, preuzeto iz: Thorrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008), *Human Resource Management*, Pearson Education Ltd., Harlow.
[61] CIPD (2009). *Annual Survey Report 2009. Recruitment, Retention and Turnover*. http://www.cipd.co.uk/binaries/recruitment_retention_turnover_annual_survey_2009.pdf, preuzeto 20.3.2015.

bio da se utvrdi kojom su tačnom metodom privučeni da konkurišu za upražnjeno radno mesto u organizaciji, na poslu koji obavljaju. Anketu je popunjavalo ukupno 53 zaposlenih, od kojih je 6 zaposlenih iz sektora za ljudske resurse - gde je po jedan zaposleni iz svake organizacije popunjavao anketu, dok je 47 ljudi popunilo anketu koja je namenjena zaposlenima iz drugih sektora u organizaciji.

Kao sredstvo za prikupljanje podataka za ovo istraživanje je korišćena pismena anketa. U ovom istraživanju je korišćen kvantitativni metod statističke analize. Dizajn istraživanja je omogućio da ispitanici daju dihotomne odgovore (odgovori "da" i "ne") prilikom upita. Nakon prikupljanja podataka je primenjena neparametrijska statistička analiza Kolmogorov-Smirnov test metoda regrutovanja, kao dobijen odgovor od strane ispitanika. Ovaj test se koristi za procenu normalnosti distribucije. Danas je u širokoj upotrebi, a njegov osnovni postupak izračunavanja bazira se na poređenju empirijske i teorijske distribucije. Polazi se od mesta gde se empirijska i teorijska distribucija najviše razlikuju, a zatim ispituje da li je delovanje tih razlika toliko da distribucija značajno odstupa od normalne. Kolmogorov-Smirnov test možemo koristiti i za ispitivanje razlika između dva uzorka.[62] Ova vrsta testa je pogodna za istaživanja sa malim uzorkom ispitanika i sa pitanjima sa dihotomnim odgovorima jer više odgovara testu rangiranja koji je zasnovan na frekvenciji odgovora učesnika.

U radu je korišćena ova statistička metoda za testiranje normalnosti distribucije na dva uzorka – zaposlenog iz sektora za ljudske resurse i zaposlenih u drugim sektorima, čiji je raspored metoda regrutovanja nepoznat, a pripada istom osnovnom skupu. Cilj primene ove metode u istraživanju je da se dobiju poklapanja između dva uzorka, koja će pokazati koja metoda regrutovanja je najzastupljenija.

[62] Dostupno na: http://www.slideshare.net/nenadsuzic/primjenjena-pedagoskametodologija, preuzeto 27.10.2015.

9.1. Rezultati i diskusija

Zbog manje veličine uzorka je korišćena neparametrijska statistička analiza rezultata istraživanja. Nakon što je primenjen Kolmogorov-Smirnov test, utvrđeno je da postoji statistički značajna razlika između metoda privlačenja kandidata koje organizacije koriste u procesu regrutovanja i načina na koji su anketirani zaposleni saznali za upražnjeno radno mesto na poslu koji sada obavljaju (**Tabela 6**). Osenčena polja u tabeli označavaju podudarnost između metoda regrutovanja za zaposlenog u sektoru ljudskih resursa i zaposlene iz drugih sektora u organizaciji.[63]

Tabela 6. Poređenje metoda regrutovanja iz sve tri oblasti poslovanja[64]

Rang	Zaposleni	Sektor ljudskih resursa
1	Preporuke zaposlenih	Obrazovne institucije
2	Poslovni Internet sajtovi	Poslovni Internet sajtovi
3	Agencije za zapošljavanje	Javni mediji
4	Sajt organizacije	Preporuke zaposlenih
5	Oglasi u novinama	Sajt organizacije
6	Obrazovne institucije	Drugo
7	Javni mediji	Agencije za zapošljavanje
8	Posteri i bilbordi	Oglasi u novinama
9	Drugo	Posteri i bilbordi
10	Specijalizovani časopisi	Specijalizovani časopisi

Statistička analiza koja je rađena kod svih 6 organizacija pokazuje nesklad između načina na koji su kandidati saznali za upražnjeno radno mesto i načina privlačenja koje koriste organizacije. Ovi rezultati nisu potvrđeni na nivou svake industrije jer je manji uzorak (samo dve organizacije u 3 različite oblasti poslovanja) ali su rezultati istraživanja prikazani kroz poređenje metoda regrutovanja (**Tabele 7-9**).

Prema podacima iz istraživanja, preporuka zaposlenih kao metoda regrutovanja se nalazi na prvom mestu u oblasti informacionih tehnologija i marketinga, a na drugom mestu iz oblasti finansija, čime dolazimo do zaključka da smo potvrdili drugu hipotezu u ovom radu.

[63] Pećanac I., Dražeta L, Đokić B., *Efektivnost metoda regrutovanja u procesu popunjavanja pozicija*, Međunarodna naučna konferencija Synthesis 2015.
[64] Pećanac I., Dražeta L, Đokić B., *Efektivnost metoda regrutovanja u procesu popunjavanja pozicija*, Međunarodna naučna konferencija Synthesis 2015.

