

UNIVERZITET SINGIDUNUM

DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

MASTER RAD

**UTICAJ SELEKCIJE NA POBOLJŠANJE EFIKASNOSTI
POSLOVANJA SAVREMENIH ORGANIZACIJA**

MENTOR:

Doc. dr Jelena Đorđević Boljanović

KANDIDAT:

**Topalović Radmila
Broj indeksa 411204/2011**

Beograd 2013

SADRŽAJ

SADRŽAJ.....	2
1. UVOD.....	3
1.1 Predmet polazišta i istraživanja.....	3
1.2 Značaj i aktuelnost istraživanja	4
1.3 Ciljevi istraživanja.....	5
1.4 Hipoteze istraživanja.....	6
1.5 Metode istraživanja	7
1.6 Struktura rada	7
2. LJUDSKI RESURSI	9
2.1 Pojam i definicija ljudskih resursa	9
2.2 Značaj ljudskih resursa u savremenim organizacijama	11
3. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA.....	15
3.1 Nastanak pojma menadžmenta ljudskih resursa i njegova definicija.....	15
3.2 Uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa.....	17
4. AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA.....	19
4.1 Analiza posla.....	20
4.2 Proces planiranja ljudskih resursa.....	22
4.3 Rekrutovanje ljudskih resursa.....	24
4.4 Obuka na radnom mestu.....	26
4.5 Praćenje poslovnog razvoja i ocenjivanje zaposlenih.....	28
4.6 Zaštita zaposlenih na radnom mestu.....	29
5. SELEKCIJA.....	31
5.1 Pojam i definicija selekcije.....	31
5.2 Proces selekcije.....	32
5.3 Seleksijske metode i instrumenti procene kandidata.....	35
5.4 Pouzdanost metoda selekcije.....	48
5.5 Značaj odabira pravog metoda selekcije.....	50
5.6 Troškovi zapošljavanja neadekvatnih kandidata.....	51
5.7 Uloga intervjua u selekciji kandidata.....	53
5.8 Važnost profesionalno sprovedenog procesa selekcije.....	55
6. KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJAU PROCESU SELEKCIJE.....	59
6.1 Specijalizovani sajtovi za zapošljavanje.....	60
6.2 Informacioni programi za podršku u procesu selekcije.....	61
7. RAZLIČITI PRISTUPI PROCESU SELEKCIJE U PRAKSI.....	66
7.1 Selekcija ljudskih resursa u kompaniji Google.....	66
7.2 Selekcija ljudskih resursa u kompaniji Tesko	68
7.3 Selekcija ljudskih resursa u kompaniji Microsoft.....	69
7.4 Selekcija ljudskih resursa u kompaniji 3M.....	70
7.5 Rekrutovanje i selekcija ljudskih resursa u kompaniji Scottishpower	72
7.6 Selekcija ljudskih resursa u kompaniji Method.....	75
8. ZAKLJUČAK.....	78

1. UVOD

1.1 Predmet polazišta i istraživanja

Živimo u vremenu velikih i brzih promena u savremenom poslovanju. Današnje organizacije svakodnevno pronalaze nove načine za postizanje uspešnosti i ostvarivanje konkurentske prednosti kako bi opstale na tržištu. Postizanje održive konkurentske prednosti postaje prioritetna strategijska aktivnost savremenih organizacija. Do nje se dolazi uz pomoć jedne ili više sprovedenih aktivnosti firme, koje proizilaze iz svakog dela organizacije. Za kompaniju to je vizija i cilj, za kupca određeni oblik vrednosti.

U savremenom poslovnom okruženju organizacije pokušavaju da odrede faktore koji su presudni za poslovni uspeh organizacije. U prethodnim periodima pojam kapitala i stvaranje vrednosti bio je u sferi novca, materijalnih sredstava, dok danas kapital i vrednosti predstavljaju ljudi i njihova znanja, kreativni i razvojni resursi. Ljudi, njihov razvoj, motivacija i zadovoljstvo poslom postaju osnovno oruđe konkurentske sposobnosti i prednosti na izrazito konkurentskom globalnom tržištu.

Shvatanjem ljudskog kapitala kao glavnog izvora konkurentske sposobnosti preduzeća u tržišnom nadmetanju, zaposleni, njihove potrebe, motivacija i zadovoljstvo postaju ili bi trebalo da postanu glavna preokupacija menadžmenta ljudskih resursa. U tom smislu, od privlačenja od privlačenja, usavršavanja i zadržavanja pravih ljudi na određenom radnom mestu zavisi i uspešnost poslovanja preduzeća.

Upravo zato se ulaganje u razvoj ljudskog kapitala, a posebno u sferu obrazovanja zaposlenih smatra najboljom investicijom. Osnovni cilj menadžmenta ljudskih resursa smatramo da je postignut ako je ostvareno poboljšanje radnog učinka zaposlenih na strateški, etički i društveno odgovoran način.

Kao što smo već rekli, od toga sa kakvim ljudima radimo ili sa kakvim ćemo raditi zavisi koliko ćemo biti uspešni. Iako nam se čini da je sve to očigledno i razumljivo, činjenica je da se mnoge organizacije suočavaju sa velikim poteškoćama koje uzrokuju neadekvatan izbor ljudi kao i postavljanje saradnika na pogrešna, njima neprimerena radna mesta.

Odabir kvalitetnih ljudskih potencijala je od strateške važnosti za svaku organizaciju. Mada savršena metoda selekcije ne postoji, svako preduzeće treba da izvrši najbolji mogući odabir kandidata u skladu sa svojim planovima i mogućnostima. Preduzeća koja su sposobnija da odaberu i zadrže kvalitetne zaposlene, ostvariće zahvaljujući tome, konkurentsku prednost na tržištu. Pored toga, kvalitetan proces zapošljavanja snižava i broj i učestalost promene radnika u firmi, odnosno snižava stopu fluktuacije radne snage, koja višestruko šteti preduzeću i predstavlja značajan, a nepotreban trošak za preduzeće.

Najveći problem današnjih organizacija je upravo u pronalaženju, privlačenju i zadržavanju talentovanih ljudi. Kvalitetna i efikasna regrutacija i selekcija pravih ljudi je od presudnog značaja za budućnost svake kompanije. Stručna selekcija i orijentacija zaposlenih omogućuje da zaposleni budu dobro raspoređeni, i to na osnovu svojih sposobnosti, sklonosti i motivisanosti za rad. Sve ovo je posao menadžera ljudskih resursa.

Predmet našeg rada predstavlja razmatranje značaja selekcije, a u cilu zadovoljenja potrebe za kvalitetnim i kompetentnim zaposlenim u preduzećima koji daju pečat uspehu savremenog poslovanja preduzeća.

Procesi selekcije u praksi se razlikuju od organizacije do organizacije ali ono što im je svima zajedničko je to da predstavljaju poseban izazov za menadžment ljudskih resursa.

1.2 Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj naših istraživanja u ovom radu ogleda se u razumevanju potreba organizacija za stručnim zaposlenima, koji konstantno rade na usavršavanju i prilagođavanju promenama koje nameće moderno tržište.

Selekcija je proces procene kandidata za posao i prognoziranja njihove buduće radne uspešnosti na osnovu procene usklađenosti njihovih veština i znanja sa konkretnim poslom. Selekcijom organizacija odlučuje o tome koje će ljude da zaposli, a koje ne s obzirom na njihovu usklađenost sa strategijom i kulturom organizacije i konkretnim zahtevima određenog posla.

Selekciji kandidata se posvećuje velika pažnja ne samo zato što zapošljavanje pogrešne osobe donosi novčani gubitak već zato što spuštanje standarda u zapošljavanju dovodi do toga da najbolji zaposleni odlaze a osrednji i lošiji ostaju i počinju da privlače kandidate slične sebi. Zbog toga se često kaže da što su viši troškovi selekcije, to su niži troškovi po zaposlenom nakon izbora i zapošljavanja kandidata.

U našem radu pored teorijskog objašnjavanja različitih metoda selekcije bavićemo se i ostvarenim rezultatima tih metoda u praksi. Dobijeni podaci i izvedeni zaključci daće nam uvid u neke greške prilikom procesa selekcije i zapošljavanja. Ukazaćemo na ustaljenost određenih metoda koje su prema statistici dokazane kao nepouzidane a i dalje su jako zastupljene u procesu selekcije. Svaka organizacija koja želi da opstane na tržištu mora da ima stručne radnike koji će svojim stručnim usavršavanjem dovesti i do progresa firme u kojoj su zaposleni. Da bi izvršili dobar odabir radnika za određena radna mesta presudna je uspešna metoda selekcije koja će postaviti pravog radnika na pravo radno mesto. Kvalitet je od postanka civilizacije najvažniji pokazatelj poslovanja među ljudima.¹ Tako da od kvalitetno i dobro obavljene selekcije zavisi i uspešnost poslovanja celog preduzeća. U nastavku našeg

¹ Heleta M., *Menadžment kvaliteta*, Beograd (2008), str. 4

naučnoistraživačkog rada proučavaćemo relevantnost i uspešnost metoda selekcije.

1.3 Ciljevi istraživanja

Upotreba i razvoj ljudskih resursa usmerena je na realizaciju postavljenih ciljeva preduzeća. Ali bez kvalitetnih zaposlenih progres i ostvarivanje ciljeva preduzeća je praktično nemoguće.

U današnje vreme kada su visoke tehnologije svima dostupne, ljudski resursi predstavljaju jedinu konkurentsku prednost na tržištu. Od kvalitetnih ljudskih resursa zavisi opstanak i postojanje organizacije na tržištu. Proces selekcije ima ključnu ulogu u odabiru kvalitetnih zaposlenih i razlikuje se od organizacije do organizacije. Osnovni cilj selekcije jeste predviđanje budućeg ponašanja potencijalnih kandidata. U procesu selekcije se koriste različite metode selekcije. Ove metode su uslovljene kriterijumima selekcije koji su različiti zavisno od organizacije. U ovom radu govorićemo više o metodama selekcije koje se koriste i ukazati na značaj dobro obavljene selekcije u savremenim organizacijama.

Naučni cilj rada jeste naučna deskripcija i analiza aktivnosti procesa selekcije i njenog uticaja na uspešnost organizacija.

Društveni cilj rada jeste pružanje saznanja koja mogu biti od koristi stručnjacima koji se bave ovom problematikom podsticanje na veća ulaganja u proces selekcije, analiziranje procesa selekcije u najuspešnijim svetskim firmama donošenje zaključaka i novih saznanja kao i njihova potencijalna primena u praksi.

Cilj ovog istraživanja je takođe da se skrene pažnja da je neophodno konstantno učenje i usavršavanje organizacionog poslovanja da bi se išlo u korak sa vremenom i opstalo na konkurentskom tržištu. Uvođenje i potreba za novim, bržim i preciznijim metodama prilikom odabira ljudskih resursa je neophodno u današnjem svetu modernih tehnologija. Korišćenje informacionih tehnologija u savremenom procesu zapošljavanja sprečava nastajanje grešaka subjektivnih procena kao i efekasnije obavljanje procesa regrutovanja kvalitetnih i odgovarajućih kandidata.

Važnost profesionalne selekcije povezana je sa činjenicom da često sve kasnije aktivnosti i ukupna uspešnost organizacije zavise od toga kakve smo ljude odabrali za organizaciju, tako da dobar odabir zaposlenih postaje primarni cilj menadžmenta ljudskih resursa.

1.4 Hipoteze istraživanja

Imajući u vidu da danas u izrazito konkurentskim uslovima poslovanja, ljudi predstavljaju ključni faktor uspešnosti poslovanja preduzeća, sve veća pažnja se poklanja njihovom privlačenju i odabiru tj. selekciji. Strategija upravljanja ljudskim resursima može povećati ali i smanjiti efektivnost i efikasnost poslovanja u organizaciji zavisno od pravilnog usmeravanja i iskorišćavanja ljudskih potencijala.

Jedna od osnovnih hipoteza na kojoj je zasnovan ovaj rad je da od kvaliteta planiranog procesa selekcije zavisi kvalitet budućih zaposlenih u organizaciji, a time i njena konkurentska prednost i efikasnost u poslovanju. Druga osnovna hipoteza glasi: Od dobre i adekvatno odabrane metode selekcije zavisi zapošljavanje stručnog kadra koji svojim znanjem i kompetentnošću utiče na uspešnost poslovanja kompanija. Ovo su osnovne hipoteze ovoga rada a sve ostale hipoteze proizilaze i povezane su sa opštim hipotezama ovoga rada.

Posebne hipoteze od kojih smo pošli u našem istraživanju su:

- Odabirom kvalitetnih zaposlenih i njihovim raspoređivanjem na odgovarajuća radna mesta poboljšava se kvalitet i brzina procesa proizvodnje ili pružanja usluga i određene organizacije.
- Pažljivo isplanirana i savesno sprovedena selekcija dovodi do smanjenja organizacionih troškova. Često se kaže da što su viši troškovi selekcije, to su niži troškovi po zaposlenom nakon zapošljavanja izabranog kandidata.
- Neophodnost sprovođenja procesa selekcije je prisutna u svim vrstama organizacija, bez obzira na njihovu delatnost, kako bi se pravim ljudima dodelili pravi poslovi u skladu sa njihovim veštinama, znanjem i iskustvom.
- Intervju je najčešće korišćen metod u procesu selekcije ali ne i najpouzdaniji.
- Upotrebom informacionih tehnologija u procesu selekcije ubrzava se proces selekcije a dobijeni rezultati su relevantniji.
- Kombinacija više različitih metoda selekcije pokazuje najbolje rezultate, što ćemo u praksi i dokazati analiziranjem procesa selekcije u najuspešnijim svetskim kompanijama.

1.5 Metode istraživanja

Radi dokazivanja postavljenih hipoteza u ovom radu korišćene su različite metode kojima se definišu pojave koje su predmet istraživanja.

Istraživana su naučno- teorijska saznanja i relevantna literatura i korišćene sledeće metode:²

- Analitičke osnovne metode:metoda analize, metoda dedukcije
- Sintetičke osnovne metode:metoda sinteze, metoda indukcije
- Opšte naučne metode:hipotetičko deduktivna, analitičko deduktivna

Metoda korišćena za prikupljanje podataka je kvalitativna analiza naučnih i stručnih radova koji se bave odgovarajućom temom (to su: studije slučaja, članci iz časopisa i sa interneta). Za analiziranja problema i obavljanje sopstvenih istraživanja, kao i njihovih dokazivanja korišćeni su statistički metod kao i metod izvođenja stavova i dokazivanja, metod analize studije slučaja, metod dedukcije, metod indukcije.

1.6 Struktura rada

U ovom radu istraživanje je prikazano na sledeći način:

U prvom delu - UVOD - U uvodu rada dat je predmet i polazište istraživanja, ustanovljeni cilj istraživanja, postavljene hipoteze, primenjena metodologija istraživanja a na kraju je dat sadržaj strukture rada.

U drugom delu - LJUDSKI RESURSI - biće ukazano na pojam i definiciju ljudskih resursa i njihov presudni značaj u poslovanju savremenih organizacija.

U trećem delu - MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA - biće prezentovan nastanak menadžmenta ljudskih resursa, njegova uloga i značaj u poslovanju savremenih organizacija.

U četvrtom delu - AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA - Objašnjene su aktivnosti koje obuhvata upravljanje ljudskim resursima : analiza radnih mesta (analiza posla), planiranje potreba za radnom snagom, regrutovanje, selekcija najadekvatni kandidata, obuke, praćenje profesionalnog razvoja zaposlenih, ocenjivanje zaposlenih.

² Miljević, I . M.(2007) *Skripta iz metodologije naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Filozofski fakultet, Pale, Metode naučnog rada i istraživanja, str.115-263

U petom delu - SELEKCIJA - Objašnjavamo pojam selekcija, kako se odvija proces selekcije, govorimo o selekcijskim metodama i instrumentima procene kandidata, pouzdanosti metoda selekcije, značaju odabira pravog metoda selekcije, troškovima lošeg zapošljavanja, posebnu pažnju posvećujemo intervjuu, i na kraju govorimo o važnosti profesionalno sprovedenog procesa selekcije.

U trećem delu - KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA U PROCESU SELEKCIJE - biće reči o prednosti korišćenja informacionih tehnologija u savremenim organizacijama, o specijalizovanim sajtovima za zapošljavanje i programima podrške u procesu selekcije.

U četvrtom delu - RAZLIČITI PRISTUPI PROCESU SELEKCIJE- govori se o korišćenju različitih metoda selekcije tokom procesa selekcije u uspešnim kompanijama.

U petom delu – ZAKLJUČAK – izneta su zaključna razmatranja u skladu sa polaznim hipotezama i podacima do kojih se došlo tokom teorijskog istraživanja i pisanja ovog rada.

U šestom delu – LITERATURA – navedena je korišćena literatura

2. LJUDSKI RESURSI

2.1 Pojam i definicija ljudskih resursa

Termin "ljudski resursi" govori o ljudima u organizaciji, o njihovom potencijalu, kao i svim sposobnostima koje mogu da pruže organizaciji u cilju ostvarenja njenih potreba. Ranije se smatralo da je ovaj pojam previše grub da bi se njime označavali ljudi kao živa bića, jer se polazilo od toga da je sama reč resurs nešto što bi pre označavalo opremu u organizaciji ali nikako i ljudski potencijal. Sam pojam "ljudski resursi" se pojavljuje krajem sedamdesetih i početkom osamdesetih godina dvadesetog veka. U početku je korišćen samo u stručnoj literaturi a zatim i u svakodnevnoj komunikaciji. Nastao je u SAD i Velikoj Britaniji a odatle se širi i u druge zemlje i regione sveta. U Srbiji se ovaj pojam koristi od devedesetih godina prošlog veka.³

Uvođene ovog pojma naišlo je na odobravanje, ali, isto tako, i na izvesna protivljenja. Opisivanje ljudi kao resursa relativno je novija praksa u Britaniji i uključuje neke otpore koji su razumljivi s obzirom da ljudi poseduju daleko veće unutrašnje vrednosti od novca i materijala. Kritičari smatraju da je naziv "ljudski resursi" ponižavajući za zaposlene jer se čovek ne sme posmatrati kao objekat i kao dodatak mašini. Pošto su ljudi najveće bogatstvo organizacije, nedopustivo je da se dovode u istu ravan sa novcem, mašinom i informacijom, pogotovo ako se teži izgrađivanju humanijih odnosa između vlasnika kapitala i vlasnika radne snage. Više se ne mogu favorizovati pojmovi koji asociraju na stare modele upravljanja, rukovođenja, naređivanja, kontrole i kažnjavanja. S druge strane pristalice poistovećivanja ljudi sa resursima, smatraju da se konačno sprečava nastavak prakse prema kojoj su materijalni, finansijski i drugi resursi organizacije, u prošlosti tretirani povoljnije nego zaposleni.⁴

Neprepoznavanje ljudi kao, resursa' vodilo je u prošlosti ka tome da se manje pažnje posvećivalo zadatku menadžera u ovoj oblasti, za razliku od ostalih resursa. Opisivanje ljudi kao, resursa' podvlači činjenicu da su ljudi bar isto, ako ne i više, važni kao i drugi resursi, i da upravljanje zahteva slične nivoe brige, pažnje i ekspertize. Zadatak menadžmenta više nije samo nalaženje potrebnog broja ljudi sa odgovarajućim kvalifikacijama nego i njihovo aktiviranje, razvijanje, i unapređenje potencijala i usmeravanja u pravcu ostvarivanja organizacionih ciljeva, a samim tim i njihovih ličnih interesa i ciljeva.

³ P r Ź u l j Ź . (2 0 0 2) "Menadžment ljudskih resursa" – Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, www.scribd.com/doc/87572470/upravljanje-ljudskim-resursima, 11.2.2013

⁴ Skripta iz predmeta Upravljanje ljudskim resursima, http://bk.docsity.com/sr-dokumenti/ULJR-Menadzment_datum, 11.2.2013

Na osnovu prethodnog sagledavanja pojma resursa očigledno je da se pojmom ljudskih resursa ne označavaju samo zaposleni već i njihove ukupne sposobnosti i kompetencije.

Pod ljudskim resursima se, dakle, podrazumevaju, ukupni ljudski potencijali u organizaciji: raspoloživa znanja i iskustva, upotrebljive sposobnosti i veštine, moguće ideje i kreacije, stepen motivisanosti i zainteresovanosti za ostvarivanje organizacionih ciljeva i slično". Pojam ljudskih resursa odnosi se, prema tome, na ukupnost ljudskih potencijala u organizaciji, koji čine znanja, sposobnosti, veštine, kreativnost, motivacija i radna energija potrebnu za ostvarivanje organizacionih ciljeva. To je ukupna intelektualna, psihička, fizička i socijalna energija koja može da se razvije u ostvarivanju organizacionih ciljeva.⁵

Ljudski resursi raspolazu znanjem koje je neophodno za obavljanje radnih aktivnosti i razvoj preduzeća. Oni poseduju inovativne kvalitete, intelektualne, biološke i fiziološke potencijale bez kojih se ne može odvijati proces rada.⁶ Pribavljanje ovog resursa i njegovo radno angažovanje je ključni zadatak menadžmenta preduzeća. Zbog toga se i čitav koncept tretiranja zaposlenih u preduzeću kao ljudskog resursa razvio u okviru menadžmenta. Da ljudski resursi predstavljaju nezaobilazan aspekt poslovanja u savremenom poslovnom svetu svedoči i sledeći podatak. Ljudski resursi čine značajan trošak poslovanja. U zapadnim zemljama, posebno u velikim preduzećima, troškovi radne snage čine 20-30% ukupnih troškova, negde čak i do 50%. U privredama u tranziciji, zbog nižih cena radne snage, ovaj procenat je nešto niži, ali nije nimalo zanemarljiv⁷.

Da bi se ostvarili povoljni rezultati, neophodan je pojedinačan pristup prema svakom zaposlenom, jer čovek u organizaciji ne unosi samo svoje znanje i veštine, već i svoje ambicije, planove i ciljeve.⁸

⁵Pržulj Ž., *Menadžment ljudskih resursa*, 2.dopunjeno i prošireno izdanje, Fakultet za trgovinu i bankarstvo „Janicije i Danica Karic“ Beograd, 2007, str 16

⁶Zjalić Lj, (Februar 2009), *Ljudski resursi i njihova osposobljenost za uključivanje u razvoj privrede*, Beograd, str. 92-111

⁷Vučičević L., (decembar 2007/januar 2008), časopis "Biznis & Finansije", str.38-39 www.bifonline.rs, 9.2.2013

⁸ Skripta iz predmeta Upravljanje ljudskim resursima, <http://bk.doccity.com/sr-dokumenti/ULJR-Menadzment>, 9.2.2013

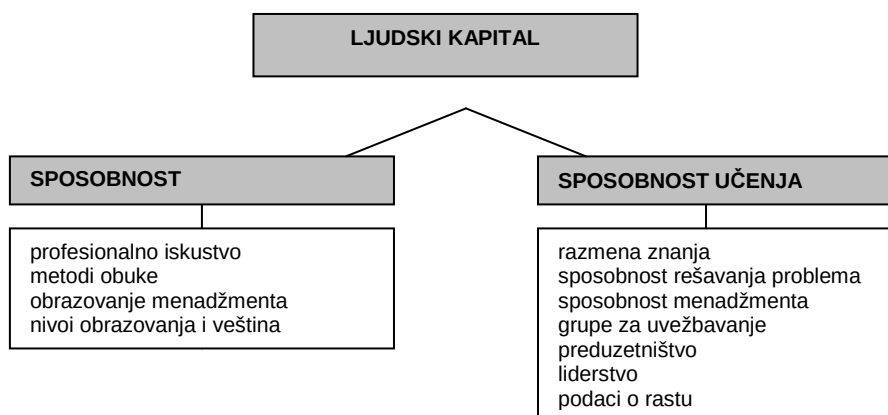
2.2 Značaj ljudskih resursa u savremenim organizacijama

U novoj ekonomiji ljudski kapital predstavlja noseći stub intelektualnog kapitala i osnovnu vrednost organizacije. Bez pomoći ljudi, menadžeri poslovnih subjekata ne bi mogli ostvariti svoje ciljeve, što bi dovelo u pitanje njihov opstanak na tržištu. Ljudski kapital se odnosi na lepezu znanja, sposobnosti, veština, iskustava menadžera i zaposlenih, koja su neophodna da bi se klijentu pružila superiorna usluga (u čiji je sastav uključen i proizvod). Osim znanja on uključuje i motivisanost, spremnost na timski rad, saradnju, spremnost na rizik i prilagođavanje promenama ali i vernost kompaniji.⁹

Ljudski kapital predstavlja ukupnu vrednost ljudskih resursa organizacije. On je značajan jer je direktno povezan sa performansama organizacije i njenom konkurentskom prednošću na tržištu.

Zaposleni u radnoj organizaciji definišu strategije i ciljeve, dizajniraju sistem rada, proizvode robe i usluge, nadgledaju kvalitet, alociraju finansijske resurse i prodaju robu i usluge na tržištu. Ljudski kapital nije u vlasništvu poslovnog subjekta i pojavljuje se kao generator inovativnih potencijala poslovnih sistema.

Poslovanje preduzeća ne može da se zamisli bez odgovarajućih proizvodnih resursa, a ljudi, sa svim svojim sposobnostima, predstavljaju najvažniji resurs. Ljudski resursi imaju značajnu ulogu za preduzeće, jer ljudi utiču na ekonomsku efikasnost preduzeća. Bez ljudi i njihovih potencijala nema ni organizacije i njenih uspeha. Iako su svi resursi organizacije važni, ljudski resursi su najvažniji.



Slika 1. Komponente ljudskog kapitala¹⁰

Bez čoveka i njegovog rada ne bi postojalo ništa i ne bi se ništa razvijalo. Ljudsko ponašanje je složeno i često nepredvidivo (svaki čovek je zasebna ličnost). Čovek je

⁹ Pavlović N, Račić Ž., *Prikaz i značaj komponenti intelektualnog kapitala u savremenom okruženju*, www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat7941.doc, 11.mart.2013

¹⁰ Pavlović N, Račić Ž., *Prikaz i značaj komponenti intelektualnog kapitala u savremenom okruženju*, www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat7941.doc, 11.mart.2013

svesno, misaono i emotivno, racionalno biće koje ima svoj identitet i integritet, svoje vrednosti i kvalitete, ciljeve, potrebe i interese.

Specifičnost ljudskih resursa i njihov značaj ogledaju se u sledećem:¹¹

- ljudski resursi za razliku od drugih resursa, mogu da stave u funkciju sve umne, fizičke i druge potencijale kojima raspolažu
- ljudski potencijali, dobro ukomponovani i usmereni u pravcu timskog koncepta rada, obezbeđuju sinergijski efekat koji ukupne rezultate rada čini većim od pojedinačno ostvarenih rezultata
- rezultati rada pojedinaca, grupa, timova i organizacije u celini između ostalog zavise i od ponašanja i motivisanosti zaposlenih i menadžera
- jedino čovek može oblikovati viziju, projektovati strategiju, imati ideje, stvarati kreacije, osmišljavati nove proizvode i slično.
- pojedinačna znanja i sposobnosti i pojedinačni kvaliteti i dometi predstavljaju osoben i po mnogo čemu jedinstven potencijal organizacije, naročito ako se dobro ukomponuju i na pravi način usmere ka ostvarivanju organizacionih ciljeva
- ljudski resursi imaju dugoročan uticaj organizacije između ostalog i zbog toga što se dejstvo određenih odluka i promena može godinama odražavati na ukupne efekte poslovanja
- odnos organizacije prema ljudskim resursima ima višestruko dejstvo-ekonomske, socijalne i zdravstvene prirode
- ljudski resursi imaju sposobnost samoobnavljanja i razvoja, tim pre što se upotrebom ne obezvređuju i ne smanjuju nego potvrđuju i povećavaju
- ljudski resursi su povezani sa svim poslovnim funkcijama jer je njihovo ostvarivanje gotovo nezamislivo bez uključivanja čoveka i njegovih umnih i drugih potencijala
- ulaganje u ljudske resurse je isplativije od ulaganja u bilo koje druge resurse, jer bez čoveka i njegovog rada nema ni viška vrednosti, odnosno novostvorene vrednosti

Kvalitet ljudskih resursa (zaposlenih) vrlo je sličan svakom drugom kvalitetu. Kod ljudskih resursa kvalitet se vrednuje po tome koliko je neko bolji, a neko manje dobar u obavljanju nekog posla. Na određeni način, neko ko nije tako dobar kao ostali će privući pažnju. Pa, čak i kada bi manje dobri zaposleni bili zamenjeni savršenijim, opet bi se o jednoj ili više osoba mislilo da su manje dobre od drugih osoba.¹²

Konstantno zamenjivanje najmanje dobrih zaposlenih boljima, rezultiralo bi, verovatno, poboljšanjem prosečnog kvaliteta cele organizacije. Ali, to nije svrha, jer bi se kreirala jedna nesigurna atmosfera koja podrazumeva stalnu strepnju od gubitka posla i nesigurnost u zaposlenih u svoje sposobnosti. Rezultati poslovanja se ne mogu povećati ako se zadovoljstvo pri radu smanjuje. Zato se treba suštinski baviti zaposlenima, nastojati da se negativne osobine pojedinaca neutrališu ili

¹¹ Jovanović-Božinov M, Kulić Ž, Cvetkoski T(2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str.8

¹² Zjalić LJ., februar (2009), *Izvorni naučni rad*, www.doiserbia.nb.rs/ft.aspx?id=0025-85550902092Z., preuzeto, 11.2.2013

makar minimiziraju, a pozitivne vrednosti i raspoloživi kvaliteti i ostali potencijali aktiviraju i usmere na pravi način.

Treba sagledati mogu li zaposleni koji su manje sposobni da postanu jezgro organizacije i da li se kod njih mogu iskazati stvarni talenti. Isto tako, valja utvrditi da li im se može obezbediti (potrebna) karijera, a ne samo posao, mogu li se uspostaviti odnosi prema zaposlenima kao prema ljudima, a ne kao prema mašinama; šta učiniti da se što bolje obučavaju? ¹³

Kako raste standard života, kako stanovništvo postaje kosmopolitskije i bolje obrazovano i kako društvo u celini postiže veću jednakost uslova, tako ljudi počinju da zahtevaju ne jednostavno više bogatstva, nego priznanje svoga statusa. Ako je ova percepcija tačna, onda put ka pravednijem i slobodnijem svetu leži izvan ravni koju su postavili moćni i privilegovani. ¹⁴U traganju za odgovorima na velike i ubrzane promene u svetu treba imati na umu da je znanje resurs koji se, što se više usavršava i napreduje, uvećava se istovremeno i lična svojina koju niko ne može da prisvoji. Ono se stiče obrazovanjem i kontinuiranim učenjem. Kako se životni i poslovni vek produžava, dodatne edukacije i treninzi biće neminovni. Jednom naučene lekcije ne važe zauvek. Zato treba razmisliti o poruci nobelovca profesora Pissaridesa, koji kaže da je lekcija za savremene kreatore politike da se pobrinu „da nezaposleni ne ostanu previše dugo nezaposleni, da pokušamo da im pružimo direktno radno iskustvo, kako oni ne bi izgubili svoju vezu sa radnom snagom.

Zbog toga znanje kao strukturisana moć uma, koja menja ljude i prilike, moglo bi da preuzme odgovornost za kvalitet ljudskih resursa, za modernizaciju tržišta radne snage, bolju koordiniranost tržišta rada, kao i za usklađenost između interesa zaposlenih i interesa firme. ¹⁵

To bi pokazalo koliko osposobljenost ljudskih resursa utiče na ekonomski i društveni razvoj, pod kojim se podrazumeva novi kvalitet društvenih odnosa i širi oblici organizovanja ljudskog resursa, a koji nadilaze uskoklasne i nacionalne okvire.

Osposobljenost ljudskih resursa obezbeđuje se različitim vrstama znanja i veština, koje se stiču obrazovanjem, vrednostima, stavovima i navikama. Postoje različite vrste osposobljenosti, ali sve osposobljenosti nisu pođednako važne. Najvažnija je ona osposobljenost koja je ključna za obavljanje određene intelektualne i socijalne veštine i ono znanje koje je bitno za razumevanje celine sadržaja osposobljavanja za zaposlenje. Na menadžerima je da vode o tome računa kako bi se između organizijskih i individualnih ciljeva uspostavio zadovoljavajući odnos.

Može se zaključiti, da iako sva preduzeća poseduju određeno znanje i teoretski su svesna važnosti koju ono danas ima, malo njih zna upravljati tim znanjem i iskoristiti ga kao svoju konkurentsku prednost.

¹³ Zjalić Lj, (2009), *Izvorni naučni rad*, Vol. LXI, br. 1-2, str. 92-111, www.doiserbia.nb.rs/ft.aspx?id=0025-85550902092Z preuzeto, 12.2.2013

¹⁴ Sokić M., (2010), *Ljudski resursi kao faktor konkurentnosti*, , Novi Sad, str.3, elektronski magazin CESS; www.wbc-inco.net, preuzeto 12.2.2013

¹⁵ Zjalić Lj, (2009), *Izvorni naučni rad*, Vol. LXI, br. 1-2, str. 92-111, www.doiserbia.nb.rs/ft.aspx?id=0025-85550902092Z, preuzeto 12.2.2013

Organizacija koja intenzivno koristi znanje, koja uvažava i poznaje svoju nematerijalnu imovinu, ona stvara uslove i organizacionu kulturu i motiviše zaposlene na učenje, timski rad, razmenu znanja i iskustava i razvoj kreativnosti i inovacija.

3. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Jedna od oblasti menadžmenta koja se proteklih godina najviše razvijala jeste oblast menadžmenta ljudskih resursa. Profesija i praksa menadžmenta ljudskih resursa podvrgnute su značajnim promenama i redefinisanoj. Burne promene u okruženju kao i promene organizacije savremenog preduzeća presudno utiču na oblikovanje savremenog menadžmenta ljudskih resursa. Menadžment ljudskih resursa dobija sve veći značaj i postaje ključna oblast strateškog menadžmenta u savremenoj organizaciji.

Značaj ljudskih resursa je sve veći i efektivno upravljanje ovim resursima je strateški interes organizacije koji može da obezbedi konkurentsku prednost nad rivalima.

3.1 Nastanak pojma menadžmenta ljudskih resursa i njegova definicija

Pojam "menadžment ljudskih resursa" u teoriji se pojavljuje krajem sedamdesetih i početkom osamdesetih godina 20-og veka. Dotadašnji naziv te discipline je bio personalni menadžment ili kadrovska funkcija.

Kada je personalni menadžment izrastao u menadžment ljudskih resursa to nije označavalo samo promenu ranijeg naziva nego i nov pristup u sagledavanju zaposlenih i njihovih potencijala. Preobražajem personalne funkcije u jednu od ključnih menadžment funkcija poslovi i aktivnosti koji se odnose na ljude najzad su postali deo menadžment aktivnosti. I najtvrdokorniji zagovornici tradicionalnog načina rada i upravljanja počinju da shvataju da su ljudi najdragoceniji potencijal organizacije. Upravljanje ljudskim resursima veoma je odgovoran i dinamičan proces, koji organizaciji pomaže da dođe do ljudi željenih sposobnosti, a njenom menadžmentu da uticanjem na ponašanje pojedinaca i grupa obezbedi ostvarivanje željenih rezultata. Proces upravljanja ljudskim resursima podrazumeva mere i aktivnosti kojima učestvuju dve strane. Na jednoj strani su jedni koji upravljaju, a na drugoj onima sa kojima se upravlja.¹⁶

Postoje različite definicije menadžmenta ljudskih resursa. Razni autori su definisali menadžment ljudskih resursa na različite načine. U ovom radu navešćemo neke od njih.

Menadžment ljudskih resursa možemo definisati kao upravljačku aktivnost koja podrazumeva obezbeđivanje, razvoj, odžavanje, prilagođavanje, usmeravanje i korišćenje ljudskih potencijala u skladu sa ciljevima preduzeća, uz istovremeno respektovanje individualnih potreba i ciljeva zaposlenih.¹⁷

Menadžment ljudskih resursa predstavlja proces privlačenja, angažovanja, obuke, motivacije, zadržavanja i nagrađivanja zaposlenih, sa ciljem stvaranja bezbednog i pravednog okruženja zaposlenih sa jedne strane, a sa druge strane postizanje strategijskih ciljeva organizacije. U tom smislu, pod menadžmentom ljudskih resursa

¹⁶ Subotić D., *Upravljanje ljudskim resursima*, Beograd (2005), 145. str.