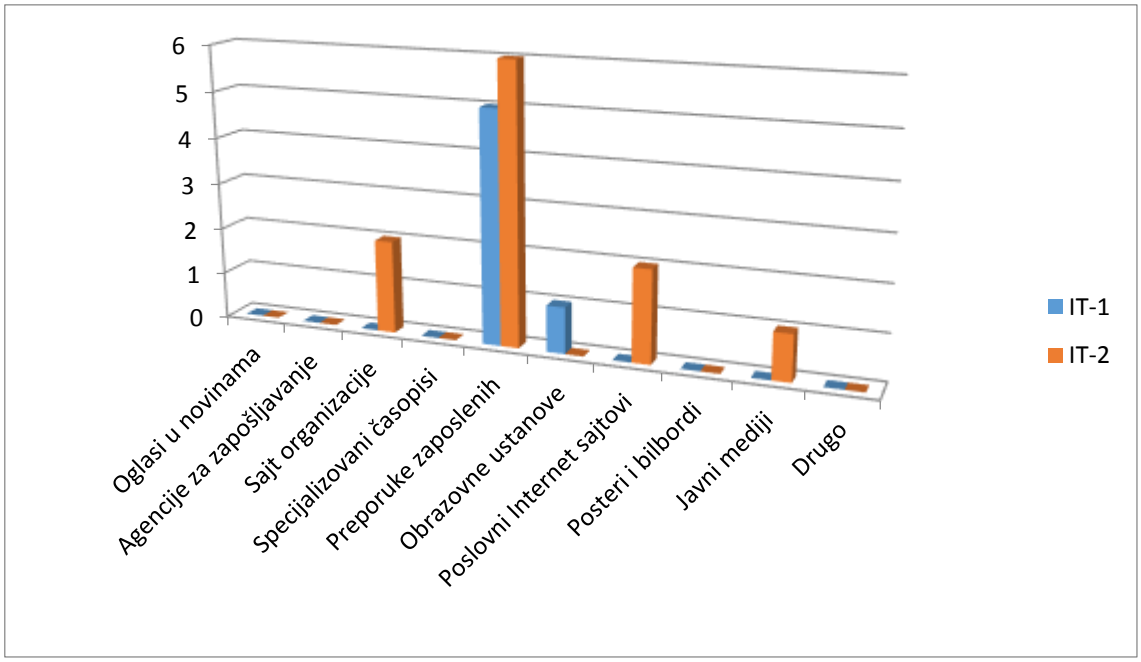
Tabela 7. Poređenje metoda regrutovanja iz oblasti informacionih tehnologija[65]

Rang	Zaposleni	Sektor ljudskih resursa
1	Preporuke zaposlenih	Preporuke zaposlenih
2	Obrazovne institucije	Obrazovne institucije
3	Sajt organizacije	Poslovni Internet sajtovi
4	Poslovni Internet sajtovi	Javni mediji
5	Javni mediji	Drugo
6	Oglasi u novinama	Sajt organizacije
7	Agencije za zapošljavanje	Posteri i bilbordi
8	Posteri i bilbordi	Agencije za zapošljavanje
9	Specijalizovani časopisi	Specijalizovani časopisi
10	Drugo	Oglasi u novinama

U ispitivanju su učestvovale dve organizacije iz oblasti informacionih tehnologija, gde je na anketu za sektor ljudskih resursa odgovore dalo dvoje ljudi, dok je na anketu za zaposlene odgovaralo ukupno 15 ljudi.

Ispitane organizacije iz oblasti informacionih tehnologija imaju najveći stepen podudarnosti između prve dve metode regrutovanja: preporuka zaposlenih i obrazovnih institucija, za obe grupe ispitanika i malu razliku između trećeg i četvrtog mesta, gde je sektor ljudskih resursa naveo poslovne Internet sajtove kao 3. najčešću metodu regrutovanja, dok je ova metoda na 4. mestu po zastupljenosti kod zaposlenih.

Grafikon 1. Odgovori zaposlenih na anketu iz oblasti informacionih tehnologija



[65] Pećanac I., Dražeta L, Đokić B., *Efektivnost metoda regrutovanja u procesu popunjavanja pozicija*, Međunarodna naučna konferencija Synthesis 2015.

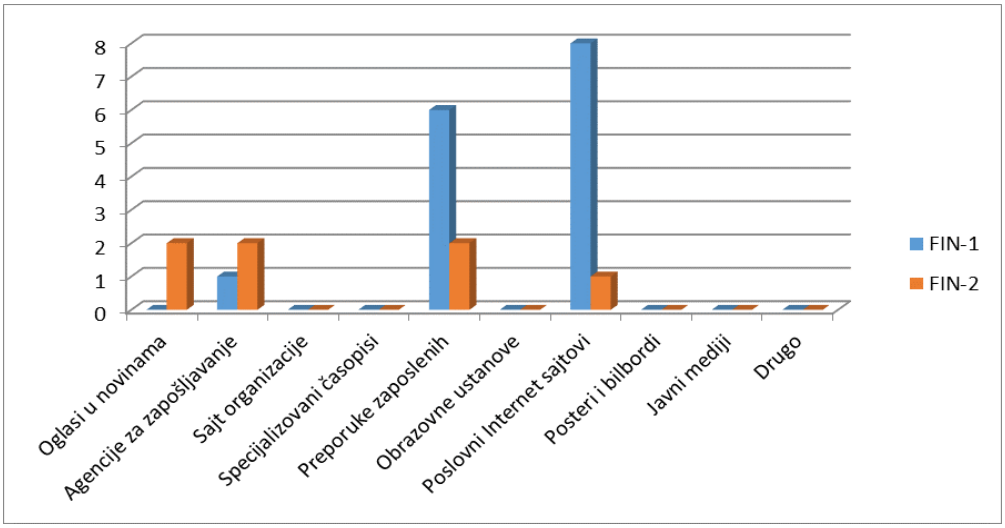
Na **grafikonu 1.** možemo videti da u oblasti informacionih tehnologija postoji visok stepen efikasnosti u metodama regrutovanja. Saradnja sa obrazovnim institucijama i preporuke zaposlenih predstavljaju najvažniji izvor privlačenja kvalifikovanih kandidata. Metode regrutovanja koje su najučestalije se fokusiraju na privlačenje kandidata kroz lični kontakt sa njima.