¹⁷ Pržulj Ž. (2002) *Menadžment ljudskih resursa*, /Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, str.11

podrazumevamo deo organizacije koji svojom delatnošću doprinosi postizanju strategijskih ciljeva iste, time što će privući, zadržati kvalitetne i stručne zaposlene i motivisati ih da rade na efikasan i efikasan način. Još kraće rečeno, uloga menadžmenta ljudskih resursa jeste da omogući organizaciji da ostvari uspeh pomoću ljudi. Menadžment ljudskih resursa je od velike važnosti za čitavu organizaciju i zaposlene u njoj. Složićemo se da ne postoji organizacija kojoj je cilj da donese pogrešnu odluku o angažovanju zaposlenog, koja će da zaposli ljude koji će na neadekvatan način obavljati posao, potroši velika sredstva na neefikasne i dugotrajne procese izbora potencijalnih kandidata za posao, nepravilno postavljenim sistemom motivacije zaposlenih, dozvoli odlazak najboljih ljudi iz kompanije, nedovoljnom obukom ugrozi efikasnost radnih procesa.¹⁸

Uloga koje imaju organizacione celine za ljudske resurse najbolje se može objasniti postavljanjem najvažnijih ciljeva koje menadžeri treba da postignu. Temelj celokupne aktivnosti u oblasti ljudskih resursa može da se svrsta u četiri grupacije, a one se odnose na: zaposlene, rad, administraciju i promene.

Postoje četiri osnovna cilja koje menadžeri ljudskih resursa treba da postignu:¹⁹

1. Ciljevi koji se odnose na zaposlene – **zaposleni šampion**

Prvi zadatak menadžera ljudskih resursa jeste da organizaciji obezbedi kvalitetne ljude koji će biti u stanju da efikasno i efektivno obavljaju zadate poslove. Da bi ostvarenje ovog cilja bilo uspešno potrebno je da se utvrdi organizaciona struktura, vrsta ugovora pod kojim će zaposleni biti angažovani, odabir kvalitetnih ljudi i njihovo zadržavanje u organizaciji. Pored odabira ovde se podrazumevaju i svi profesionalni pokušaji da se zadovolje potrebe zaposlenih, pa i njihovo eventualno otpuštanje ako za njima više nema potrebe u organizaciji.

2. Ciljevi koji se odnose na rad – **strateški partner**

Kada su već došli do kvalitetne radne snage, menadžeri ljudskih resursa, bave se time da zaposleni budu što više motivisani, predani poslu i maksimalno angažovani. Ovde se posebno naglašava uloga obuke i razvoja, sistema nagrađivanja zaposlenih, kao i disciplinovanje zaposlenih i ostvarivanje visokih radnih standarda.

3. Ciljevi koji se odnose na menadžment promena – **agent promena**

Menadžer ljudskih resursa treba da bude glavni pokretač promena u svakoj organizaciji. Promene se ne dešavaju samo u spoljašnjem okruženju organizacije, već i sama organizacija izaziva promene i inovacije kako bi mogla da ostvari i održi svoju konkurentnu prednost na tržištu.

¹⁸ Đorđević Boljanović J., Pavić Ž(2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, str. 5

¹⁹ Vukotić S. (2009) , *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet Union, Beograd, str.58-59

4. Administrativni ciljevi – **administrativni eksperti**

Administrativni poslovi su vrlo važni za ostvarenje konkurentske prednosti. Pod ovim poslovima podrazumevaju se ne samo poslovi preciznog prikupljanja i ažuriranja podataka o zaposlenima (njihovim sposobnostima, znanjima, veštinama, ciljevima u karijeri), nego i pravni poslovi koji se odnose prvenstveno na usklađivanje sa zakonskom regulativom .

Svaki od navedenih ciljeva na različite načine je relevantan i neophodan za jednu organizaciju. Zavisno od situacije, dešava se da su nekad pojedini ciljevi važniji od drugih. U svakom slučaju svi navedeni ciljevi, postavljeni pred menadžment ljudskih resursa se ostvaruju zapošljavanjem ljudi koji su specijalizovani za određenu oblast.

Menadžment ljudskih resursa se neprestano menja i unapređuje, čime se napuštaju tradicionalni modeli upravljanja, ustupajući mesto savremenijim, fleksibilnijim, praktičnijim i humanijim formama upravljanja, koje karakteriše humanizacija proizvodnih odnosa, iskazana putem veće motivacije, zadovoljstva i adekvatnog stimulisanja.

Za menadžment ljudskih resursa se može reći da je postigao osnovni cilj ako je ostvario poboljšanje radnog učinka zaposlenih na strateški, etički i društveno odgovoran način.

3.2 Uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa

Značaj menadžmenta ljudskih resursa polazi od činjenice da su ljudi osnovni faktor koji je zajednički u svakoj organizaciji, pa su na osnovu toga oni kreatori organizacionih strategija preduzeća. Značaj upravljanja ljudskim resursima kao upravljačke funkcije se ogleda u ostvarivanju strateške i operativne uloge. Na osnovu toga, svaki menadžer biće uključen u aktivnosti vezane za ljudske resurse i nastojeće da olakša saradnju među ljudima, kako bi se uspešnije ostvarila strategija i realizovali planovi organizacije. Ljudski resursi doprinose na različite načine uspehu organizacije, ali se moraju pridržavati strategiji kompanije.

Uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa ogleda se u tome što pravilnim organizovanjem aktivnosti omogućava organizaciji da angažuje pravu osobu na pravom mestu, da zaposlenima omogući usavršavanje i napredak, pravilno motiviše i nagrađuje zaposlene i da, pravilnim koordinisanjem svih navedenih aktivnosti, ostvari dobre rezultate za organizaciju.

Menadžment ljudskih resursa dovodi, raspoređuje, razvija, objedinjuje i čuva sposobne zaposlene i stavlja ih u funkciju ostvarenja organizacionih ciljeva.²⁰

²⁰ Petrović M. (2006), *Kadrovski menadžment*, Akademija Lepih Umetnosti, Beograd, str.47

Razlikujemo strategijsko i operativno upravljanje ljudskim resursima.²¹

Strateška uloga menadžmenta ljudskih resursa naglašava da su ljudi u organizaciji najvredniji resurs. U tom smislu, zahteva se rad i napor svih menadžera, a ne samo menadžera za ljudske resurse i zaposlenih u organizacionoj jedinici za ljudske resurse. Njegova strateška uloga izvire iz saznanja da za svaku posebnu strategiju organizacije treba projektovati odgovarajuću strategiju ljudskih resursa jer zaposleni u organizaciji mogu da budu izvor njene konkurentske snage samo ako se u njihov razvoj ulaže i njima uspešno rukovodi.

Operativna uloga većinom se odnosi na administrativne postupke postavljanja i odabiranja ljudskih resursa, zatim na rešavanje zahteva zaposlenih i drugih pripadajućih svakodnevnih aktivnosti koje se često opisuju kao kadrovska funkcija, koju savremeni fokus menadžmenta ljudskih resursa nije u potpunosti inovirao.

Ipak, umesto obavljanja obe uloge, mnogi preduzetnici i menadžeri, nažalost, nastavljaju da obavljaju samo operativnu ulogu. Razloga za to ima više, a po našem mišljenju, najčešći su u neshvatanju globalnih naučnih i tehnoloških promena. Vidljivi aspekt toga je pružanje otpora, kako preduzetnika, tako i uprava organizacije, širenju uloge menadžmenta ljudskih resursa.²²

²¹ Čamilović S, Vujić V., (2006) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, <http://www.scribd.com/doc/46208636/mljr-2-Analiza-posla>, preuzeto 12.2.2013

²² Čamilović S, Vujić V., (2006) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd, str. 8

4. AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Kao što smo već u prethodnom delu rada rekli upravljanje ljudskim resursima predstavlja vođenje, odnosno usmeravanje ljudi u organizaciji, a zasniva se na ključnim kategorijama organizacionog ponašanja kao što su: motivisanje, odnosi pojedinaca i grupa, organizaciona socijalizacija, organizaciona kultura itd.²³

Efikasno upravljanje ljudskim resursom zahteva određena teorijska znanja, kao i specifične metode i strategije kako bi se pun ljudski potencijal iskoristio. Upotreba i razvoj ljudskih resursa primarno je usmeren na realizaciju ciljeva preduzeća, ali je nemoguće ostvariti efektivnost i efikasnost ljudi bez uzimanja u obzir njihovih interesa. Onoliko koliko se ljudi koriste za ostvarivanje ciljeva kompanije, toliko i ljudi rad koriste za ostvarenje svojih interesa. Pored zarade, tu spadaju i već poznati drugi ljudski motivi – afirmacija, iskustvo, rad sam po sebi, postignuće, samoaktuelizacija, socijalne potrebe i slično.

Činjenica da je zadovoljstvo ljudi poslom i radnom organizacijom od ključnog značaja za interese preduzeća, shvaćena je odavno, a među prvima su to isticali psiholozi Abraham Maslov i Daglas Mek Gregor, čija se imena pominju u svim varijantama teorije i prakse menadžmenta ljudskih resursa. Zadovoljan radnik je produktivan radnik.²⁴

Aktivnosti koje menadžeri svih nivoa treba da preduzmu u upravljanju ljudskim resursima treba da omoguće uspeh organizacije, ali se moraju pridržavati strategije kompanije. Zapošljavanje sposobnih ljudi takođe je jedna od važnijih aktivnosti. Aktivnostima regrutovanja i selekcije, mogu se angažovati ljudi sa kvalitetima kakvi su neophodni organizaciji. Od kvalitetne procene i izbora kandidata zavisi i dalji razvoj i uspeh preduzeća. Ponekada pogrešna procena može da učini veliku štetu.

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima mogu da utiču direktno i indirektno na produktivnost organizacije. Direktno, tako što će nalaziti bolje i efikasnije načine za ostvarivanje ciljeva i indirektno tako što će uticati na poboljšanje radnih uslova.

Upravljanje ljudskim resursima sadrži deset osnovnih aktivnosti, a to su:²⁵

- Analiziranje novih radnih mesta (analiza posla) za koje se jedan profesionalac potencijalno odlučuje da konkuriše ; ili kada se ovo radi za već postojeće poslove radi efikasnijeg obavljanja već ustaljenih zadataka
- Planiranje potreba za radnom snagom u različitim okolnostima izazvanim unutrašnjim ili spoljašnjim faktorima
- Regrutovanje novih zaposlenih za dizajnirana radna mesta

²³ Subotić D., 2005, *Upravljanje-ljudskim-resursima*/, www.fpn.bg.ac.rs/...ii-i.../upravljanje-ljudskim-resursima/, preuzeto 21.2.2012

²⁴ Vučićević L., (decembar 2007/januar 2008), časopis "Biznis & Finansije", str. broj 38/39 www.bifonline.rs, preuzeto 10.1.2013

²⁵ Tomašević V. (2007), *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.15-16

- Selekcija najadekvatnijih kandidata radi popunjavanja novonastalih radnih mesta
- Obuku na radnom mestu koja može biti formalna ili neformalna
- Praćenje poslovnog razvoja zaposlenih i usklađivanje potreba preduzeća i zaposlenih
- Ocenjivanje zaposlenih
- Kompenzaciju zaposlenih i regulisanje njihovih pogodnosti i beneficija
- Međuljudske odnose kao i odnose i relacije u skladu sa sistematizacijama preduzeća
- Zaštitu (sigurnosnu, zdravstvenu itd.) zaposlenih na radnom mestu

4.1 Analiza posla

Analiza posla je aktivnost kojom menadžeri moraju konstantno da se bave i ona je osnov za planiranje ljudskih resursa, ali i za sve kasnije aktivnosti.

Ona je bazična aktivnost upravljanja ljudskim resursima koja podrazumeva prikupljanje i procenu informacija o poslu. Prilikom analize posla procenjuje se šta zaposleni radi na poslu, kako radi, koja sredstva koristi, kakvo obrazovanje i psihofizičke sposobnosti treba da poseduje. Rezultati analize posla su opis posla i specifikacije izvršilaca.²⁶

Tokom vremena priroda poslova se menjala zato je potrebno posao uskladiti sa mnogo različitih situacija i otuda je i posvećeno mnogo više pažnje na analizi posla nego ranije.

Analiza posla je *sistematski put* za dobijanje i analizu informacija o sadržaju posla i ljudima potrebnim za njihovo obavljanje, što je važno posle za druge upravljačke aktivnosti. To je *proces* organizovanog prikupljanja i sređivanja relevantnih podataka i informacija o poslovima, potrebnim znanjima i sposobnostima, odgovornostima neophodnim za obavljanje određenog posla.

Informacije o poslu usmerene su u 2 pravca. U pravcu **radnog mesta** (naziv, opis, dužnosti, odgovornosti i slično) i drugi je u pravcu **izvršioca** (stručna sprema, radno iskustvo, znanje stranih jezika, itd.). Analiza posla identifikuje zadatke (radna aktivnost sastavljena od pokreta), dužnosti (veći radni element sastavljen od nekoliko zadataka) i odgovornosti (obaveze da se izvrše određeni zadaci i dužnosti).

Analiza posla obezbeđuje informacije neophodne za razvoj opisa posla (job description) i specifikacije posla (job specification) i one su u većini slučajeva kombinovane u jedan dokument koji sadrži nekoliko različitih sekcija.

²⁶ Tomašević V. (2007), *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 17

Opis posla – identifikuje zadatke, dužnosti i odgovornosti posla. Odgovara na pitanja šta je urađeno, kako, zašto i gde je urađeno i ukratko kako je to urađeno. Standardi za izvršenje posla bi trebalo da proisteknu iz opisa posla. Najčešće komponente opisa posla su:²⁷

- identifikacija posla, naziv odeljenja, lokacija i datum analize
- opšti pregled-opisana suština posla
- osnovne funkcije i dužnosti-
- specifikacija posla - potrebne kvalifikacije su: znanje, veštine i sposobnosti
- obrazovanje i iskustvo
- fizički zahtevi ili radni uslovi
- negiranje i odobravanje - dužnosti zaposlenog

Opis posla može da bude:

detaljan opis posla (podrazumeva označavanje svih poslova i radnih zadataka radnog mesta, od najsloženijih i najznačajnijih pa do najjednostavnijih i najsitnijih). Precizno određenje npr. ko je u obavezi da upravlja signalizacijom u železničkom saobraćaju, jer bi posledice bile fatalne.

načelan opis poslova (opisivanje ključnih poslova radnog mesta, bez ulaženja u detaljno objašnjavanje, navođenje i opisivanje, jer konkretni poslovi proističu iz osnovnih i glavnih i nepotrebno ih je sve opisati).

specifikacija posla – daje listu znanja, veština i sposobnosti (KSA –knowledge, skills, and abilities), potrebnih pojedincu da obavi posao na zadovoljavajući način. To obuhvata obrazovanje, iskustvo, radne veštine, lične, mentalne i fizičke zahteve.

Specifikacija posla polazi od informacija analize posla koja joj daje polaznu tačku i one informacije šta treba da poseduje idealan kandidat da bi zadovoljavajuće izvršio posao.

Osnovni koraci u procesu analize posla mogu varirati u zavisnosti od metode koja se koristi i broja poslova koji su obuhvaćeni. Neki osnovni koraci bi bili:²⁸

1. **Identifikovanje poslova i pregled postojeće dokumentacije** – Odlučuje se da li će se ispitivati određena vrsta poslova, svi poslovi u jednoj diviziji ili u celoj organizaciji? Pregled postojeće dokumentacije, opisi poslova,

²⁷ Čamilović S, Vujić V., (2006) , *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, <http://www.scribd.com/doc/46208636/mljr-2-Analiza-posla>, preuzeto 12.2.2013

²⁸ Čamilović S, Vujić V., (2006) , *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, <http://www.scribd.com/doc/46208636/mljr-2-Analiza-posla>, preuzeto 12.2.2013

- organizacione šeme, informacije iz predhodne analize posla itd. Treba identifikovati zaposlene koji će vršiti analizu posla i koje će metode koristiti.
2. **Objašnjavanje procesa menadžerima i zaposlenima** - ko vrši analizu, njenu svrhu, vremenski plan i način na koji će se učestvovati u svemu.
 3. **Sprovođenje analize posla** – prikupljanje podataka analizom posla. Upitnici su distribuirani, intervjui sprovedeni i završene opservacije, a analitičar ih pregleda i ako je potrebno putem intervjua pojasni informacije.
 4. **Priprema opisa posla i specifikacija** – sve informacije prikupljene analizom posla moraju se sortirati, promeniti (korigovati) i koristiti u planiranju opisa i specifikaciji posla od strane članova odeljenja za ljudske resurse. Pregledaju ih menadžeri i zaposleni, koji izvrše neophodne promene i pripreme konačni opis poslova i specifikacija. Ovaj konačni opis daje se zaposlenima (ili sindikatu) da naprave ispravke i prodiskutuju o svojim dužnostima sa menadžerima.
 5. **Održavanje i korigovanje (ažuriranje) opisa i specifikacije poslova** –Ovde značajnu ulogu imaju zaposleni koji izvršavaju zadatke i njihovi menadžeri, jer su oni najbliži poslovima i znaju kada se pojavi promena. Ceo proces se ponovi za nekoliko god.(jednom u 3 godine u mnogim organizacijama)

4.2 Proces planiranja ljudskih resursa

Posle analize posla kojom se pomoću prikupljana i sređivanja relevantnih podataka i informacija o poslovima, potrebnim znanjima i sposobnostima, odgovornostima i drugim zahtevima određuju sadržaji poslova i ljudi potrebni za obavljanje tih poslova, dolazimo do faze planiranja ljudskih resursa.²⁹

Pod planiranjem ljudskih resursa podrazumevamo blagovremeno predviđanje potreba u ljudskim resursima po zanimanjima, strukama, broju, kvalifikacijama i rokovima za to ostvarenje, uključujući potrebna finansijska sredstva za realizaciju tog planiranja. Planiranje ljudskih resursa se ne može svesti na mehaničko izračunavanje potrebnog broja ljudi za dati period. U suštini, planiranje ljudskih resursa treba da bude predmet duboke analize i studije timskog rada, u prvom redu top menadžmenta kompanije i sektora za ljudske resurse.³⁰

Planiranje ljudskih resursa je menadžerska funkcija. Pripremu plana ljudskih resursa vrši menadžer sektora za ljudske resurse na osnovu iskazanih potreba menadžmenta kompanije i sopstvenog stručnog uvida. U tom smislu, menadžer ljudskih resursa treba da poznaje planske ciljeve, plan rada i poslovanja kompanije, poslovnu politiku i politiku upravljanja ljudskim resursima, kao i iskorišćenost postojećih ljudskih resursa, njihove mogućnosti i nedostatke.