Tabela 8: Poređenje metoda regrutovanja iz oblasti finansija [66]

Rang	Zaposleni	Sektor ljudskih resursa
1	Poslovni Internet sajtovi	Poslovni Internet sajtovi
2	Preporuke zaposlenih	Obrazovne institucije
3	Agencije za zapošljavanje	Javni mediji
4	Oglasi u novinama	Oglasi u novinama
5	Sajt organizacije	Agencije za zapošljavanje
6	Specijalizovani časopisi	Sajt organizacije
7	Obrazovne institucije	Preporuke zaposlenih
8	Posteri i bilbordi	Drugo
9	Javni mediji	Specijalizovani časopisi
10	Drugo	Posteri i bilbordi

Organizacije iz oblasti finansija imaju delimično poklapanje, tačnije kod prvog i četvrtog mesta (poslovni Internet sajtovi i oglasi u novinama). Zabrinjavajuća je činjenica da se preporuke zaposlenih nalaze na drugom mestu po rangiranju zaposlenih, a tek na sedmom mestu po zastupljenosti metoda po kojima sektor ljudskih resursa oglašava upražnjena radna mesta.

Grafikon 2. Odgovori zaposlenih na anketu iz oblasti finansija



[66] Pećanac I., Dražeta L, Đokić B., *Efektivnost metoda regrutovanja u procesu popunjavanja pozicija*, Međunarodna naučna konferencija Synthesis 2015.

Na **grafikonu 2.** možemo videti da se odgovori zaposlenih iz dve različite organizacije iz oblasti finansija znatno razlikuju. U organizaciji koja je na grafikonu obeležena sa FIN-1 su zaposleni uglavnom došli putem preporuka drugih zaposlenih ili su za posao saznali preko poslovnih Internet sajtova, doku su u drugoj organizaciji koja je obeležena sa FIN-2 zaposleni saznali za upražnjeno radno mesto preko oglasa u novinama, agencije za zapošljavanje i od drugih zaposlenih.

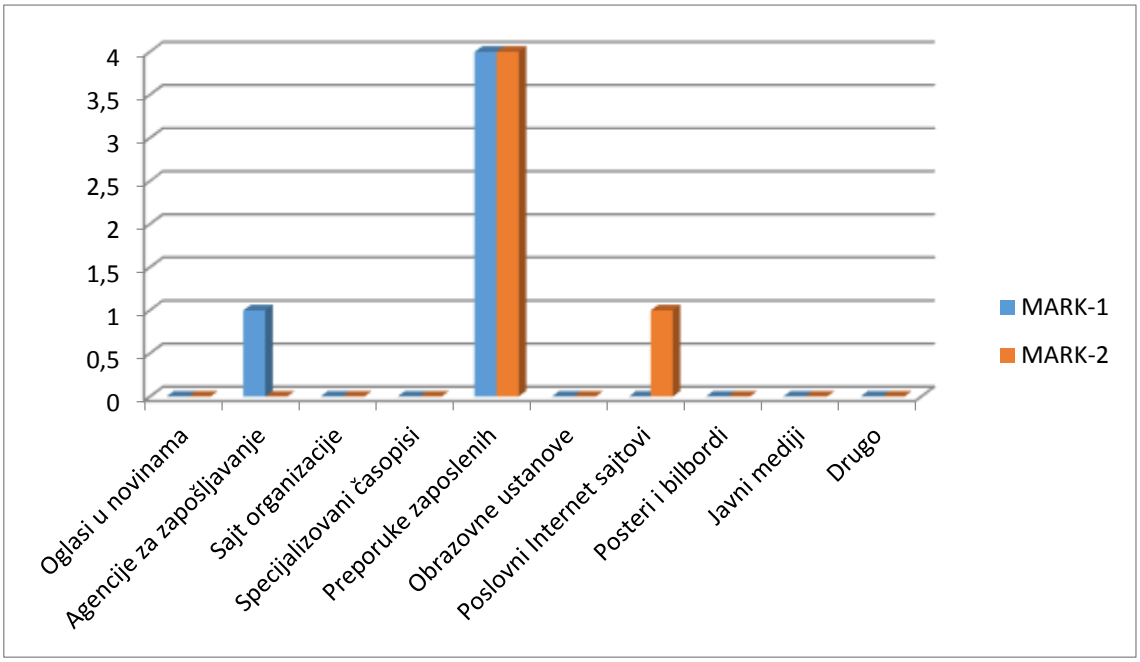
Tabela 9: Poređenje metoda regrutovanja iz oblasti marketinga[67]

Rang	Zaposleni	Sektor ljudskih resursa
1	Preporuke zaposlenih	Poslovni Internet sajtovi
2	Agencije za zapošljavanje	Obrazovne institucije
3	Poslovni Internet sajtovi	Preporuke zaposlenih
4	Oglasi u novinama	Agencije za zapošljavanje
5	Sajt organizacije	Oglasi u novinama
6	Specijalizovani časopisi	Sajt organizacije
7	Obrazovne institucije	Javni mediji
8	Posteri i bilbordi	Specijalizovani časopisi
9	Javni mediji	Posteri i bilbordi
10	Drugo	Drugo

U oblasti marketinga je najveća nepodudarnost u rangiranju načina na koji su zaposleni saznali za upražnjeno radno mesto i metoda regrutovanja kojima se organizacije oglašavaju. Preporuke zaposlenih se kao metoda regrutovanja nalaze na prvom mestu kao način na koji su zaposleni saznali za njihovo radno mesto, odnosno na trećem mestu po zastupljenosti metoda oglašavanja u organizaciji.

[67] Pećanac I., Dražeta L, Đokić B., *Efektivnost metoda regrutovanja u procesu popunjavanja pozicija*, Međunarodna naučna konferencija Synthesis 2015.

Grafikon 3. Odgovori zaposlenih na anketu iz oblasti marketinga



U trećoj hipotezi smo pošli od pretpostavke da je sajt organizacije najzastupljenija metoda regrutovanja kandidata u oblasti marketinga zbog prirode posla ovog sektora. Međutim podaci iz našeg istraživanja su opovrgli početnu pretpostavku. Sektor ljudskih resursa je ovu metodu naveo tek na 6. mestu, dok su zaposleni ovu metodu stavili na 5. mesto po zastupljenosti metoda regrutovanja. Najzastupljenija metoda po zaposlenima su bile preporuke zaposlenih što možemo videti i na **grafikonu 3.** da su odgovori zaposlenih iz obe marketinške agencije usklađeni; sektor za ljudske resurse je prvom mestu je naveo metodu poslovni Internet sajtovi.

U svim ispitanim organizacijama iz različitih oblasti poslovanja preporuke zaposlenih se nalaze na vrhu liste metoda regrutovanja kojima su zaposleni saznali za upražnjeno radno mesto. Globalna istaživanja pokazuju da je to jedan od najefektivnijih izbora kandidata. Ovo je od posebne važnosti za poslodavce i kandidate u Republici Srbiji, jer statistike pokazuju da je tokom 2014. godine za svako upražnjeno radno mesto u proseku konkurisalo 154 kandidata.[68]

[68] Infostud (2014). Najtraženija zanimanja u 2014. godini na sajtu Poslovi.infostud.com. https://poslovi.infostud.com/trazena-zanimanja/2014, preuzeto 20.3.2015.

10 Zaključak

Sektor ljudskih resursa je od presudnog značaja za osnivanje, funkcionisanje i prosperitet organizacije. Takođe, za zaposlene koji su neophodan resurs svake organizacije ovaj sektor je zadužen da obezbedi neophodne resurse kako bi zadovoljstvo i motivacija uvek bili na visokom nivou. Od presudnog značaja je da u organizaciji postoje dobri međuljudski odnosi, kao i da se zaposleni što više uključuju u proces donošenja odluka, da budu uključeni čak i u procese regrutovanja jer zaposleni dobro znaju svoju organizaciju i shodno tome će i preporučiti kvalitetne i sposobne izvršioce da rade u istoj.

Ljudski kapital predstavlja osnov konkurentske prednosti na globalnom tržištu, jer pored materijalnog, ljudski kapital čini imovinu preduzeća i podrazumeva iskustvo, sposobnost i kreativnost svakog zaposlenog. Zaposleni, kao i njihove veštine i znanja ne mogu se kopirati i to je jedinstveno za svaku organizaciju, kao i za one organizacije koje se bave sličnim ili istim poslovima. Uvek će postojati nešto što izdvaja jednu organizaciju od konkurencije; da li su to zaposleni, beneficije koje organizacija nudi; obuke i treninzi; veliki rast na domaćem tržištu – u svemu tome od velikog je značaja uloga menadžmenta za ljudske resurse i način na koji će organizovati i motivisati kvalitetne ljude da rade baš u toj organizaciji.

U ovom radu su posmatrani odnosi između načina na koji su zaposleni u tim organizacijama saznali za upražnjeno radno mesto i načina regrutovanja kojima organizacije privlače odgovarajuće kandidate. Kao metod, korišćena je anketa za dve grupe ispitanika: zaposlenih u organizaciji i zaposlenih u sektoru ljudskih resursa. U istraživanju je učestvovalo 6 organizacija iz tri različite oblasti poslovanja: iz oblasti informacionih tehnologija, marketinga i poslovnih finansija. Cilj istraživanja je da se ukaže na različite metode efektivnosti regrutovanja, kako bi organizacije smanjile troškove popunjavanja pozicija, ali i optimizovale načine privlačenja najkvalitetnijih kandidata.

Najveći značaj za organizaciju imaju faze regrutovanja i selekcije, jer kvalitetni zaposleni su ključni faktor za dobro funkcionisanje organizacije. Organizacija se odlučuje koju će metodu regrutovanja da koristi, u zavisnosti kakve su njihove potrebe. Da bi se privukli potencijalni zaposleni koji će biti najbolji kandidati za određenu poziciju, koriste se različite metode. Regruteri koriste različite metode testova, vežbi (u centru za procene), ali i lično upoznaju kandidate kroz intervjue. Kada kandidat, nakon provere znanja i sposobnosti uspešno prođe kroz sve krugove i kada postane zaposleni, dalji proces prosperiteta, je takođe na menadžmentu ljudskih resursa kako bi utvrdili koje su eventualne dalje obuke potrebne. Kako

bi organizacija imala uvid u kandidatove veštine, sposobnosti i karakteristike koristiće različite testove (test znanja i veština, test inteligencije, test emocionalne inteligencije) i vežbe kroz centar procene, kao i upoznavanje sa kandidatom putem intervjua. Sve što je prethodno navedeno ide u prilog našoj hipotezi da menadžment ljudskih resursa primenjuje različite metode regrutovanja i selekcije kandidata da bi se što uspešnije popunile otvorene pozicije u organizaciji.

Imajući u vidu podatak da trošak regrutovanja i selekcije kandidata u proseku košta organizaciju oko 5000€, važno je da postoji dobra saradnja između sektora za ljudske resurse i zaposlenih u organizaciji, jer to dalje dovodi do smanjenja organizacionih troškova. U prilog ovome idu podaci da, sa jedne strane, zaposleni iz oblasti informacionih tehnologija i sa druge strane, sektor za ljudske resurse, koriste iste metode regrutovanja: preporuke zaposlenih i obrazovne institucije.

Kod oblasti za informacione tehnologije prva tri mesta po zastupljenosti metoda regrutovanja su: preporuke zaposlenih, obrazovne institucije i sajt organizacije; kod oblasti finansija prva tri mesta su: poslovni Internet sajtovi, preporuke zaposlenih i agencije za zapošljavanje i u oblasti marketinga prva tri mesta su: preporuke zaposlenih, agencije za zapošljavanje i poslovni Internet sajtovi – što je delimično u skladu sa našom prvom pretpostavkom da zaposleni iz različitih oblasti poslovanja u prve tri metode regrutovanja navode: preporuke zaposlenih, poslovne Internet sajtove i sajt organizacije; jer imamo neslaganje samo u jednoj metodi regrutovanja.