²⁹ Jovanović-Božinov M, Kulić Ž, Cvetkoski T(2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str.27

³⁰ http://www.link-elearning.com/lekcija-Strate%C5%A1ki-mena%C5%BEment-ljudskih-resursa_5985, preuzeto 12.2.2013

Proces planiranja ljudskih resursa obuhvata četiri međusobno povezane faze i to su :

1. prikupljanje podataka o eksternom i internom okruženju
2. predviđanje ponude i tražnje za ljudskim resursima
3. usklađivanje ponude i tražnje ljudskih resursa
4. praćenje i korigovanje plana ljudskih resursa³¹

Proces planiranja ljudskih resursa sastavni je deo sveukupnog planiranja u kompaniji, odnosno proces planiranja ljudskih resursa sastavni je deo strategijsko-poslovnih planova kompanije. Bez obzira koliko se vodi računa da se proces planiranja do kraja izvede pažljivo i kvalitetno, nemoguće je prilikom izrade plana predvideti baš sve okolnosti koje mogu uticati na plan, zato je potrebno stalno pratiti i predviđati eventualne uticaje kako bi se izvršile potrebne korekcije. Ovo govori da je proces planiranja ljudskih resursa kontinuirani proces koji stalno traje. Na osnovu informacija prikupljenih iz različitih organizacionih jedinica i brojnih filijala, utvrđuje se broj ljudi potrebnih za ostvarivanje poslovnih ciljeva za određeni period. Važan izvor informacija u utvrđivanju "neto potreba" jesu predviđanja kretanja i napredovanja zaposlenih unutar kompanije, uključujući i predviđanja spoljašnjih potreba, posebno ako kompanija ima svoje poslovne filijale na drugom geografskom prostoru. Menadžment ljudskih resursa predviđa više vrsta planova. Obično je reč o jednogodišnjim planovima, zatim srednjoročnim planovima za period od jedne do pet godina, mada se ne isključuju ni dugoročni planovi na period preko pet godina.

4.3 Rekrutovanje ljudskih resursa

Rekrutovanje ljudskih resursa je proces identifikacije i privlačenja kandidata čije sposobnosti, veštine ili lične osobine zadovoljavaju zahteve trenutno upražnjenih radnih mesta ili budućih poslova. Ono sadrži ispitivanje i sagledavanje zahteva poslova na upražnjenim radnim mestima, traženje i razmatranje izvora regrutovanja pogodnih kandidata, privlačenje i podsticanje za prijavljivanje na ponuđena radna mesta i kontaktiranje sa ovim kandidatima. Osnovni cilj regrutovanja je da se privuče dovoljan broj kvalitetnih kandidata da bi se mogli izabrati najbolji.³²

Potencijalni kandidati za popunu upražnjenih radnih mesta mogu se obezbeđivati na dva načina: među zaposlenima u organizaciji i iz spoljnog sveta, tj. sa tržišta radne snage. U prvom slučaju radi se o internim izvorima regrutovanja, a u drugom – o eksternim izvorima regrutovanja.

Među internim izvorima za regrutovanje nalaze se trenutno zaposleni, prijatelji trenutno zaposlenih, bivši zaposleni i kandidati koji su ranije već konkurisali za posao u toj organizaciji. Unapređenja, premeštaji u niža zvanja i transferi mogu takođe obezbediti dodatne ljude.

Prednosti popunjavanja upražnjenih radnih mesta putem internog regrutovanja su brojne:

³¹ http://www.link-elearning.com/lekcija-Strate%C5%A1ki-menad%C5%BEment-ljudskih-resursa_5985, Stokić M. ; Modul: *Planiranje i selekcija ljudskih resursa*, Naziv jedinice: Strateški menadžment ljudskih resursa, preuzeto 15.2.2013

³² Marinković V. (2010), *Upravljanje ljudskim resursima*, Megatrend univerzitet, Beograd, str.85

- veća pouzdanost u proceni kandidata,
- poznavanje veština i sposobnosti kandidata,
- kandidat dobro poznaje preduzeće i način rada u njemu,
- motivacija zaposlenih, ako se radi o prelasku na višu poziciju
- manji troškovi regrutovanja i selekcije.

Unutrašnji izvori regrutovanja imaju i određene nedostatke:

- manja ponuda kvalifikovanih kandidata,
- preraspodelom kandidata sa jednog na drugo radno mesto dolazi do upražnjenosti starih radnih mesta i
- preduzeće je zatvoreno za nove ljude, nema novih ideja.

Najčešći vidovi internog regrutovanja su:

1. interno oglašavanje
2. unapređenje i transfer zaposlenih
3. preporuke službe za ljudske resurse
4. prijatelji i rodbina zaposlenih
5. regrutovanje bivših zaposlenih i kandidata iz prethodnih procesa selekcije i regrutacije³³

Internim oglašavanjem posla poslodavac daje obaveštenje o otvorenim radnim mestima postojećim zaposlenima i poziva ih da se prijave. Interno oglašavanje se vrši na različite načine: preko oglasne table preduzeća, pomoću organizacionih biltena, putem elektronske pošte. Interni oglasi su uglavnom dostupni svim zaposlenima kako bi se svima koji ispunjavaju tražene uslove pružile jednake šanse. Mnoge organizacije moraju da popune slobodna mesta putem unapređenja ili transfera unutar organizacije, kad god je to moguće. Ova praksa može davati dobre rezultate ali i ne mora. Dobre veštine na jednom poslu ne moraju značiti i dobro snalaženje na drugom. Preporuke neposrednih rukovodilaca su najznačajniji vid obezbeđenja potrebnih kandidata iz same organizacije. Oni su značajan izvor informacija o zaposlenima, posebno o onima kojima neposredno rukovode. Službe za ljudske resurse takođe mogu biti značajan izvor. One imaju dobro razrađen sistem evidencije zaposlenih i njihovih potencijala. Preporuke službe za ljudske resurse su objektivnije od preporuka neposrednih rukovodilaca, koji su ponekad pristrasni u davanju ocena o kandidatima. Pouzdan izvor kadrova za popunu slobodnih radnih mesta sačinjen je i od prijatelja ili članova porodica trenutno zaposlenih. Oni su eksterni kandidati koji dolaze iz internog izvora informisanja. Prednost ovog načina jeste brzina i manji troškovi regrutovanja, a glavni nedostatak pristrasnost, jer onaj koji preporučuje ne može na realan način da sagleda rođaka ili prijatelja. Ranije zaposleni i raniji kandidati (oni koji su se prijavljivali na ranijim konkursima) su, takođe, dobar interni izvor za regrutovanje. Prednost je u uštedi vremena i novca zato što se već dosta toga zna o potencijalnim zaposlenima. To mogu biti zaposleni koji su napustili firmu, ali su voljni da se vrate ako im se ponude bolji uslovi nego na

³³Vujić, D.(2000), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta i uspeha*, Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije, Beograd,
<http://www.scribd.com/doc/53328711/6/Regrutovanje-ljudskih-resursa>, preuzeto 15.2.2013

trenutnom radnom mestu ili kandidati koji nisu prošli na ranijim konkursima firme, ali su sačuvani u bazama podataka i sada njihove performanse odgovaraju potrebama posla.³⁴

Ako interni izvori ne pruže prihvatljive kandidate, organizaciji su na raspolaganju mnogi eksterni izvori regrutovanja.

Najznačajnije prednosti eksternog regrutovanja su:

- organizacija je otvorena prema tržištu rada,
- veće su šanse da se nađu dobri kandidati u uslovima veće ponude,
- novi ljudi donose inovacije, ideje, nove metode rada
- ne javlja se problem deficita na drugim radnim mestima u okviru organizacije

Osnovni nedostaci eksternog načina regrutovanja su:

- veći troškovi,
- duže trajanje postupka selekcije
- veći rizik jer se kandidat ne poznaje, a metode regrutacije i selekcije nisu 100% pouzdano merilo da je izabran najbolji kandidat

Osnovni načini eksternog regrutovanja su:

1. eksterno oglašavanje
2. agencijsko posredovanje
3. obrazovne institucije
4. direktne prijave zainteresovanih kandidata
5. ostali izvori i načini regrutovanja³⁵

Eksterno oglašavanje je jedan od najčešće korišćenih metoda regrutovanja kandidata za popunu upražnjenih radnih mesta. Dobar oglas treba da sadrži sledeće informacije: potrebne kvalifikacije kandidata, detaljne informacije o poslu i o načinu konkurisanja (prijavljivanja) i opšte informacije o kompaniji. Savremena preduzeća i organizacije koriste brojne medije za eksterno oglašavanje svojih potreba za ljudskim resursima.

Najčešće korišćeni mediji za oglašavanje slobodnih radnih mesta su:

- dnevne novine, • bilteni preduzeća, • stručni časopisi, • radio i televizija, • direktna pošta i • web sajтови³⁶

³⁴ Vujić, D., (2000) *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta i uspeha*, Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije, Beograd, <http://www.scribd.com/doc/53328711/6/Regrutovanje-ljudskih-resursa>, preuzeto 15.2.2013

³⁵ Vujić, D., (2000) *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta i uspeha*, Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije, Beograd, <http://www.scribd.com/doc/53328711/6/Regrutovanje-ljudskih-resursa>, preuzeto 15.2.2013

³⁶ Vujić, D., (2000), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta i uspeha*, Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije, Beograd, <http://www.scribd.com/doc/53328711/6/Regrutovanje-ljudskih-resursa>, preuzeto 17.2.2013

4.4 Obuka zaposlenih

Nakon izvršene selekcije i raspoređivanja novih radnika na radna mesta sledi njihovo uvođenje u posao. Prva iskustva novog radnika (pogotovo početnika) u susretu sa organizacionom i radnom sredinom bitno određuju njegov kasniji odnos prema preduzeću, radu i kvalitetu, kao i uspeh u poslu. Organizovanim uvođenjem u posao smanjuju se negativni efekti drastične promene sredine, načina života i rada i ubrzava se adaptacija radnika na nove uslove. S toga, cilj uvođenja u posao jeste brža i lakša socijalna, radna i psihološka adaptacija novoprimljenih radnika u organizacionu sredinu. To znači, da treba stvoriti uslove da novi radnici na početku steknu dobar utisak o kompaniji i radnoj sredini, da se osećaju poželjnim i važnim, da započnu sa formiranjem dobrih radnih navika i osposobe se za rad na poslovima za koje su primljeni.

Obuku ili trening zaposlenih možemo definisati kao planski napor organizacije da poboljša performanse zaposlenih na njihovom radnom mestu ili na nekom povezanom radnom mestu. Pod obukom se podrazumevaju promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, stavovima ili ponašanju zaposlenih.³⁷

Program obučavanja novoprimljenih radnika definiše neposredni rukovodilac i mentor koga on odredi. Mentor je najbolji radnik u kompaniji koji je stručan, komunikativan, iskusan i taktičan. On u saradnji sa odgovarajućim stručnjakom iz sektora za ljudske resurse sprovodi dogovoreni program uvođenja novozaposlenih u posao.

Program obučavanja počinje da se realizuje odmah po prijemu novih radnika. On zavisi od veličine kompanije i broja primljenih radnika obuhvata: predavanja, seminare, sastanke, diskusije i što je najvažnije - učenje kroz iskustvo.

Učenjem kroz lično radno iskustvo stiču se:³⁸

- Pravila organizacionog ponašanja
- Praktične radne sposobnosti
- Sposobnosti za timski rad
- Samodisciplina

U sticanju praktičnih radnih sposobnosti presudna je uloga mentora. Njegov zadatak je da novoprimljenim radnicima, u stalnom i neposrednom kontaktu:

- pruži informacije kako se radi
- dozvoli da pojedinac sam uradi posao
- pruži povratnu informaciju o tome kako je pojedinac uradio posao
- da podršku i korektivne instrukcije

³⁷ Bogićević B. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str.153

³⁸ Milan Stokić, *Uvođenje kadrova u posao*, http://www.link-elearning.com/lekciya-Uvo%C4%91enje-kadrova-u-posao_5989, preuzeto 20.2.2012

Istraživanje koje je, krajem devedesetih godina prošlog veka, sprovedno na Pensilvanija univerzitetu pokazalo je da se jedan dolar uložen u obrazovanje i obučavanje zaposlenih isplati duplo brže nego jedan dolar uložen u nabavku nove opreme. Tako da možemo da zaključimo da obuka zaposlenih košta dosta, ali mnogo manje od neznanja!³⁹

Cilj obuke je da radnika što pre dovede u fazu efektivnosti i kvaliteta rada, ali i da se u što većoj meri otkrije radni i ljudski potencijal radnika, te da se radnik usmeri na pravi način.

4.5 Praćenje poslovnog razvoja i ocenjivanje zaposlenih

Praćenje i vrednovanja radne uspešnosti je važan zadatak pomoću kojeg se ostvaruju ciljevi organizacije. U praćenju radne uspešnosti povezujemo organizacione ciljeve i rezultate rada neposrednih izvršilaca. Smatra se da je praćenje i ocenjivanje radne uspešnosti „kamen temeljac“ menadžmenta ljudskih resursa. Praćenje i ocenjivanje performansi zaposlenih je proces organizovanog i kontinuiranog praćenja, vrednovanja, usmeravanja i njihovih rezultata i njihovog radnog ponašanja radi ostvarivanja organizacionih ciljeva. Ovaj proces predstavlja osnovu ukupne organizacione uspešnosti i jedan od najvažnijih aspekata upravljanja ljudskim resursima.

Pod očekivanim radnim ponašanjem (performansama) zaposlenih podrazumevamo predispozicije i kvalitete koji su neophodni za uspešno obavljanje radnih zadataka. Pored njih potrebno je definisati kriterijume koji se upotrebljavaju za merenje uspeha ili neuspeha zaposlenih, jedna od najvažnih aktivnosti menadžera ljudskih resursa jeste upravo procenjivanje uspeha radnika na poslu, odnosno vršenje evaluacije rada zaposlenih.⁴⁰

Praćenjem i ocenjivanjem performansi zaposlenih preduzeće ostvaruje dva osnovna cilja.⁴¹

- povećanje stepena zalaganja zaposlenih na radu
- utvrđivanje plana budućeg razvoja zaposlenih

Ciljevi praćenja i vrednovanja radne uspešnosti su višestruki i u njima se prelamaju ciljevi pojedinaca i ciljevi organizacije. Pojedinci žele da dobiju povratnu informaciju o svom radu koja je osnova za pravično dobijanje nagrada, sigurnost posla, profesionalni razvoj i planiranje karijere. Ciljevi organizacije su prvenstveno u podizanju radne efikasnosti, obezbeđivanju objektivnih informacija o radnom ponašanju, proceni ukupnih potencijala radi objektivnog postavljanja razvojnih ciljeva,

³⁹ Mihailović M. (2008), časopis, „Osiguranje“, www.link-elearning.com/lekcija-Evaluacija-rada-zaposlenih-1409, preuzeto 20.2.2012

⁴⁰ Vojnović B., *Evaluacija rada zaposlenih*, www.link-elearning.com/lekcija-Evaluacija-rada-zaposlenih-1409, preuzeto 20.2.2012

⁴¹ Vojnović B., *Evaluacija rada zaposlenih*, www.link-elearning.com/lekcija-Evaluacija-rada-zaposlenih-1409, preuzeto 20.2.2012

motivaciji zaposlenih i donošenju niza kvalitetnih odluka bitnih za uspešno upravljanje ljudskim resursima.⁴²

Najčešće greške kod postupka praćenja i ocenjivanja zaposlenih su posledica subjektivnosti, pristrasnosti ocenjivača ili nedovoljne metodološke izgrađenosti primenjenog postupka. Glavne greške u evaluaciji zaposlenih su halo efekat i konstantne greške.

Najčešća greška kod procenjivanja je halo efekat koji se svodi na to da se na osnovu opšteg utiska i mišljenja o osobi ili na osnovu jedne od karakteristika, ocenjuju njegove druge osobine. Prisustvo halo efekta se može proveriti analizom ili korelacijom ocena niza različitih osobina. Visoka korelacija između ocena niza različitih osobina sugerise na postojanje halo efekta.

Da bi se smanjila mogućnost pojave halo efekta potrebno je: jasno i potpuno definisati osobine koje će biti ocenjivane, precizno definisati i opisati stepene na skali, i u realizaciji primeniti horizontalno ocenjivanje i upoznati ocenjivače sa metodama ocenjivanja i vrstama grešaka koje se u ocenjivanju pojavljuju i načinima kako se ove greške mogu izbeći.

Konstantne greške se sastoje u doslednom - strogom ili blagom ocenjivanju ili davanju osrednjih prosečnih ocena, što je u najvećoj meri posledica osobina i stavova samih ocenjivača, ali i nedostatka primenjenog postupka ocene. Pored toga u ocenjivanju se stalno pojavljuje i mera centralne tendencije koja se manifestuje kao sklonost ocenjivača da izbegava ekstremne (vrlo dobre ili slabe) i da daje uglavnom prosečne ocene.

Najbrži način za otkrivanje ove greške je inspekcija distribucije ocena. Takođe, upoređivanje ocena više ocenjivača može da sugerise moguće prisustvo konstantnih grešaka.

4.6 Zaštita zaposlenih na radnim mestu

Staranje o zaštiti zdravlja i bezbednosti na radu zaposlenih smatra se značajnim segmentom menadžmenta ljudskih resursa. Jer, organizaciji su potrebni zdravi radnici i radnici koji su zadovoljni načinom ostvarivanja i merama zaštite svojih legitimnih prava i interesa iz radnog odnosa. Samo takvi radnici mogu biti zadovoljni svojim položajem u organizaciji i biti uspešni u svom poslu. Menadžment organizacije treba da ulaže maksimalne napore za očuvanje i zaštitu njihovog zdravlja i njihove bezbednosti na poslu. Briga o zdravlju i bezbednosti zaposlenih jedna je od značajnijih aktivnosti menadžmenta. Reč je o funkciji koja se neposredno odražava na individualnu i organizacionu uspešnost, troškove poslovanja i očuvanje ljudskih potencijala u organizaciji. Osim toga, staranje o zaštiti na radu i zaštiti zdravlja zaposlenih doprinosi većem zadovoljstvu zaposlenih, većoj produktivnosti i većoj zainteresovanosti za ostvarivanje organizacionih ciljeva i interesa. Menadžment organizacije snosi punu odgovornost za obezbeđivanje neškodljivih i bezbednih

⁴² Marinković V. (2010), *Upravljanje ljudskim resursima*, Megatrend univerzitet, Beograd, str.153

uslova rada i očuvanje fizičkog i mentalnog zdravlja svih zaposlenih. Takva odgovornost, između ostalog, proizilazi i iz zakonskih propisa svake zemlje. Česte povrede i nesrećni slučajevi na radu, sve veći broj invalida rada i profesionalnih oboljenja i slični razlozi, doprineli su pooštavanju zakonskih i drugih propisa o zaštiti na radu, zaštiti zdravlja i bezbednosti na radu.