Intervju je jedina metoda koja uvek treba da bude sastavni deo pri procesu zapošljavanja koji se veoma često koristi i tokom kojeg može dosta da se sazna o kandidatu koji se prijavio za otvorenu poziciju u organizaciji. Intervju se koristi u proceni kandidata i njegovih stavova, motivacije, integriteta, prethodnog radnog iskustva i stečenih kvalifikacija. Takođe, kao jedna od metoda selekcija je testiranje kandidata koje služi za proveru znanja, osobina i sposobnosti kandidata. Ovo ide u prilog našoj drugoj hipotezi gde smo naveli da su najznačajnije metode selekcije intervjui i testovi.

Prema podacima u istraživanju preporuka zaposlenih kao metoda regrutovanja se nalazi na prvom mestu u oblasti informacionih tehnologija i marketinga, a na drugom mestu iz oblasti finansija, možemo zaključiti da smo potvrdili treću hipotezu u ovom radu.

U rezultatima istraživanja smo ukazali da postoji nesklad između metoda regrutovanja iz sve tri oblasti poslovanja i izvora informacija koje potencijalni kandidati dobijaju o upražnjenim radnim mestima čime smo dokazali našu četvrtu hipotezu.

Organizacija koja želi da napreduje i bude konkurentna, treba da prati promene i da se prilagođava zahtevima kako unutar organizacije, tako i u spoljašnjem okruženju. One organizacije koje su među najboljima na tržištu su one koje uče i koje veruju da su ljudi njen najvredniji resurs.

LITERATURA

1) Bogićević Milikić B. (2008), *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd
2) Dessler G. (2007), *Osnovi menadžmeta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd
3) Goleman D., Boyatzis R., McKee A. (2006), *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Asee Books, Novi Sad
4) Đorđević Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G. (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd
5) Đorđević-Boljanović J., Pavić S. Žarko (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd
6) L.E.Boone, D.L.Kurtz (2000), *Contemporary Business 2000*, Harcourt College Publishers, San Diego
7) M. Martinez, *„The Headhunter Within"*, HR Magazine, avgust 2001.
8) Noe R.A., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P. (2007), *Fundamentals of Human Resource Management*, McGraw-Hill
9) Robbins S. (2005), *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, New Jersey
10) S.P. Robbins, M. Coulter (2005), *Menadžment*, Data Status, Beograd
11) Spector P. (2008), *Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley&Sons, Hoboken
12) Thorrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008) *Human Resource Management*, Pearson Education Ltd., Harlow.
13) Harman C., Brelade S. (2000), *Knowledge Management and the role of HR*, Prentice Hall
14) Henderson L., *Human Resource Management for MBA students*, Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD House
15) Welch J., Welch S. (2005), *Winning*, HarperCollin Publishers, New York

Internet izvori

www.blic.rs

www.brandz100.com

www.dankarijera.com

www.google.com

www.ekapija.com

www.economy.rs

www.innovact.co.za

www.iqtest.dk

www.lakodoposla.com

www.mathesondevelopment.com

www.mojtim.com

www.mcb.rs

www.poslovi.infostud.com

www.raiffeisenbank.rs

www.selekcija.hr

www.slideshare.net

www.talentsmart.com

www.theundercoverrecruiter.com

www.theverge.com

www.cambridgeenglish.org

www.careers.singidunum.ac.rs

www.cipd.co.uk

www.clarendonregis.rs

11. Prilozi

- Prilog 1. Anketa za zaposlene
- Prilog 2. Anketa za HR (sektor ljudskih resursa)
- Prilog 3. Radna biografija
- Prilog 4. Propratno pismo
- Prilog 5. Pismo preporuke
- Prilog 6. Test inteligencije
- Prilog 7. Test znanja i veština
- Prilog 8. Test emocionalne inteligencije

Prilog 1. Anketa za zaposlene

Poštovani,

Molim Vas da odvojite malo vremena i popunite ovu anketu koja se sprovodi za potrebe izrade pristupnog rada na poslediplomskim studijama. Cilj ankete je da se utvrdi kako su zaposleni saznali za posao.

Anketa će biti korišćena isključivo u istraživačke svrhe.

Molim Vas da za svako pitanje iz ankete zaokružite samo jedan odgovor. Odgovorite samo na pitanja koja se odnose na Vaš način prijavljanja za posao.

Zahvaljujem Vam na saradnji i angažovanju.

1. Da li ste u okviru aplikacije za posao slali:

□ CV

□ Propratno pismo i CV

□ Drugo _____

2. Kako ste saznali za upražnjeno radno mesto?

□ Oglasi u novinama (ukoliko je ovo Vaš odgovor, pređite na 3. pitanje)

□ Agencije za zapošljavanje (ukoliko je ovo Vaš odgovor, pređite na 4. pitanje)

□ Poslovni Internet sajtovi (ukoliko je ovo Vaš odgovor, pređite na 5. pitanje)

□ Specijalizovani časopisi (ukoliko je ovo Vaš odgovor, pređite na 6. pitanje)

□ Preporuke zaposlenih (ukoliko je ovo Vaš odgovor, pređite na 7. pitanje)

□ Obrazovne ustanove (ukoliko je ovo Vaš odgovor, pređite na 8. pitanje)

□ Javni mediji (ukoliko je ovo Vaš odgovor, pređite na 9. pitanje)

□ Sajt organizacije

□ Posteri i bilbordi

□ Drugo _____

3. Ukoliko ste za posao saznali preko oglasa u novinama, koje su to novine bile?

□ Novine od nacionalnog značaja

□ Lokalne novine

□ Drugo _____

4. Ukoliko ste za posao saznali preko agencije za zapošljavanje, koja je to agencija?

□ Nacionalna služba za zapošljavanje

□ Omladinska zadruga

□ Biro

□ HR agencija za zapošljavanje

□ Drugo _____

5. Ukoliko ste za posao saznali preko poslovnog Internet sajta, koji je to sajt bio?

□ Infostud

□ Lako do posla

□ Sajt nacionalne službe za zapošljavanje

□ CareerBuilder

□ Monster

□ CareerIndex

□ Drugo _____

6. Ukoliko ste za posao saznali preko specijalizovanih časopisa, da li je taj časopis bio:

□ Domaći

□ Strani

7. Ukoliko ste se zaposlili putem preporuke, da li ste za posao saznali preko:

□ Zaposlenih u kompaniji

□ Poznanika zaposlenih u kompaniji

□ Drugo _____

8. Ukoliko ste se zaposlili preko obrazovne ustanove, da li je to bilo preko:

□ Karijernog centra

□ Radne prakse

□ Fakulteta

□ Srednje škole

□ Case study show-a

□ Drugo _____

9. Ukoliko ste za posao saznali putem javnih medija, koji je to medij bio:

□ Radio

□ Televizija

□ Online

□ Drugo _____

Prilog 2. Anketa za HR (sektor ljudskih resursa)

Poštovani,

Molim Vas da odvojite malo vremena i popunite ovu anketu koja se sprovodi za potrebe izrade pristupnog rada na poslediplomskim studijama. Cilj ankete je da se utvrde koje metode regrutovanja koristite i kako su zaposleni saznali za posao.

Anketa će biti korišćena isključivo u istraživačke svrhe.

Molim Vas da odgovorite na sva pitanja upisivanjem znaka X ispred odgovarajućeg odgovora. Takođe Vas molim da odgovorite na sva pitanja kako bi anketa bila korektna i uspešna.

Zahvaljujem Vam na saradnji i angažovanju.

1. Kako najčešće regrutujete kandidate?

□ Internim putem

□ Eksternim putem

2. Ukoliko je Vaš odgovor internim putem, kako najčešće regrutujete zaposlene?

□ Oglas na oglasnoj tabli

□ E-mail svim zaposlenima

□ Informisanje zaposlenih na sastancima

□ Regrutovanje bivših zaposlenih

□ Drugo

3. Ukoliko je Vaš odgovor eksternim putem, koje metode koristite za regrutaciju?

□ Oglasi u novinama

□ Agencije za zapošljavanje

□ Sajt organizacije

□ Specijalizovani časopisi

□ Preporuke zaposlenih

□ Obrazovne ustanove

□ Poslovni Internet sajtovi

□ Posteri i bilbordi

□ Javni mediji

□ Drugo

4. Ukoliko koristite eksterne metode za regrutaciju, koje su to najčešće metode (navesti tri):

-

-

-

5. Ukoliko Vaša kompanija postavlja oglas u novine, da li su to:

□ Novine od nacionalnog značaja

□ Lokalne novine

□ Drugo

6. Ukoliko Vaše buduće zaposlene želite da angažujete preko agencija za zapošljavanje, koja je to agencija?

□ Nacionalna služba za zapošljavanje

□ Omladinska zadruga

□ HR agencija za zapošljavanje

□ Drugo

7. Da li Vaša kompanija koristi neke od sajtova za regrutaciju i/ili društvene mreže prilikom selekcije zaposlenih?

□ Da

□ Ne

8. Ukoliko koristite neke od sajtova za regrutaciju, koji sajt koristite?

□ Infostud

□ Lako do posla

□ Sajt nacionalne službe za zapošljavanje

□ CareerBuilder

□ Monster

□ CareerIndex

□ Drugo

9. Ukoliko koristite neke od društvenih mreža za regrutaciju, koju mrežu koristite?

□ LinkedIn

□ Facebook

□ Twitter

□ Google+

□ Drugo

10. Ukoliko koristite neki od specijalizovanih časopisa za regrutaciju, da li je taj časopis:

□ Domaći

□ Strani

11. Ukoliko koristite usluge obrazovnih ustanova, da li ste regrutovali zaposlene putem:

□ Karijernog centra

□ Radne prakse

□ Fakulteta

□ Srednje škole

□ Case study show-a

□ Job fair-a (sajmovi zapošljavanja)

□ Drugo

12. Ukoliko se oglašavate putem javnih medija, koji medij koristite:

□ Radio

□ Televizija

□ Online

□ Drugo

Prilog 3. Radna biografija

Ivana Pećanac

Datum i mesto rođenja: 01.01.1990., Beograd
Adresa stanovanja: Kralja Petra 9, Beograd
Kontakt telefon: +381 65 23 123 55
E-mail: ivana.pecanac@gmail.com

OBRAZOVANJE

Formalno

Master studije Poslovna ekonomija, Univerzitet Singidunum 2013. -
Smer: Ljudski resursi

Fakultet za informatiku i računarstvo, Univerzitet Singidunum 2009. – 2013.
Smer: Informatika i računarstvo

Šesta beogradska gimnazija, Beograd 2005. – 2009.
Smer: Društveno-jezički

Stručna usavršavanja

Univerzitet Singidunum, Beograd

- Poslovna škola za HR (radno pravo, organizaciono ponašanje, industrijska psihologija)
- IBM Certificate – Essentials of rational software architect V7.0

SAE Institute, Beograd

- Web design & development

RADNO ISKUSTVO I PRAKSE

Infinity d.o.o, Beograd mart 2015. -

- Podrška u procesu regrutacije i selekcije

Winchem HR, d.o.o, Beograd oktobar 2014. -

- Osmišljavanje i implementacija HR procedura rada, kadrovsko administriranje

Wiener Städtische osiguranje a.d.o, Beograd maj 2014. – oktobar 2014.
Praktikant u sektoru ljudskih resursa

- Pisanje priručnika za novozaposlene, kreiranje programa za talente i pisanje testova

Univerzitet Singidunum, Beograd 2013. – 2015.
Vršnjačka edukacija

- Podrška studentima pri izradi biografija

KOMPETENCIJE

Kompetencije: komunikativnost, integritet, odgovornost, prilagodljivost
Rad na računaru: Microsoft Windows, MS Office, HTML, CSS
Jezici: Srpski (maternji), Engleski (aktivno), Španski (pasivno)