Postoji opšta i posebna zaštita zaposlenih:⁴³

1. Opšta zaštita zaposlenih

U savremenim organizacijama se preduzimaju brojne mere i aktivnosti u oblasti opšte zaštite zdravlja i bezbednosti zaposlenih. To je njihova zakonska i moralna obaveza i njihov očigledan interes. Među najznačajnije aktivnosti organizacije u navedenoj oblasti se mogu svrstati: kontrola fizičkih i drugih rizika, jačanje svesti o potrebi bezbednosti i promocija dobrog zdravlja.

2. Posebna zaštita zaposlenih

Posebna zaštita zaposlenih je usmerena na zaštitu zdravlja i bezbednosti pojedinih kategorija zaposlenih. Merama i aktivnostima posebne zaštite zaposlenih obezbeđuje se dodatna zaštita osetljivih kategorija zaposlenih, lica ugroženog zdravlja, zaposlenih koji rade na poslovima sa povećanim rizikom i slično.

Najznačajniji oblici posebne zaštite zaposlenih su:

zaštita žena i omladine, zaštita zaposlenih koji obavljaju poslove sa povećanim rizikom, zaštita zaposlenih trudnica i porodilja i zaštita invalida i slično.

U novije vreme u razvijenim zemljama javlja se integralni program motivisanja zaposlenih poznat kao - poboljšanje kvaliteta života na radu. Ciljevi ovog programa su porast produktivnosti, povećanje kvaliteta proizvoda i usluga, smanjenje nezadovoljstva, eliminisanje konflikata, unapređenje zdravlja zaposlenih. U program je uključen tim različitih stručnjaka: menadžer za ljudske resurse, psiholog, ekonomista, stručnjak za organizaciju rada i proizvodnje, sociolog, lekar specijalista, arhitekta, dizajner, ekolog i drugi. Ovaj program doprinosi uspešnosti poslovanja, a time i ekonomskom i društvenom prosperitetu.

⁴³Vujić, D., (2000), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta uspeha*, Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije, Beograd, <http://www.scribd.com/doc/53328711/6/Regrutovanje-ljudskih-resursa>, preuzeto 23.2.2013

5. SELEKCIJA

5.1 Pojam i definicija selekcije

Selekcija podrazumeva procenjivanje kandidata uz primenu različitih unapred utvrđenih metoda i postupaka i izbor kandidata koji najbolje odgovaraju zahtevima poslova⁴⁴. Osnovni cilj selekcije je prognoziranje buduće radne uspešnosti kandidata i minimiziranje grešaka u odlučivanju o izboru kandidata za zaposlenje.

Proces selekcije mora u potpunosti biti ukomponovan sa drugim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa kako bi efekti bili maksimizirani.

Potrebna je posebna koordinacija sa procesom regrutovanja, analizom posla, planiranjem i razvojem ljudskih resursa. Selekcijom se, prema unapred utvrđenim i standardizovanim metodama i tehnikama, vrši izbor između više kvalifikovanih kandidata, kako bi se sa najboljim kandidatima zasnovao radni odnos. Važnost selekcije ogleda se u činjenici da sve druge aktivnosti u procesu menadžmenta ljudskih resursa i samoj organizaciji zavise od kvaliteta zaposlenih.

Selekcija kandidata je jedan od osnovnih zadataka menadžmenta ljudskim resursima. Na današnjem tržištu rada, pronalaženje prave osobe za posao je izazov sa kojim se suočava svaka radna organizacija. U većini preduzeća se, kao deo procesa zapošljavanja, podrazumeva uključivanje stručnjaka sa odgovarajućim psihološkim instrumentarijumom za procenu kandidata. Neka preduzeća se opredeljuju za organizovanje sopstvenog odeljenja za ljudske resurse, koje ima jednog ili više stručnjaka zaduženog upravo za selekciju kandidata (recruitment specialist). Druga koriste usluge specijalizovanih HR agencija, koje čitav proces primanja novog zaposlenog preuzimaju na sebe, od osmišljavanja odgovarajućeg oglasa za konkurs, preko detaljne procene (assessment-a) svih kandidata koji su se javili. Konačna odluka, naravno, i dalje leži na rukovodstvu preduzeća. Ono što podrazumeva jedan konzistentan i efektivan skup tehnika za procenu, su psihološki instrumenti za procenu sposobnosti i inteligencije, kao i testovi specifičnih ciljanih osobina ličnosti. Svako selekciji prethodi detaljna analiza radnog mesta, na osnovu koje se utvrđuju poželjne osobine i kompetencije potrebnog kandidata. Ova analiza se ne svodi samo na utvrđivanje potrebnih stručnih kvalifikacija, već se traži odgovarajući profil osobe - idealnog kandidata, koji podrazumeva skup ponašajnih obrazaca osobe, sposobnosti mišljenja, ličnih osobina, interesovanja i okupacija. Neki podaci pokazuju da upotreba ovakvih metoda procene prilikom zapošljavanja povećava uspešnost izbora prave osobe od tri do pet puta, i da rezultira većom produktivnošću, dužim zadržavanjem na radnom mestu i uopšte većim zadovoljstvom zaposlenih u bilo kojoj organizaciji.⁴⁵ Selekcija i izbor kandidata za zaposlenje izuzetno je složen proces, koji se sastoji od nekoliko faza. Polazi od analize posla,

⁴⁴Vujić, D., (2000) *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta i uspeha*, Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije, Beograd, www.scribd.com/doc/53328711/14/selekcija-ljudskih-resursa, preuzeto 23.2.2013

⁴⁵ Vidanović I., *Rečnik socijalnog rada*, www.scribd.com/doc/53328711/14/selekcija-ljudskih-resursa, preuzeto 23.2.2013

kriterijuma uspešnosti i profila zahteva u odnosu na izvršioca. Time se utvrđuje osnova za identifikaciju traženih znanja, sposobnosti i osobina ličnosti, kao i za izbor instrumenata selekcije. Ukratko cilj selekcije je da se predvidi kako će se kandidat ponašati.

Selekcija u osnovi ima dva cilja: prognoziranje i maksimiziranje radne uspešnosti kandidata i njihov uticaj na organizaciju, te izbegavanje i minimiziranje grešaka u odlučivanju o izboru kandidata. Izbor kvalitetnih kandidata imaće pozitivan, a izbor nekvalitetnih kandidata negativan uticaj na funkcionisanje organizacije. Uticaji selekcije mogu da budu materijalni i nematerijalni. Materijalni se direktno odražavaju na funkcionisanje organizacije i troškove, dok se nematerijalni odražavaju na zadovoljstvo, fluktuaciju, međuljudske odnose, disciplinu, motivaciju i slično.⁴⁶

5.2 Proces selekcije

Proces selekcije se obično sastoji iz osam koraka⁴⁷: 1.početna provera, 2.kompletiranje prijavnog formulara, 3.testiranje, 4. intervjuisanje kandidata, 5.preliminarna ponuda posla, 6.provera biografskih podataka, 7.lekarski ili fizički pregled, 8.ponuda posla

1.Početna provera

Prvi korak u selekciji predstavlja inicijalnu proveru potencijalnih kandidata. U ovoj fazi vrši se prvi krug eliminisanja kandidata na osnovu opisa i specifikacije posla. Moguće je da se u ovoj fazi pokaže da kandidat nema dovoljno iskustva ili odgovarajuće obrazovanje za obavljanje posla na upražnjenoj poziciji. Neke organizacije navedenu proceduru sprovode kroz intervju sa samim kandidatom često telefonskim putem a neke ovu inicijalnu proveru vrše na osnovu podnete prijave za posao.

2.Kompletiranje prijavnog formulara(prijavna dokumentacija)

Nakon početne provere od kandidata može biti zatraženo da kompletira formular koji sastavlja sama organizacija. U nekim slučajevima formular je jako kratak i zahteva popunjavanje osnovnih podataka o kandidatu – ime i prezime aplikanta adresu i broj telefona. Ipak većina organizacija koristi ovu formu da bi saznala profil kompetencija kandidata. U svakom slučaju formular predstavlja rezime kandidatovog života, veština i dostignuća. Važno je naglasiti da ovaj formular mora biti savojeručno potpisan čime aplikant odgovara za istinitost podataka koje je naveo u formularu.

Cilj prijavne dokumentacije je da se stvori predstava o relevantnim elementima iz prethodnog života i rada kandidata.

⁴⁶ Kulić Ž. (2005), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Beograd, str. 166-169

⁴⁷ Mičić A., *Menadžment Ljudskih Resursa*, [www.scribd.com/doc/.../33/pojam i znacaj selekcije u mljr](http://www.scribd.com/doc/.../33/pojam-i-znacaj-selekcije-u-mljr), preuzeto 25.2.2013

Razlikujemo dve vrste dokumentacije:

- a) formalno-pravnu
- b) individualnu.

U formalno-pravnu dokumentaciju spadaju: izvod iz matične knjige rođenih, venčanih, lekarska uverenja po potrebi, zatim diplome, sertifikati i druge potvrde o završenom obrazovanju. Jednom rečju, sve ono što kandidat navodi kao činjenice, a od značaja je za ocenu njegovih potencijala.

Individualni dokumenti su:

- biografija
- hronologija službovanja
- opis poslova na kojima je kandidat radio

Biografija obuhvata podatke o: rođenju, školovanju, društvenim aktivnostima, društvenim i radnim priznanjima, porodici, vojnoj obavezi.

Hronologija službovanja sadrži: radno angažovanje, sve promene do trenutka prijavljivanja.

U opisu poslova treba da budu date detaljnije informacije o onim sadržajima radnog angažovanja, koji su po oceni kandidata bitni za ocenjivanje podobnosti za radno mesto za koje je kandidat konkurisao.⁴⁸

3. Testiranje

Istraživanja pokazuju da preko 60% organizacija koristi neku vrstu testova u procesu selekcije. Ovaj metod bez obzira na vrstu za koju se organizacija odlučila daje veoma korisne podatke neophodne za predviđanje uspešnosti potencijalnog kandidata u obavljanju posla. Psihološki testovi su proverena, objektivna i pouzdana metoda merenja koja predviđa najvjerovatnije ponašanje osobe u određenim situacijama.

Psihologijsko testiranje u selekciji može se sastojati od testova kognitivnih sposobnosti, upitnika ličnosti, testova opšte kulture i informisanosti, testova znanja, motivacijskih upitnika, upitnika radnih vrednosti, testova psihomotoričkih sposobnosti i drugih instrumenata zavisno od potreba poslodavca i zahteva radnog mesta.

Psihologijsko testiranje razvijeno je za ispitivanje sposobnosti, interesa, stila rada, i motivacije. U upotrebi su hiljade različitih vrsta testova. Iako se može činiti da je njihova osnovna svrha da proniknu u skrivene predele našeg uma, njihova stvarna namena je da ukažu na vaše prednosti i slabosti u različitim situacijama na radnom mestu. U nekim slučajevima, testovi su usko vezani uz određeni posao.⁴⁹

⁴⁸ Erzić D., *Uvod u menadžment*, <http://www.scribd.com/search?query=prijavna+dokumentacija>, preuzeto 25.2.2013

⁴⁹ <http://www.moj-posao.net/Savjet/29424/Psihologijsko-testiranje-i-upitnik-osobnosti/54/>, preuzeto 25.2.2013

4. Intervjuisanje kandidata

Aplikanti koji su prošli početnu proveru, pregled prijavnog formulara i testiranje najčešće pristupaju intervjuisanju. Kandidat može biti intervjuisan od strane menadžera za ljudske resurse, linijskog menadžera, menadžera višeg nivoa, potencijalnog supervizora pa čak i budućih kolega sa posla. Cilj intervjuja je da otkrije one oblasti i potencijale ličnosti kandidata koje nije bilo moguće otkriti preko testa ili kroz prijavni formular.

5. Preliminarna ponuda posla

Ukoliko je aplikant prošao sve navedene korake selekcije pristupa se narednoj fazi koja se sastoji u preliminarnoj ponudi posla. Navedenu ponudu najčešće upućuje menadžer za ljudske resurse. Poruka ove ponude je da će ukoliko sve ostalo bude u redu a misli se na ostale faze selekcionog procesa ova ponuda prerasti u zvaničnu ponudu posla.

6. Provera biografskih podataka

Ova faza ima za cilj da verifikuje i potvrdi da su navedeni podaci u prijavi tačni i validni. Ona se radi u cilju provere tačnosti podataka kao i u otkrivanju nepovoljnih biografskih podataka kao što je kriminalni dosije, oduzeta vozačka dozvola. Testovi poštenja su pismeni psihološki testovi koji mogu da ukažu verovatnoću nemoralnog poštenja a u ekstremnim slučajevima primenjuje se i testiranje poligrafom. Provere preporuka podrazumevaju kontaktiranje bivših poslodavaca ili nadređenih potencijalnog kandidata za posao. Ove provere se najčešće rade telefonskim putem i odnose se na traženje odgovora na sledeća pitanja: da li je određeno lice radilo za tu kompaniju, u kom periodu, u čemu se sastojao njegov posao, kakvo mišljenje su imali o njemu njegove kolege (ili nadređeni), koliko je bio ambiciozan i revnostan na poslu, zašto je napustio firmu itd.

7. Lekarski ili fizički pregled

Ova faza selekcije predviđena je da bi se utvrdilo da li fizičko stanje kandidata odgovara zahtevima određenog posla i koristi se najčešće za fizičke poslove.

8. Ponuda posla

Kandidati koji su prošli sve navedene faze selekcije smatraju se kvalifikovanim da prime ponudu za posao. Iako formalno i iz administrativnih razloga ovu ponudu prezentuje menadžer ljudskih resursa, ipak konačnu odluku o ponudi za posao treba da donese menadžer departmana u kome se nalazi upražnjeno radno mesto jer pretpostavka uspešnog obavljanja posla svakako je dobar odnos između menadžera i njegovih zaposlenih a čemu prethodi i kvalitetan odabir kandidata.⁵⁰

5.3 Seleksijske metode i instrumenti procene kandidata

Procena kandidata vrši se u cilju prognoziranja buduće radne uspešnosti. Da bismo prognozirali uspešnost nekog kandidata na određenom radnom mestu, neophodno je poznavati zahteve poslova koje će budući kandidat obavljati.

Ključni cilj je da se zahtevi poslova dovedu u saglasnost s individualnim radnim potencijalima, odnosno kvalifikacijom.

Seleksijske metode i instrumenti za procenu kandidata za zapošljavanje su:

1. Dokumentacija kandidata – prijava na oglas
2. Radna biografija -CV
3. Upitnik
4. Intervju
5. Psiho - testovi
6. Preporuke
7. Medicinski nalazi
8. Ostali instrumenti selekcije
9. Evaluacija

1.Dokumentacija kandidata - prijava na oglas

Da bismo došli do potrebne dokumentacije, potrebno je da u oglasu tačno navedemo koja i kakva dokumentacija je potrebna uz prijavu. Prijava čini deo dokumentacije i ona nam omogućava prvi uvid u ličnost i motivaciju kandidata. Ostala dokumentacija služi za utvrđivanje činjeničnog stanja.

2. Radna biografija - CV

Osnovu selekcije predstavljaju biografski podaci o kandidatu najčešće u formi CV-ja ili neke posebne vrste formulara. Na osnovu CV-ja poslodavci odlučuju koji kandidati ispunjavaju opšte uslove za neku poziciju i koji će biti procenjeni na osnovu neke od metoda selekcije.

Naziv *Curriculum Vitae* – skraćeno CV se prevodi kao tok života. To je dokument koji nas prati kroz čitav naš radni vek i koji raste i razvija se uporedno sa našom

⁵⁰ Đorđević Boljanović J., Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, str.115-117

profesionalnom karijerom. Zato je potrebno obratiti posebnu pažnju na sastavljanje ovog dokumenta.⁵¹

Sastavljanje CV-ja je jako važan korak u prijavi za obrazovni program ili u potrazi za poslom. Cilj biografije je da se izornoj komisiji i poslodavcu detaljno predstave kvalifikacije kandidata, veštine i sposobnosti i time ih podstakne da pozovu kandidata na intervju.

CV treba da sadrži sledeće informacije :⁵²

- Ime, prezime i kontakt podatke
- Cilj
- Ključne kvalifikacije
- Obrazovanje u obrnutom hronološkom redu-prvo najnovije
- Dodatni kursevi(jezici, IT, itd.)
- Radno iskustvo u obrnutom hronološkom redu
- Projekti(pozicija i zadaci na projektu)
- Znanje stranih jezika
- Publikacije
- Interesovanja
- Ostale veštine

Vrlo često se desi da kandidati budu odbijeni zbog sitnih grešaka, jer poslodavci greške u CV-ju vide kao greške na poslu. Naravno estetski, onosno formalno, fantastično urađen CV neće pomoći ukoliko kvalifikacije kandidata ne odgovaraju odgovarajućoj poziciji ili ukoliko niste dobro predstavili svoja znanja, veštine i iskustvo.

Sastavni deo svake prijave za posao je i propratno pismo. Najčešće kandidati za posao ovom delu prijave ne posvećuju dovoljno pažnje, bez obzira na njegovu važnost i uticaj koji može imati na poslodavca. Propratno pismo ima ulogu da kandidatu za posao osigura ulazak u naredni deo selekcije i često predstavlja nijansu koja će jednog kandidata odvojiti od ostalih. Da bi ispunilo ovu funkciju, propratno pismo bi trebalo biti napisano na jasan, ne previše formalan ali ni upadljivo ličan način. Propratno pismo treba da bude samouvereno i da poslodavcu prenese entuzijazam i želju za određenim poslom. Rečenice treba da budu jednostavne i razumljive i za razliku od CV-ja propratno pismo se piše u prvom licu jednine.⁵³

⁵¹ Đorđević Boljanović J, Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, str.125

⁵² Tomašević V.(2007), *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.38

⁵³ Đorđević Boljanović J., Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, str.126

3. Upitnik

U cilju pribavljanja dodatnih podataka i informacija relevantnih za ocenu kvalifikacije kandidata, mnoga preduzeća imaju interne upitnike, koje kandidat popunjava prilikom prvog kontakta ili pred intervjuu.

Sadržaj upitnika većinom se sastoji iz sledećih elementa:

- posao za koji se kandidat prijavljuje,
- ime, adresu, broj telefona,
- datum i mesto rođenja, bračni status,
- obrazovanje,
- dodatna znanja,
- radovi i nagrade, interesi i hobiji,
- zdravstveno stanje,
- ranija zaposlenja,
- profesionalna i druga udruženja i članstva,
- očekivanja od preduzeća.

Upitnik obično služi samo za odabiranje kandidata, i vrlo je bitan dokument u dosijeu radnika.

4. Intervju

Intervju je jedno od najpoznatijih ali i najneprijatnijih iskustava organizacionog života prilikom selekcije. Većina ljudi je pre zapošljavanja imala bar jedno iskustvo intervjuisanja a malom broju njih je ono ostalo u lepom sećanju.⁵⁴

To je jedina metoda koja se u procesu izbora tj. selekcije kandidata može primeniti samostalno i koja uvek treba da je sastavni deo zapošljavanja, bez obzira na to za koje se još metode selekcije odlučimo.

Intervju se obično definiše kao razgovor sa svrhom, u kojem jedna osoba postavlja pitanja, a druga daje odgovore. Svrha intervjuu za zaposlenje je da se upozna kandidat, procene njegove sposobnosti, ponašanje i motivacija da bi se utvrdilo u kojoj meri odgovaraju zahtevima posla za koji su se prijavili.

Na osnovu prikupljenih informacija poslodavac zaključuje, odnosno prognozira koliko će kandidat kao budući zaposleni biti uspešan u samom poslu, u komunikaciji sa kolegama i u prilagođavanju kompaniji i onome što ona može da ponudi svojim zaposlenima.

Intervju je interaktivni proces procenjivanja u kojem intervjuista ima sledeće zadatke:

- da pruži ključne informacije o poslu i organizaciji,

⁵⁴ Torrington D., Hall L., Taylor S., (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, str.241

- da prikupi što više relevantnih informacija o kandidatu i vrednuje ih sa aspekta zahteva posla,
- da utvrdi predispozicije kandidata za posao koje se ne mogu utvrditi na drugi način,
- da podstakne motivaciju za posao i interes za organizaciju.

Intervju mnogi autori ističu kao najvažniji instrument ukoliko ga obavlja profesionalno i dobro obučeno lice. Skoro sve organizacije koriste intervju kao obavezno sredstvo selekcije. Obično kandidata intervjuiše najmanje dvoje ljudi pre nego što se ponudi posao.

To je najčešće stručnjak za poslove profesionalne selekcije i osoba koja će biti neposredni rukovodilac kandidata. Kandidat za menadžerske i druge složene poslove imaju i treći intervju sa menadžerom višeg nivoa.

Najčešće greške prilikom vođenja intervju su:

- Kada je nekoliko kandidata intervjuisano jedan za drugim, procenjivači pokušavaju da porede kandidata sa prethodnim kandidatom pre nego sa apsolutnim standardom. Prema tome jedan prosečan kandidat može biti rangiran više od proseka ako on ili ona dođu posle jednog ili dva loša kandidata i niže od proseka ako on ili ona dolaze nakon izvanrednog kandidata.
- Intervjuisti često svoj zadatak vide kao potrebu za negativnim ili diskvalifikacionim informacijama o kandidatima. Skloniji su promeni svog početnog mišljenja o kandidatu od pozitivnog ka negativnom nego negativnog ka pozitivnom.
- Intervjuisti mogu imati unapred negativan stav o kandidatu na osnovu kandidatove rase, pola ili godina.
- Intervjuisti su skloni da formiraju prvi utisak o kandidatu suviše brzo, na osnovu prijavnog formulara ili na prvih nekoliko minuta intervju. Tako početni sud može biti otporan prema promenama, iako u međuvremenu intervjuista dobija više informacija.
- Halo - efekat nastaje kada neka globalna impresija ili prethodna informacija proširi uticaj na procenu ostalih karakteristika. Na primer kandidat impresionira intervjuistu svojim entuzijazmom, pa ovaj to prenosi na ostale karakteristike, kao što su znanje o poslu, odanost i pouzdanost.
- Na intervjuistu utiču neverbalni faktori. Kandidati koji nose odgovarajuću garderobu, ostvaruju dobar kontakt očima, smeju se, pokazuju interesovanje, govore tečno i imaju dobru intonaciju, mogu ostaviti pozitivan utisak na intervjuistu. Za poslove koji zahtevaju tehničke veštine i malo kontakata sa ostalima, ovakva tendencija može umaniti vrednost dobijenog rezultata.

Međutim, osim navedenih grešaka zaključivanja i grešaka ocenjivanja, mogu se izdvojiti i greške u vezi sa vrstom pitanja koja se postavljaju tokom intervjua. U tom smislu preporuka je da se izbegavaju:⁵⁵

- Zatvorena pitanja - pitanja koja počinju sa „da li“ i ne podstiču kandidata na dalju priču nego mu je dovoljno da odgovori sa da ili ne. Na primer: *Da li ste ikada radili od kuće?* ili *Znate li nešto o...?*, umesto toga bolje je pitati: *Šta znate o ...?*
- Višestruka pitanja - istovremeno postavljanje više pitanja u jednom pitanju. Na primer: *Možete li da se setite svog prvog radnog dana, kako ste se osećali tog dana i šta ste radili?* Umesto toga bolje je pitati: *Kako je izgledao vaš prvi radni dan?*
- Nebitna pitanja - pitanja koja su nebitna za sam posao i skreću pažnju sa suštine intervjua. Na primer: *Kada ste prvi put dobili lošu ocenu u školi?*
- Sugerišuća pitanja - kada intervjuer svojim pitanjem ujedno sugeriše i odgovor, na primer: *Zar ne mislite da je danas nemoguće uspostaviti balans između privatnog i profesionalnog života?*
- Diskriminativna pitanja - pitanja koja su lične prirode i zakonom zabranjena, na primer: *Za koga ste glasali na poslednjim izborima?* ili *Koliko dece imate?*

Anketa korporativnih regrutera, nacionalna asocijacija koledža i poslodavaca SAD pod nazivom „Šta poslodavci traže“, pokazuje da su po važnosti, tražene:⁵⁶

- komunikacione veštine,
- iskrenost i integritet,
- timske veštine,
- interpersonalne veštine,
- motivaciona inicijativa,
- jaka radna etika,
- analitičke veštine,
- fleksibilnost i prilagodljivost,
- rad na računaru,
- samopouzdanje.

⁵⁵ Šovljanski N.,

http://www.mojtim.com/hrsaveti/?hrOblast=84&hrSavet=202&key=&savet_submit=Prika%C5%BEi, preuzeto 29.2.2013

⁵⁶ <http://www.youth.rs/biografija-cv/index.php>, preuzeto 22.2.2013

Da bi poslodavci saznali da li kandidati poseduju veštine potrebne za obavljanje određenog posla, najčešće postavljaju sledeća pitanja:

- Zašto želite ovaj posao?
- Šta mislite da je potrebno za ovaj posao?
- Na koji način Vi možete doprineti našem dobrom poslovanju?
- Zašto želite da radite za ovu organizaciju? Šta očekujete od ovog posla?
- Šta znate o ovoj organizaciji?
- Do sada niste imali slična iskustva. Kako ćete se snaći?
- Zašto bi baš Vas trebalo da primimo?
- Šta se desilo pa ste ostali bez prošlog zaposlenja?
- Koji su vaši profesionalni i lični ciljevi? Gde vidite sebe za nekoliko godina?
- Da li ste individualac ili ste dobar timski igrač?
- Koliku platu očekujete?
- Šta Vam mi možemo ponuditi što do sada niste dobijali?
- Koliko dugo mislite da će proći dok ne počnete da doprinosite našem radu u značajnoj meri?

U praksi su se iskristalisale tri vrste intervju. To su:

Strukturirani intervju

Strukturirani intervju obezbeđuje najveću pouzdanost. Sva pitanja su planirana unapred. Jedina razlika između intervjua s različitim kandidatima može biti u postavljanju dodatnih pitanja ukoliko kandidat nije dao precizan odgovor. Odgovori kandidata se pritom beleže i ocenjuju i na kraju intervjua se izračunava sveopšta ocena koju je kandidat dobio na intervjuu, a izbor pada na osobu sa najvišom ocenom. Pritom, ako intervju vodi više intervjuera, to je još jedan korak više u pravcu veće objektivnosti.

Nestrukturirani intervju

U nestrukturiranom intervjuu pitanja nisu unapred planirana i intervjui sa kandidatima mogu pokriti različite oblasti stavova i budućih pitanja. Imaju nizak stepen pouzdanosti. Pošto pitanja nisu planirana, postoji rizik da važne oblasti vezane za posao budu neistražene, pa čak i da se postave pitanja koja ne bi trebalo postaviti.

Ovo je najnepouzdanija metoda selekcije i teško je dokazati da je intervjuer bio objektivan jer je moguće da je nekim kandidatima postavljao lakša, a nekim teža pitanja, a moguće je da neke kandidate nije ni pitao neke bitne stvari tako da je uporedivost ovih intervjua diskutabilna.

Polustrukturiran intervju

Ovaj intervju uključuje delimično planiranje intervjua ali istovremeno dozvoljava i fleksibilnost u postavljanju pitanja.

Postoje još neke vrste intervjuja koja se češće koriste ali čija je upotreba ograničena na neke posebne situacije. To su:

Stresni intervju

Iako je svaki intervju više ili manje stresan ovaj se baš namerno čini što stresnijim. Prvo, najpre kandidat dugo čeka da intervju uopšte počne (u hodniku, bez stolca, a svi što prolaze ga čudno gledaju), a potom se intervjuer prema njemu odnosi vrlo neprijateljski i arogantno.

Tako se odmah u početku iz selekcijskog postupka isključuju emocionalno osetljive osobe - ako se radi o poslu gde takva osobina može biti kontraindikacija uspešnosti (vojska, policija i neke druge specijalne službe). Za većinu poslova se ipak ne preporučuje.

Panel intervju

Obično je to poslednji intervju na osnovu kojeg se donosi konačna odluka o izboru kandidata.

Dve ili više osoba vode intervju - strukturirani ili nestrukturirani - s jednim kandidatom.

Grupni intervju

Više kandidata za posao zajedno se intervjuiše kroz grupnu raspravu koja takođe može biti i strukturirana i nestrukturirana. Jedan od razloga zbog čega se ova metoda primenjuje je da se proceni kako kandidati reaguju pod pritiskom. A u zavisnosti od potrebe poslodavca na grupnom intervjuu, ovako se najčešće istakne osoba - lider. Ovakav intervju pruža mogućnost da komisija uporedi utiske nakon intervjuja pa su manje šanse da se donese subjektivno mišljenje kao što je slučaj kad je jedan intervjuer.

Bihevioralni intervju

Ova vrsta intervjuja je dobila svoj naziv po engleskoj reči behavior, što znači ponašanje, jer ovom vrstom intervjuja se registruje ponašanje koje je bitno za uspešnost na poslu. Pored ovog termina u upotrebi su još neki izrazi.

Pošto ovom vrstom intervjuja želimo da registrujemo nečiju radnu uspešnost onda se ova vrsta intervjuja još naziva i Performance-Based Interview(intervju zasnovan na performansama), a pošto se ponašanja koja su od presudnog značaja za uspešnost na poslu nazivaju kompetencije onda je prisutan još jedan naziv, a to je Competence-Based Interview. Osnovni koncept na kojem se bihevioralni intervju zasniva je da je prethodno ponašanje najbolji prediktor budućeg ponašanja.

Bihevioralna pitanja imaju jasnu strukturu, koja je prikazana na slici:



Slika broj 1⁵⁷

Data struktura podrazumeva da se od kandidata traži da opiše neku situaciju koja je deo njegovog profesionalnog iskustva, a dobar je pokazatelj da kandidat poseduje traženu kompetenciju. Kandidat pored toga što opisuje sam događaj, opisuje i sopstvene postupke u smislu šta je rekao, šta je uradio, ali isto tako opisuje i način na koji je razmišljao i kako se pri svemu tome osećao. Na kraju kandidat daje informaciju o samom ishodu, o tome kako se sve završilo, odnosno kakve su bile posledice njegovih postupaka.

Zbog dužine trajanja bihejvioralni intervju nije pogodna metoda selekcije kandidata u situaciji kada ste suočeni sa visokom fluktuacijom zaposlenih. Međutim, čak i tada može da se koristi bihejvioralni intervju samo za neke, posebno važne pozicije. Ono što je najvažnije bihejvioralni intervju pomaže da se broj pogrešnih procena i odluka zasnovanih na njima svede na najmanju moguću meru.⁵⁸

5. Psiho - testovi

Psihološki test je standardizovani postupak pomoću kojeg se izaziva određena aktivnost, a onda se učinak te aktivnosti meri i vrednuje tako da se individualni rezultati uporede sa rezultatima drugih pojedinaca u istoj situaciji.

Svrha testa je dijagnoza razvijenosti neke psihičke varijable, bitne za obavljanje određenog posla, i na osnovu toga prognoziranje buduće radne uspešnosti.

Za merenje sposobnosti danas se koriste brojni testovi koji se mogu kategorisati kao:⁵⁹

⁵⁷ <http://www.amc.rs/content/bihejvioralni-intervju>, preuzeto 30.2.2013

⁵⁸ <http://www.amc.rs/content/bihejvioralni-intervju>, preuzeto 28.2.2013

⁵⁹ Bajalović T, *Intervjui od početka do kraja*, es.scribd.com/.../23609684-Menadzment-Ljudskih-Resursa-Regrutov, preuzeto 28.2.2013

Testovi opštih sposobnosti

Testovi opšte sposobnosti, tj. inteligencije, koji sadrže zadatke pomoću kojih se simulira određena problemska situacija, za čije je rešenje neophodno utvrditi generalne principe zakonomernosti odnosa između pojedinih elemenata. Visok nivo inteligencije ne znači da će kandidat bezuslovno bolje obavljati svaki posao. Za mnoge poslove dovoljna je prosečna inteligencija.

Testovi specifičnih sposobnosti

Usmereni su na ispitivanje užih segmenata intelektualnih sposobnosti važnih za obavljanje određenih poslova. Najčešće korišćeni testovi specifičnih sposobnosti su:

- Testovi perceptivnih sposobnosti koji ispituju brzinu kojom se uočavaju oblici, kao i sličnosti i razlike među njima. Ova sposobnost je važna za poslove koji se obavljaju pomoću šema i nacрта i druge poslove u kojima su bitni detalji.
- Testovi specijalnih sposobnosti, tj. sposobnosti zamišljanja i predočavanja objekata u prostoru i njihovih odnosa.
Ovi testovi se obično koriste za poslove konstrukcije, dizajna, arhitekture, umetnosti i mehanike u kojima je potrebno vizualizirati objekte u tri dimenzije.
- Testovi numeričkih sposobnosti, koji se baziraju na izvođenju numeričkih operacija. Oni se primenjuju za poslove na kojim se radi sa brojevima, kao što su računovodstveni, blagajnički.
- Testovi verbalnih sposobnosti pomoću kojih se utvrđuju sposobnosti brzog i lakog razumevanja verbalnih simbola, sposobnost izražavanja misli i preciznog upotrebljavanja reči. Ovi testovi koriste se za poslove koji se zasnivaju na mišljenju, komuniciranju, pisanju, izražavanju i slično tome.
- Testovi verbalne fluentnosti ispituju sposobnost upotrebe reči i bogatstvo govora. Koriste se za menadžerske poslove, poslove voditelja, novinara, nastavnika, prodavaca i dr.

Testovi kreativnosti

Kreativnost je mentalni proces koji obuhvata stvaranje novih ideja i koncepcija, ili novih veza između postojećih ideja i koncepcija (složenih pojmova). Kreativnost nije samo stvaralaštvo nego i uočavanje neobičnog (humor kao znak kreativnosti). Prema

Tayloru kreativnost se razvija i izražava prvo kroz spontane aktivnosti, pa usmerene aktivnosti (7 -10 god.), zatim invencije (11 - 15 god.), inovacije (16 - 17 god) i tek u odraslom dobu kroz kreativno stvaranje. Kreativnost je donekle povezana s inteligencijom. Po Guilfordovom faktorskom modelu intelektualnih sposobnosti za kreativnost su najvažnije operacije divergentnog mišljenja. Primenom operacija na sadržaje dobijamo sledeće globalne faktore divergentnog mišljenja: fleksibilnost, fluentnost, originalnost i elaborativnost. Kao bit kreativnosti možemo istaknuti originalnost i prikladnost kreativnog produkta. Kreativni način razmišljanja se može uvežbavati i predstavlja funkciju koja se u odnosu na znanje uveliko zapostavlja.

Kreativnost je teško dobro izmeriti, ali ipak evo online testova kreativnosti kojima se to pokušava:

Test / kviz kreativnosti koji slikovito prikazuje koji način razmišljanja je kreativan.- **Creative MRI**, Test kojim se procenjuje stav prema rešavanju problema kao i načini pristupanja problemima koji doprinose kreativnom razmišljanju. - **Test kreativnosti pristupa rešavanju problema**, još jedan test po pristupu sličan prethodnom i sledećem. CREAX samoprocena kreativnosti, Test kreativnosti na osnovu ispitivanja osobina ličnosti koje se često nalaze kod kreativnih ljudi. Test kreativnosti, naučno validiran test za merenje 4 tipa veština koje ljudima pomažu u izražavanju kreativnosti. Autor dr. Robert Epstein je tvorac teorije generativnosti koja objašnjava kreativnost- My creativity skills (ECCI-i) i Upitnik kreativnosti za menadžere

Ovim testovima ispitanici se podstiču na traženje neobičnih i novih rešenja. Koriste se za poslove koji zahtevaju stalno nova rešenja problema.