OSTALO

Interesovanja: menadžment, marketing, web design, sport (rekreativno)

PREPORUKE

Ivana Mihajlović, HR menadžer, Infinity d.o.o, Beograd
Tel: +381 69 23 123 55, E-mail: ivana.mihajlovic@gmail.com

Doc. dr Lazar Dražeta, Fakultet za informatiku i računarstvo, Univerzitet Singidunum
Tel: +381 62 23 123 55, E-mail: ldrazeta@singidunum.ac.rs

Prilog 4. Propratno pismo

Wiener Städtische osiguranje a.d.o.
Trešnjinog cveta 1

Beograd

Poštovani,

Javljam Vam se povodom Vašeg oglasa koji je objavljen na sajtu www.infostud.com za poziciju asistenta HR menadžera i prema preporuci Vašeg zaposlenog u sektoru finansija, gospodina Aleksandra Pavlovića.

S obzirom da je Vaša kompanija lider među domaćim i inostranim kompanijama, u oblasti osiguranja, bilo bi mi zadovoljstvo da postanem deo Vašeg više nego uspešnog tima.

Iskustvo u sektoru za ljudske resurse sam sticala tokom HR Poslovne škole koju je držao profesor Lazar Dražeta na Univerzitetu Singidunum. Takođe, svoje znanje sam proširila tokom master studija iz oblasti ljudskih resursa na Univerzitetu Singidunum i nakon kojih sam imala priliku da radim 7 meseci u marketinškoj agenciji *Infinity*. Radeći u ovoj marketinškoj agenciji sam imala prilike da učestvujem pri regrutaciji i selekciji kandidata, da pišem testove i da svakodnevno komuniciram kako sa zaposlenima, tako i sa klijentima. Želela bih da dalje stičem iskustva u oblasti ljudskih resursa i rad u Vašoj kompaniji vidim kao idealnu priliku da u pravom okruženju dalje nastavim svoju poslovnu karijeru.

Zahvaljujem Vam se na Vašem izdvojenom vremenu prilikom pregleda moje prijave. U prilogu Vam dostavljam i svoju radnu biografiju, kao i pismo preporuke sa fakulteta. Molim Vas da me kontaktirate kako bih Vam pružila dodatne informacije.

S poštovanjem,
Ivana Pećanac

Prilog 5. Pismo preporuke

Preporuka

za Pećanac Ivanu

Drago mi je što mogu da iznesem svoje mišljenje i utiske koje sam stekao o Pećanac Ivani za pet meseci, koliko je provela u našoj kompaniji.

Budući da sam upoznao izvanredne kvalitete, koje je Ivana, angažovana na profesionalno-stručnoj praksi u Sektoru ljudskih resursa i razvoja pokazala, toplo je preporučujem za pozicije koje podrazumevaju svakodnevne kontakte sa ljudima i zahtevaju organizacione sposobnosti.

Dala je doprinos pri pravljenju priručnika za nove zaposlene, pri izradi programa za upravljanje talentima, aktivno je učestvovala u izradi nekoliko modula u talent programu, testiranju potencijalnih kandidata. Pored toga učestvovala je i u delu regrutacije i selekcije za različite pozicije u okviru kompanije.

Ivana je veoma sposobna i principijelna osoba, sa jakom voljom i velikim strpljenjem. Ona je izuzetno vredna i precizna, predana poslu i izuzetno poštuje zadate rokove. Njoj možete da poverite bilo koji zadatak i budite sigurni da će on biti uspešno i na vreme urađen. Jednom rečju, Ivana je osoba na koju se bez sumnje možete osloniti. Takođe, ako tražite nekoga ko je u isto vreme i otvoren za nove ideje i sposoban da sve konce drži u rukama, onda je ona upravo osoba koju Vi tražite.

Želim da naglasim njene sposobnosti da prepozna svoje slabosti i da radi na njima, konstantno učeći i unapređujući se. Ukoliko smatrate da su joj potrebne i dodatne veštine i znanja da bi postala deo Vašeg tima, možete računati na to da će ona brzo odgovoriti na Vaše zahteve. Stoga je toplo preporučujem budući da je ona dragocena osoba za bilo koju kompaniju.

S poštovanjem,
Ivana Mihajlović

Prilog 6. Test inteligencije

1. Nađite broj koji nedostaje u svakom nizu:

2, 4, 6, 8, 10, ?

1) 9

2) 12

3) 13

4) 14

2. ¼, ½, 1, 2, 4, ?

1) 6

2) 12

3) 8

4) 10

3. 2, 4, 7, 11, 16, ?

1) 23

2) 24

3) 21

4) 22

4. 3, 3, 6, 9, 15, ?

1) 21

2) 15

3) 30

4) 24

5. 5, 10, 20, 40, 80, ?

1) 120

2) 124

3) 160

4) 140

6. 256, 64, 16, 4, 1, ?

1) ⅓

2) 1

3) ¼

4) ½

7. 1, 8, 27, 64, 125, ?

1) 212

2) 216

3) 225

4) 343

8. Izaberite jedan tačan odgovor.

Postotci izostalih dana zbog bolesti po sektorima

	Jan-Feb	Mar-Apr	Maj-Jun	Jul-Avg	Sep-Okt	Nov-Dec
Građevina	15.2	14.9	12.5	16.2	12.2	13.5
IT	8.5	8.2	7.6	8.6	7.5	8.6
Vojska	16.2	15.5	14.8	18	18.5	17.1
Finansije	6.5	7.2	5.8	4.5	6.2	5.4
Zdravstvo	11.2	12.5	14.8	13.5	12.5	14.2

Za svakih 600 ljudi koji rade u finansijama, koliko su zaposleni najčešće bolesni između jula i avgusta?

1) 27

2) 45

3) 2,7

4) 4,5

5) 5, 5

9. Voz koji putuje 60km na sat uđe u tunel koji je dug 5km, a voz je dug 1km. Koliko minuta treba da ceo voz prođe kroz tunel?