Testovi mehaničkih sposobnosti

Usmereni su na utvrđivanje sposobnosti shvatanja mehaničkih principa kod funkcionisanja mašina. Namenjeni su merenju sposobnosti prostorne vizualizacije, perceptivne brzine i tačnosti, razumevanja fizikalnih i mehaničkih principa i sl. Stoga su prikladni za testiranje kandidata za radna mesta kod kojih je važna upotreba, održavanje i popravak uređaja i opreme (npr. inženjeri, mehaničari, piloti, itd.).

Testovi senzornih psihomotornih sposobnosti

Psihomotorni zadaci se sastoje od niza usklađenih pokreta, koji zahtevaju od onog koji se testira preciznu nervno-mišićnu kontrolu. Promene od svesnog izvođenja, korak po korak u početku vežbanja, prema automatskom izvršenju zadataka, dešavaju se zanemarivanjem ili automatizacijom srednjih ili posredničkih faza zadataka, prelaz od senzorne informacije na akciju ostvaruje se odmah, neposredno, bez simboličke interpretacije informacije, koja je u početku nužna. Ovi testovi se koriste za poslove koji se rade manuelno ili zahtevaju preciznost, brzinu, koordinaciju pokreta i izoštrenost čula.

Testovi ličnosti

Njima se mere osnovne individualne osobine i razlike koje determinišu reakcije i stil ponašanja neke osobe. Ovi testovi imaju značajnu prognostičku vrednost ukoliko je njihova upotreba povezana sa zahtevima radnog mesta. Testovi ličnosti se obično dele na objektivne ili testove prisilnog izbora - testirana osoba u upitniku bira jedan od nekoliko ponuđenih odgovora, i projektivne testove u kojim ispitanik daje slobodnu interpretaciju ponuđenih objekata ili formi.

Testovi interesovanja i znanja

Sastoje se od određene vrste upitnika u kojem kandidat između više navedenih aktivnosti bira onu koja ga najviše privlači. Polazi se od pretpostavke da su profesionalni interesi stabilni, da pojedinac dobro poznaje sebe i da će biti iskren u odgovorima.

Testovi znanja usmereni su na proveru da li i koliko pojedinac vlada nekim znanjima bitnim za obavljanje posla i najčešće se koriste za proveru rezultata obrazovnog procesa.

Pri korišćenju testa, kao i drugih selekcijskih instrumenata, prognoza se vrši na osnovu zahteva konkretnog posla. Ako se posao menja, prognoza više nije valjana.

6. Preporuke

Uspešan rad u prošlosti je najpouzdaniji garant uspešnog rada u budućnosti. Značajan izvor podataka o prethodnom radnom ponašanju i prethodnoj radnoj uspešnosti su i preporuke, koje su u mnogim zemljama tržišne ekonomije postale gotovo obavezne pri zapošljavanju. One pružaju relevantne informacije o kandidatu i njegovim potencijalima. Preporukama se zadovoljavaju dva cilja: 1. proverava se tačnost informacija koje je kandidat dao i 2. njima se obezbeđuju informacije o prethodnoj radnoj uspešnosti kandidata kako bi se na osnovu njih procenjivala uspešnost njegovog budućeg rada.⁶⁰

Preporuka je dokument koji određena osoba izdaje u obliku dopisa poslodavcu u kompaniji, odnosno instituciji gde se kandidat prijavljuje za posao. Ovim dokumentom osoba koja poznaje kandidata preporučuje ga i ocenjuje njegove profesionalne i lične sposobnosti kojima će odgovoriti zahtevima radnog mesta na

⁶⁰ Jovanović-Božinov M, Kulić Ž, Cvetkoski T(2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 122-123

koje se prijavljuje. Dobro napisana preporuka pripremljena od osobe koja se ceni može znatno povećati šanse za zaposlenje.

Preporuka nema propisanu formu, ali se piše u obliku izjave i ne treba biti duža od jedne kucane stranice. U gornjem uglu, kao i kod propratnog pisma, trebaju biti navedeni kontakt podaci osobe koja preporučuje kao i ime i prezime osobe s kontakt podacima kojoj se upućuje preporuka sa titulama, odnosno pozicijama. Na dnu ili vrhu stranice navodi se i mesto i datum.

Prvi paragraf

U prvom paragrafu potrebno je navesti na koji način osoba koja preporučuje poznaje kandidata za posao i koliko dugo. Naime, da li je to bivši poslodavac, profesor, saradnik i sl. Takođe, potrebno je navesti informacije o poslovima i zadacima koje je kandidat obavljao, bilo da se radi o prethodnom zaposlenju, o nekom projektu ili istraživačkom radu.

Drugi paragraf

U drugom paragrafu daje se stručni profil i ocena poslovnih sposobnosti. Koje su to dobre osobine kandidata na radnom mestu i specifična profesionalna dostignuća?

Treći paragraf

U poslednjem paragrafu potrebno je dati opis karaktera, tačnije napisati da li je kandidat odgovoran, fleksibilan, komunikativan i sl. Posljednji paragraf se zaključuje rečenicom sa pozitivnim mišljenjem o kandidatu.⁶¹

7. Medicinski nalazi

Zdravstveno stanje kandidata koji su prošli sve faze selekcije i kandidovali se za prijem u radni odnos, mora se proveravati u slučaju popunjavanja:

- 1) naročito teških i po zdravlje štetnih poslova(npr.rudarski poslovi, poslovi u livnicama, poslovi pod vodom)
- 2) teških, odgovornih i nekih specifičnih poslova (npr. poslovi letaćkog osoblja, obezbeđenja)
- 3) poslovi koji zahtevaju visok nivo higijene(npr. proizvodnja namirnica i hrane)
- 4) poslova na kojima se zapošljavaju invalidi.

⁶¹ <http://www.abecedakarijere.ba/trazite-posao/preporuke.html>, preuzeto 28.2.2013

8. Ostali instrumenti selekcije

U traganju za odgovarajućim kandidatima savremene organizacije se sve češće opredeljuju za primenu nekonvencijalnih metoda selekcije. Njihovom primenom se najčešće ne isključuju tradicionalne metode već se naprotiv primenjuju kombinovano. Najprimerljivije nekonvencijalne metode selekcije su: poligrafsko ispitivanje, "testovi poštenja", testiranje na upotrebu droge, grafologija, itd.

9. Evaluacija

Proces selekcije treba da se verifikuje praćenjem i analiziranjem načina uključivanja novozaposlenih radnika, kao i praćenjem i analiziranjem njihovih rezultata rada i njihovog napredovanja na poslu.⁶²

Evaluiranje rada zaposlenih je potrebno iz više razloga, odnosno dobijeni podaci o uspehu zaposlenog mogu da se koriste u različite svrhe:

- za obavljanje kontrole utvrđenih procesa rada,
- kao osnova za utvrđivanje materijalnog nagrađivanja, napredovanja ili nekih olakšica ili pak otpuštanja,
- merenje uspeha na poslu deluje motivaciono na zaposlene,
- praćenje uspeha zaposlenog je jedan od pokazatelja validnosti postupka selekcije kadrova koja je preduzeta,
- rešavanje kadrovskih problema premeštanja radnika na radno mesto koje je adekvatnije njegovim sposobnostima,
- procene uspešnosti omogućavaju planiranje razvoja karijere pojedinca i donošenje relevantnih odluka u tom domenu,
- podaci o uspehu zaposlenih služe kao osnova za planiranje i procenu efikasnosti obučavanja, odnosno sugerišu koja znanja i veštine zaposleni treba da poseduju,
- na osnovu povratnih informacija o svom radu, pomažu zaposlenom da planira napredovanje i
- za postizanje opšte organizacione sposobnosti i ostvarenja stratezijskih ciljeva kompanije

⁶² Jovanović-Božinov M, Kulić Ž, Cvetkoski T(2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str.160-161

Praćenjem radne uspešnosti povezuju se organizacioni ciljevi i rezultati rada neposrednih izvršilaca.⁶³

5.4 Pouzdanost metoda selekcije

Svaka od metoda izbora novih zaposlenih ima neke svoje prednosti i više ili manje je primenljiva pri zapošljavanju ljudi na određenim pozicijama. Tako će se na pr. za zapošljavanje direktora koristiti verovatno jedni metodi izbora, a drugi metodi će više odgovarati za izbor ljudi na nekim operativnim poslovima. U tom smislu, razna istraživanja su pokazala koliko su pouzdane različite metode selekcije, to jest sa koliko pouzdanosti se može predviđati buduća poslovna uspešnost kandidata, a mi ovde navodimo primer rezultata jednog istraživanja koje i pokazuje da je kombinacija različitih metoda izbora zapravo najbolja opcija.⁶⁴

Istraživanje koje je sprovedeno vezano za razne metode selekcije nad 255 ljudi koji se profesionalno bave selekcijom pokazalo je njihovo mišljenje o preciznosti, verodostojnosti, praktičnosti različitih tehnika procene. Oni su ocenili radne testove uzorka kao najsigurnije dok intervjue kao najpraktičnije ali ne i najmerodavnije. U nastavku ćemo dati rezultate tog istraživanja.⁶⁵

Ovde se navodi uspešnost metoda selekcije u procenjivanju kandidata i određivanju odgovarajućeg radnog mesta. U tom smislu, potpuno tačno procenjivanje kandidata i predviđanje odgovarajućeg radnog mesta bi imalo vrednost 1. Slede rezultati ovog istraživanja.⁶⁶

- Kombinacija različitih metoda (0.68)
- Radni zadaci (0.54)
- Testovi sposobnosti (0.54)
- Struktuirani intervjui (0.44)
- Testovi ličnosti (0.38)
- Nestruktuirani intervjui (0.33)
- Reference tj. preporuke koje kandidat ima (0.13)

Kada razmišljamo o odabiru metode selekcije prvo treba da razmotrimo zahteve posla i kakva treba da bude osoba koja će sa uspehom obavljati taj posao. Treba da definišemo kojim veštinama, znanjem, iskustvom, sposobnostima i osobinama treba da raspolaže. Ovo istraživanje pokazuje da je kombinacija više metoda najbolja za odabir budućih radnika ali izbor metode ne zavisi samo od prirode datog posla već zavisi i od budžeta i vremena s kojim firma raspolaže.

⁶³ Čamilović S, Vujić V., (2006) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, <http://www.scribd.com/doc/53328711/12/Evaluacija-rada-zaposlenih>, preuzeto 12.2.2013

⁶⁴ Furnham A., (2008), <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2389.2008.00436.x/abstract>, preuzeto 10.2.2013

⁶⁵ Anderson, N. & Cunningham-Snell, N. 'Personnel Selection' in *Work and Organisational Psychology*, Chmiel, N. (Ed), Blackwell Publishers Ltd (2000.), <http://www.mojtim.com/hr-saveti/Regrutacija-i-odabir-novih-radnika/Metode-izbora-novih-zaposlenih/87/>, preuzeto 15.11.2012

⁶⁶ <http://www.mojtim.com/hr-saveti/Regrutacija-i-odabir-novih-radnika/Metode-izbora-novih-zaposlenih/87/>, preuzeto 15.11.2012

U nastavku ćemo dati primer još jednog istraživanja pouzdanosti metoda selekcije.

Pouzdanost različitih selekcijskih metoda utvrđivali su Schmidt & Hunter (1998) u svome radu *The validity and utility of selection methods*.⁶⁷

– Oni su analizom obuhvatili više od 85 godina istraživanja iz područja pouzdanosti različitih selekcijskih metoda i nakon provedenih istraživanja došli su do zaključka da testovi rezonovanja (kognitivnih sposobnosti) konzistentno najbolje predviđaju radni učinak, nasuprot grafologiji za koju je utvrđeno da ima najslabija predviđanja radnog učinka kod kandidata za posao.

Istraživači su dodatno utvrdili i bolji uspeh u programima osposobljavanja za radnike koji su bili bolji na testovima rezonovanja. Izgleda da su radnici s višim sposobnostima izvlačili više koristi iz programa obuke i brže učili – navode istraživači.

Schmidt & Hunter (1998)⁶⁸ utvrdili su da testovi kognitivnih sposobnosti mnogo bolje predviđaju uspeh radnika na profesionalnim/upravljačkim ili menadžerskim pozicijama nego na jednostavnijim poslovima.

Međutim, iako je neosporno utvrđena prednost testova sposobnosti u profesionalnoj selekciji, tj. proceni radnoga učinka i učenju tokom osposobljavanja, istraživači navode da takvim testovima treba pridodati još nešto. Naime testovi rezonovanja prema ovim stručnjacima predviđaju najviše do 30% (varijabiliteta) radnog učinka.

Predviđanje radne uspešnosti kandidata za zaposlenje dodatno se može unaprediti korišćenjem upitnika ličnosti i strukturiranih intervjua za posao kao i uvođenjem testova konkretnih znanja i uzoraka posla.⁶⁹

5.5 Značaj odabira pravog metoda selekcije

Selekcija je proces od izuzetnog značaja za organizaciju i njen budući uspeh, jer upravo od nje zavisi izbor ljudi odgovarajućih potencijala, koji će ga ostvariti. Svi postavljeni planovi propadaju ako nema pravih ljudi za njihovu realizaciju. Pribavljanje ljudi, kroz adekvatan odabir i njihovo radno angažovanje je ključni zadatak menadžmenta preduzeća, koji treba adekvatno da ih uklopi sa ostalim faktorima. Ako se ti zadaci kvalitetno obave, menadžment ljudskih resursa će dokazati pravi značaj koji on zaista i ima.

Selekcija je postupak kojim se primenom unapred utvrđenih i standardizovanih metoda i tehnika za određeni posao biraju oni koji najviše odgovaraju njegovim zahtevima.

⁶⁷ <http://www.psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1998-10661-006>, preuzeto 15.11.2012

⁶⁸ <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1998-10661-006>, Schmidt, Frank L.; Hunter, John E. Psychological Bulletin, Vol 124(2), Sep 1998, 262-274, preuzeto 18.11.2012

⁶⁹ Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological Bulletin, 124, 262-274.)

Dok se traganje za savršenom metodom selekcije (*perfect method of selection*) nastavlja, personalni i linijski menadžeri i dalje koriste mnoštvo nesavršenih metoda (*imperfect methods*) zbog čega dolazi do grešaka pri odabiru budućih radnika. Selekcija postaje sve važnija jer je tržište talenata sve konkurentnije, a troškovi loše selekcije sve veći.⁷⁰

Odabir pravog zaposlenog tokom procesa selekcije pri zapošljavanju omogućuje uštedu dragocenog vremena i unapređenje posla kompanije. Na "Univerzitetu Harvard" je ustanovljeno da 80% od troškova poslovanja su prouzrokovane greškama napravljenim prilikom procesa selekcije i zapošljavanja. Kada se zapošljavaju novi radnici ili unapređuju već postojeći osnovno i neophodno pravilo je da menadžer zna šta je potrebno da bi zaposleni bio uspešan na određenoj poziciji. Evaluacijom ponašanja, znanja i talenata koji su potrebni za određeno radno mesto menadžer procenjuje da li je kandidat odgovarajući za određeno radno mesto.⁷¹

Kad se utvrde zahtevi posla, potrebne osobine, kvaliteti kandidata, kriterijumi radne uspešnosti, pouzdani i valjani merni instrumenti kojima će se proveravati imaju li kandidati i u kojem stepenu zahtevane osobine, potrebno je organizovati postupak selekcije. Postupak selekcije kandidata treba organizovati racionalno i efikasno.

Uravnotežena i balansirana upotreba metoda selekcije predstavlja najbolji mogući način da kompaniji obezbedimo najbolje moguće novozaposlene radnike. Mora se voditi računa o troškovima i trajanju samog procesa selekcije jer ne smemo svojim aktivnostima ugrožavati već poboljšavati poslovnost kompanije. Vreme zaslužuje da se štedi ali takođe svaki od kandidata zaslužuje dovoljnu količinu vremena i pažnje da mu se pokloni.

Poznato je da ljudski resursi čine 20%-30% ukupnih troškova. Iz tog razloga organizacije su sve više zainteresovane za pravi odabir budućih zaposlenih i spremne su da potroše velike sume novca za njih.⁷²

Za koju će se metodu selekcije organizacija odlučiti zavisi od veličine organizacije, vrste posla za koju se vrši izbor kandidata, zateva organizacije u pogledu kandidata, broja kandidata, broja slobodnih radnih mesta, stručnosti ljudi zaduženih za selekciju, od mogućnosti organizacije da sprovede određenu metodu i drugim činiocima.⁷³

⁷⁰ Đurić D. (1999), *Uvod u finansijski menadžment*, Beograd, Radosavljević Ž. (1998), *Teorija, praksa i veština savremenog menadžmenta*, Beograd, Raičević Božidar i Šuković Danilo (2002), *Ekonomске teme*, Beograd, <http://www.scribd.com/doc/75975950/Metode-Selekcije-i-Odluke>, preuzeto 20.11.2012

⁷¹ Heathfield S., http://humanresources.about.com/od/recruiting/tp/recruiting_employee.htm, preuzeto 18.11.2012

⁷² Đurić D. (1999) *Uvod u finansijski menadžment*, Beograd, Radosavljević Ž. (1998), *Teorija, praksa i veština savremenog menadžmenta*, Beograd, Raičević Božidar i Šuković Danilo (2002), *Ekonomске teme*, Beograd, <http://www.scribd.com/doc/75975950/Metode-Selekcije-i-Odluke>, preuzeto 18.11.2012

⁷³ Đorđević Boljanović J, Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, str. 117

5.6 Troškovi zapošljavanja neadekvatnih kandidata

Troškovi selekcije zavise od složenosti i važnosti poslova za koje se kadrovi biraju. Postoje direktni i indirektni troškovi izbora radnika. Direktni su lako merljivi (troškovi pribavljanja, selekcije, nepopunjenosti radnog mesta i sl.), dok druge možemo samo procenjivati.