1) 7
2) 4
3) 10
4) 5
5) 6

10. Pet kutija, od A do E su poređane po ABC redu sa kutijom A na vrhu. Donje tri kutije se istovremeno izvade i stave na vrh, održavajući njihov vertikalan redosled. Ako se ova procedura ponovi još dva puta, koja bi kutija bila u sredini?

1) E
2) D
3) C
4) A
5) B

11. Stoji petoro ljudi različitih visina. Saša je viši od Dače, koji je viši od Jovana. Kata je niža od Vlade, ali je viša od Saše. Ko je treća osoba po visini?

1) Dača
2) Saša
3) Vlada
4) Kata
5) Jovan

Prilog 7. Test znanja i veština – oblast „Engleski jezik“ (deo testa)[69]

1. When can we meet again?

- When are you free?
- It was two days ago.
- Can you help me?

2. My aunt is going to stay with me.

- How do you do?
- How long for?
- How was it?

3. When do you study?

- at school
- in the evenings
- in the library

4. Would you prefer lemonade or orange juice?

- Have you got anything else?
- If you like.
- Are you sure about that?

5. Let's have dinner now.

- You aren't eating.
- There aren't any.
- Tom isn't here yet

[69] Dostupno na: http://www.cambridgeenglish.org/rs/test-your-english/, preuzeto 14.11.2015.

6. The snow was ..... heavily when I left the house.

- dropping
- landing
- falling
- descending

7. I can't find my keys anywhere - I ..... have left them at work.

- can
- must
- ought
- would

8. When a car pulled out in front of her, Jane did well not to ..... control of her bicycle.

- miss
- lose
- fail
- drop

9. According to Richard's ..... the train leaves at 7 o'clock.

- opinion
- advice
- knowledge
- information

Prilog 8. Test emocionalne inteligencije [70]

ZA SVAKO PITANJE, IZABERITE JEDAN ODGOVOR NA OSNOVU TOGA KOLIKO ČESTO...

	Nikada	Retko	Ponekad	Uglavnom	Skoro Uvek	Uvek
Imate pouzdanje u svoje sposobnosti.	○	○	○	○	○	○
Priznajete svoje mane.	○	○	○	○	○	○
Shvatate svoje emocije kada se pojave.	○	○	○	○	○	○
Razumete uticaj koji vaši činovi imaju na druge.	○	○	○	○	○	○
Shvatate kada drugi utiču na vaše emocionalno stanje.	○	○	○	○	○	○
Sami učestvujete u stvaranju neprijatnih okolnosti sa kojima se suočavate.	○	○	○	○	○	○

	Nikada	Retko	Ponekad	Uglavnom	Skoro Uvek	Uvek
Na vas može da se računa.	○	○	○	○	○	○
Dobro podnosite stres.	○	○	○	○	○	○
Spremno prihvatate promenu.	○	○	○	○	○	○
Podnosite probleme bez uznemiravanja.	○	○	○	○	○	○
Razmatrate različite opcije pre donošenja odluke.	○	○	○	○	○	○
Nastojite da iskoristite situaciju na najbolji mogući način, bilo da je ona dobra ili loša.	○	○	○	○	○	○
Odolevate želji da govorite ili delate kada to neće poboljšati situaciju.	○	○	○	○	○	○
Radite stvari zbog kojih ćete se pokajati kada ste uznemireni.	○	○	○	○	○	○
Odbijate ljude od sebe kada imate neki problem.	○	○	○	○	○	○

	Nikada	Retko	Ponekad	Uglavnom	Skoro Uvek	Uvek
Otvoreno primate povratne informacije.	○	○	○	○	○	○
Prepoznajete osećanja drugih ljudi.	○	○	○	○	○	○
Ispravno osetite raspoloženje u prostoriji.	○	○	○	○	○	○
Čujete šta vam neko 'stvarno' govori.	○	○	○	○	○	○

[70] Dostupno na: www.talentsmart.com/eiqb2/survey2of2.php, preuzeto 10.9.2015.

Razmatrate različite opcije pre donošenja odluke.	○	○	○	○	○	○
Nastojite da iskoristite situaciju na najbolji mogući način, bilo da je ona dobra ili loša.	○	○	○	○	○	○
Odolevate želji da govorite ili delate kada to neće poboljšati situaciju.	○	○	○	○	○	○
Radite stvari zbog kojih ćete se pokajati kada ste uznemireni.	○	○	○	○	○	○
Odbijate ljude od sebe kada imate neki problem.	○	○	○	○	○	○

	Nikada	Retko	Ponekad	Uglavnom	Skoro Uvek	Uvek
Otvoreno primate povratne informacije.	○	○	○	○	○	○
Prepoznajete osećanja drugih ljudi.	○	○	○	○	○	○
Ispravno osetite raspoloženje u prostoriji.	○	○	○	○	○	○
Čujete šta vam neko 'stvarno' govori.	○	○	○	○	○	○
Povučeni ste u društvenim situacijama.	○	○	○	○	○	○

	Nikada	Retko	Ponekad	Uglavnom	Skoro Uvek	Uvek
Neposredno se obraćate ljudima u teškim situacijama.	○	○	○	○	○	○
Dobro se slažete sa drugima.	○	○	○	○	○	○
Komunicirate jasno i efikasno.	○	○	○	○	○	○
Pokazujete drugima da vam je stalo do njihovih teškoća.	○	○	○	○	○	○
Efikasno rešavate konflikte.	○	○	○	○	○	○
Koristite razumevanje tuđih osećanja kako biste efikasno održavali interakciju.	○	○	○	○	○	○
Učite o drugima kako biste se bolje slagali sa njima.	○	○	○	○	○	○
Pomažete drugima da razumeju vas.	○	○	○	○	○	○

Slika 11. Primer rezultata testa emocionalne inteligencije