Glavni "indirektni" troškovi su sledeći :⁷⁴

- Troškovi uvođenja i osposobljavanja novozaposlenih radnika
- Niži radni učinak i uspešnost
- Nezadovoljstvo i frustracija
- Apsentizam(Odsutnost)
- Greške i nesreće na radu
- Fluktuacije
- Loša motivacija za rad
- Loši međuljudski odnosi
- Vreme osoba koje se moraju baviti rešavanjem konflikata

Kada su troškovi u pitanju, najbolje je naglasiti cenu postupka i troškove grešaka selekcije. Prosečni troškovi zapošljavanja, od regrutacije, preko selekcije do obuke primljenih kandidata, kreću se od par hiljada za prosečnog službenika, do nekoliko desetina hiljada evra za menadžere najvišeg nivoa. Troškovi grešaka u selekciji su dvostruki. Izbor pogrešnog kandidata izaziva troškove socijalizacije, obuke, niskog rezultata rada, kao i troškove regrutovanja i selekcije novog kandidata. Troškovi odbijanja dobrog kandidata obuhvataju troškove neostvarivanja očekivanih rezultata rada, izgubljenog vremena zbog odbijanja kandidata koji je mogao ostvariti značajne rezultate.⁷⁵

Selekcija se često sprovodi na neplanski način u mnogim organizacijama. Mnogi nekompetentni menadžeri insistiraju da sami izvrše selekciju zato što su sigurni da niko drugi ne može bolje izbarati kandidata od njih samih.

Angažovanje agencije pomaže menadžerima da se posvete svom poslu i strateški bitnim procesima umesto da obavljaju HR aktivnosti za koje možda nemaju stručnosti i iskustva. Profesionalne agencije za selekciju kandidata će izvršiti odabir odgovarajućih radnih biografija i prvobitnu selekciju kandidata koji odgovaraju potrebama klijenta i tako osloboditi menadžera posla koji u datom trenutku ne donosi profit. Na taj način se menadžerima ostavlja mogućnost da fokus usmere na nekolicinu odabranih kandidata.

⁷⁴ <http://selekcija.hr/2008/09/troskovi-loseg-zaposljavanja/>, preuzeto 18.11.2012

⁷⁵ <http://www.istcube.com/advice/59/usteda-troskova-kroz-outsourcing-i-pravilno-upravljanje-ljudskim-resursima.html>, preuzeto 21.12.2012

Angažovanje profesionalnih agencija dovodi do smanjenja troškova bržem i efikasnijem plasiranju na tržište u odnosu na konkurenciju, maksimiziranju radne snage, fleksibilnosti i mogućnosti pristupanja zaposlenima na drugačiji način.⁷⁶

Kada pričamo o pogrešnom odabiru radnika ne govorimo samo o nepotrebnim troškovima koje ono donosi već i o gubitku dragocenog vremena i manjoj produktivnosti i celokupnoj uspešnosti poslovanja kompanije. Upravo ova tvrdnja predstavlja opštu hipotezu našeg rada kojom se tvrdi da od dobre i adekvatno odabrane metode selekcije zavisi zapošljavanje stručnog kadra koji svojim znanjem i kompetentnošću utiče na uspešnost poslovanja kompanija.

Neuspešni radnici, izabrani pogrešnim metodama, ne samo što slabo obavljaju svoje radne zadatke, nego često ometaju i frustriraju i ostale radnike – kao domino efekt!

5.7 Uloga intervju u selekciji kandidata

Intervju je oblik razgovora u kojem (barem) dve osobe učestvuju u verbalnoj i neverbalnoj komunikaciji kako bi ostvarili unapred određeni cilj. U procesu selekcije intervju se koristi već jako dugo. Može se reći da je intervju najpopularnija i najraširenija metoda selekcije. U odnosu na ostale metode selekcije intervju dopunjava nejasne informacije iz drugih izvora, proverava fizičke karakteristike i način na koji osoba komunicira (verbalno i neverbalno). Intervju je i sredstvo privlačenja kandidata jer omogućuje pružanje informacije o preduzeću.

Jedna od najznačajnijih i najčešće korišćenih podela intervju u procesu selekcije je na tradicionalni i strukturirani intervju.

Tradicionalni intervju se oslanja na subjektivni utisak ispitivača o prikladnosti kandidata kao i na korišćenje zatvorenih ili sugestivnih pitanja. Korišćenje tradicionalnog nestrukturiranog intervju dovedeno je u pitanje zbog njegove slabe moći predviđanja – metrijske su karakteristike ove metode niske. On zapravo ne meri ono što bi trebao – ima li kandidat *sposobnosti* potrebne za obavljanje određenog posla.⁷⁷

Strukturirani intervju je usmeren na faktore koji su povezani s poslom i podrazumeva otvorena pitanja. Važno je naglasiti da se u slučaju strukturiranog intervju svakom kandidatu postavljaju ista pitanja (što doprinosi boljoj pouzdanost u odnosu na tradicionalni nestrukturirani intervju). Time se osigurava pravednost ove metode, što štiti poslodavca od sudskih tužbi za nepravdu.

Strukturirani intervju ima bolje metrijske karakteristike i zato bi trebao biti u upotrebi (češće). Cooper i Robertson (2007)⁷⁸ navode da je obično prosečni koeficijent valjanosti tradicionalnog intervju manji od 0.2, dok u slučaju strukturiranog intervju isti koeficijent iznosi 0.44. Dakle, pouzdanost strukturiranog intervju pri procenjivanju

⁷⁶ <http://www.istcube.com/advice/59/usteda-troskova-kroz-autsourcing-i-pravilno-upravljanje-ljudskim-resursima-.html>, preuzeto 21.12.2012

⁷⁷ <http://selekcija.hr/2011/01/intervju-najcesce-koristena-metoda-odabira-zaposlenika/>, preuzeto 23.12.2012

⁷⁸ Cooper, D. & Robertson, I. T. (2007). Psihologija odabira zaposlenika. Naklada Slap. Jastrebarsko

kandidata je dvostruko viša od pouzdanosti tradicionalnog intervjua! Uprkos tome iznenađuje široka primena tradicionalnog intervjua.

Prednost strukturiranog intervjua je u tome što se bazira na analizi posla pa su pitanja reprezentativna za ponašanje povezano s poslom. Manja je verovatnoća diskriminacije kandidata (bilo na osnovu rase, pola ili starosti). Takođe, strukturirani intervjui su manje podložni pristrasnostima intervjueira.⁷⁹

Ali koju god metodu intervjua koristili tačnost dobijenih rezultata je nedovoljno relevantna. Prema nekim istraživanjima vrednost intervjua je mala i praćena je velikim greškama. Nedavne studije pokazale su da je preklapanje procena sposobnosti dobijenih intervjui, s objektivnim procenama putem testova – samo 14%. Drugim rečima, ako vam je pri izboru kandidata intervjui jedina selekcijska metoda, morate da zaposlite 7 radnika da biste zaposlili jednog uspešnog!⁸⁰

Sve ovo se odražava na povećanje troškova koji nastaju zbog neostvarene ili smanjene produktivnosti, tj. na novac koji je mogao da bude zarađen, a nije zbog gubitka vremena pri izboru radnika ili smanjene produktivnosti izabranih radnika.

Rashodi o kojima govorimo obično nastaju zbog loših kriterijuma u procesu izbora novih radnika ili neadekvatnosti tradicionalnog i ustaljenog postupka selekcije.

Prema navedenim podacima možemo da zaključimo da intervjui nije najmerodavnija metoda selekcije. Time možemo da zaključimo da smo dokazali našu posebnu hipotezu da je intervjui iako najčešće korišćena metoda selekcije nije i najpouzdanija metoda pri izboru budućeg zaposlenog.

⁷⁹ <http://selekcija.hr/2011/01/intervju-najcesce-koristena-metoda-odabira-zaposlenika/>, preuzeto 23.12.2012

⁸⁰ <http://selekcija.hr/2008/09/cemu-selekcija-zasto-ne-samo-intervju/>, preuzeto 23.12.2012

5.8 Važnost profesionalno sprovedenog procesa selekcije

Važnost profesionalne selekcije povezana je sa činjenicom da često sve kasnije aktivnosti, konkurentska prednost i ukupna uspešnost preduzeća zavise od toga kakve smo ljude odabrali za organizaciju, što potvrđuju primeri mnogobrojnih uspešnih kompanija.

Od kvaliteta planiranog procesa selekcije zavisi kvalitet budućih zaposlenih u organizaciji, a time i njena konkurentska prednost i efikasnost u poslovanju. Sve najuspešnije kompanije kao što su *Apple, Amazon.com, Google, Microsoft, Toyota Motors, IBM* posvećuju veliku pažnju odabiru budućih zaposlenih. *Dobrom selekcijom, tačnije odabirom kvalitetnih zaposlenih i njihovim raspoređivanjem na odgovarajuća radna mesta poboljšava se kvalitet i brzina obavljanja usluga i proizvoda određene organizacije.*

Tako na primer *Microsoft* smatra svoje zaposlene izvorom svoje energije, a jedan od prioriteta je da svoje zaposlene, kao osnovnu i najveću vrednost učini zdravim, srećnim, i optimalnom brzinom pokrenutim ka budućnosti. *Apple* kompanija traži i neguje ljude koji su pametni, kreativni spremni za izazove i uzbuđeni onim što rade, jednom rečju *Apple ljude*. Inovativnost i kreativnost zaposlenih u kompaniji *Google* čine njihove projekte pokretačkim i unapređujućim, a održivost same kompanije proizilazi od zaposlenih u kompaniji, tzv. *Googlersa*.⁸¹

Da bismo dokazali značaj dobre selekcije i njen uticaj na poboljšanje nivoa usluga i uspešnost poslovanja preduzeća daćemo jedan primer iz prakse:

Pre nekoliko godina kompanija Ritz-Carlton preuzela je Portman hotel iz Šangaja. Novi menadžment je odlučio da značajno unapredi nivo usluga u hotelu. U tu svrhu novi izvršni direktor hotela Mark DeCocinis postavio je za cilj bolje usluge klijentima a da bi se ovo postiglo zaposlenima u Portman hotelu u Šangaju bile su potrebne nove veštine i ponašanja. Da bi se dobile navedene veštine i ponašanja Mark DeCocinis je predstavio zaposlenima u Portman hotelu sistem menadžmenta ljudskih resursa Ritz-Carlton-a. On je znao da navedene politike i prakse dovode do usluga visokog kvaliteta kakve zahteva njegov hotel. DeCocinis i njegovo osoblje za ljudske resurse su lično intervjuisali svakog kandidata i birali samo zaposlene koji brinu i poštuju druge. Njihova selekcija se orijentisala na talenat i lične vrednosti, kao što je briga za druge, pošto se one ne mogu naučiti. Njihovi naponi su se isplatili. Za svega nekoliko godina razne publikacije su proglasile ovaj hotel najboljim poslodavcem, najboljim poslovnim hotelom u Aziji i najboljim poslovnim hotelom u Kini. Efikasni menadžment ljudskih resursa pomogao je u stvaranju hotela vrhunskog kvaliteta.⁸²

Iz ovoga primera vidimo koliko je selekcija bitna i koliko utiče na uspešnost poslovanja preduzeća, u ovom slučaju hotela i kako samo profesionalna selekcija može da dovede do unapređenja poslovanja i konkurentske prednosti na tržištu.

⁸¹ Đorđević Boljanović J., Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, str.3-4

⁸² Đorđević Boljanović J., Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, str. 61

Proces selekcije može da bude nestručno i nejasno definisan o čemu govori sledeći primer:

Lupton (2000) je istraživao ulogu ljudskih resursa prilikom obezbeđivanja medicinskog osoblja u NHS-u. Iako je osoblje za ljudske resurse prisustvovalo intervjuima lekara, ono je kako je uvideo Lupton, imalo "slabu ulogu" u organizaciji jer mu je doprinos bio ograničen na administrativne sporazume, pitanja smeštaja i "dodavanje kafe". Osoblje za ljudske resurse nije imalo značajan uticaj ni na odlučivanje pri selekciji, ni na strukturu procesa. Lupton smatra da je slaba organizaciona pozicija ovog osoblja posledica haotičnog i neformalnog procesa selekcije.⁸³

Kao što vidimo iako je osoblje za ljudske resurse prisustvovalo intervjuima lekara, prilikom odabira medicinskog osoblja nije imalo značajnu ulogu, nego je bilo ograničeno na poslove koji nisu ključni pri obavljanju selekcije. Rezultat ovoga je loša selekcija i organizaciona pozicija odabranog osoblja.

Iz datog možemo zaključiti da je proces selekcije neophodno sprovesti u svakoj organizaciji kako bi se pravim ljudima dodelili pravi poslovi na odgovarajućoj poziciji u skladu sa njihovim veštinama, znanjem i iskustvom .

Cilj procesa selekcije predstavlja prognozu maksimalne buduće radne uspešnosti zaposlenih i cele organizacije. Ovo podrazumeva poboljšanje kvaliteta i brzine obavljanja usluga određene organizacije koje omogućavaju sposobni i efikasni ljudi u njoj. *Da bi se ovo postiglo neophodna je dobra selekcija, tačnije odabir pravih ljudi i njihovo postavljanje na odgovarajuća radna mesta.*

Odluke o selekciji su posebno važne jer bitno utiču na buduće troškove ili dobiti organizacije. To se dešava sa razlogom jer savremene organizacije troše sve više novca, vremena i stručnih znanja na organizovanje dobrog procesa selekcije. Troškovi izbora zavise od složenosti i važnosti posla za koji se ljudi biraju. Neki od njih su direktni (vezani su za primenu različitih metoda i angažman stručnjaka), a neki indirektni (vezani su za buduće probleme koji nastaju zapošljavanjem nekvalitetnih ljudi).

Ukoliko je process selekcije neprofesionalno i od nekompetentnih ljudi sproveden, može dovesti do pojave troškova i gubitaka za organizaciju.

U tom smislu, najčešći izvori potencijalnih gubitaka za organizaciju su sledeći:

- Direktni troškovi (troškovi pribavljanja, selekcije, nepopunjenosti radnog mesta i sl.)
- Troškovi uvođenja i osposobljavanja novozaposlenih
- Niži radni učinak i uspešnost
- Nezadovoljstvo i frustracija

⁸³ Torrington D., Hall L., Taylor S., (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, str. 189

- Greške i nesreće na radu
- Fluktuacija kadrova
- Loši međuljudski odnosi
- Vreme onih koji se bave lošim zaposlenima
- Demotivacija za rad.

Pored navedenih problema koji nastaju usled neefikasnog procesa selekcije, poseban problem jeste da loš zaposleni ne deluje samo na svoj rad nego na različite načine i na rad drugih, jer ih ometa, frustrira, demotiviše i slično. Negativni efekti lošeg izbora kreću se logikom bilijarske kugle u kojoj jedan udarac dovodi do čitavog niza kretanja.

Detaljno i savesno urađena selekcija dovodi do smanjenja troškova novčanih sredstava što predstavlja još jednu posebnu hipotezu našega rada. Često se kaže da što su viši troškovi selekcije, to su niži troškovi po zaposlenom nakon zapošljavanja izabranog kandidata. Koliko je dobro obavljena selekcija bitna za smanjenje troškova nakon primanja zaposlenog na radno mesto, dokazuju nam mnoge uspešne firme koje posvećuju veliku pažnju procesu selekcije. U prilog ovoj tvrdnji govore mnogi autori:

“Veoma važan aspekt njegova procesa selekcije je cena. Prosečni troškovi zapošljavanja u koje ubrajamo regrutovanje, selekciju i obuku primljenih kandidata kreću se od par hiljada za prosečnog službenika do nekoliko desetina hiljada eura za menadžere najvišeg nivoa. Ovome je potrebno dodati i posledice pogrešno primljenog kandidata u smislu neadekvatnog obavljanja posla i posledice koje mogu proizići iz toga. Sve navedeno govori u prilog važnosti ovog procesa.”⁸⁴

“Pojedini autori smatraju da su organizacije veoma svesne troškova koje proces selekcije iziskuje, te je donošenje dobre odluke vezano za izbor između velikog broja prijavljenih kandidata, jedana od ključnih stavki celokupnog procesa.”⁸⁵

“Odluke donete u procesu selekcije direktno se odražavaju na buduće poslovanje organizacije, a posebno na njene buduće troškove.”⁸⁶

Potreba za selekcijom kao i njena velika važnost za ukupno upravljanje ljudskim potencijalima proizlazi iz jednostavne činjenice da se ljudi međusobno razlikuju. Kamen temeljac selekcije i procenjivanja ljudskih potencijala predstavlja postojanje merljivih psiholoških razlika između ljudi, važnih u određivanju uspešnosti u poslu. To je ujedno područje menadžmenta ljudskih potencijala koje je najneposrednije povezano sa psihologijom ličnosti. Postoji mnogo teorijskih i empirijskih istraživanja

⁸⁴ Đorđević Boljanović J, Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, str. 76

⁸⁵ Marinković V. (2010), *Upravljanje ljudskim resursima*, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 50

⁸⁶ Jovanović-Božinov M, Kulić Ž, Cvetkoski T, (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 30

koja su usmerena na razvoj instrumenata za merenje psihičkih osobina ljudi te utvrđivanje povezanosti između individualnih razlika i uspeha u poslu. To je, nesumnjivo, jedno od najrazvijenijih i najutemeljenijih područja primenjene psihologije danas, bez koje je nemoguće organizovati i sprovesti dobar postupak selekcije.

Psiholozi su nezaobilazni i najvažniji stručnjaci u postupku selekcije. Osim toga, oni su jedini kvalifikovani za upotrebu i interpretaciju većine selekcijskih metoda, posebno različitih oblika testova.

Selekcijskih metode su posebno važne za selekciju jer upućuju na sledeće činjenice:

- Ljudi se međusobno razlikuju po svojim relevantnim osobinama povezanim s radnom uspešnošću
- Svaki čovek ima mnoštvo različitih osobina različitog stepena razvijenosti koje uslovljavaju različitu uspešnost u raznovrsnim područjima delatnosti
- Različiti poslovi i zanimanja zahtevaju drugačije osobine ljudi
- Individualna neuspešnost u obavljanju nekog posla inicira neusklađenost zahteva posla i individualnih karakteristika izvršitelja a ne opštu radnu nesposobnost.

Suština kvalitetne selekcije predstavlja *postizanje maksimalne usklađenosti zahteva posla i individualnih karakteristika zaposlenog*, odnosno otkrivanje onih kandidata koji svojim potencijalima i osobinama u potpunosti odgovaraju zahtevima posla.

6. KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA U PROCESU SELEKCIJE

Velike promene u savremenom okruženju značajno menjaju strukturu poslovanja preduzeća. U današnje vreme, kontinuirani razvoj informacionih tehnologija omogućava različite oblike komunikacije i obavljanja poslovnih razmena i zadataka, koji su potrebni za uspešno poslovanje. Razvoj ovih savremenih tehnologija omogućava brži pristup željenim informacijama.

Protok digitalnih informacija menja način rada pojedinaca i organizacija, kao i trgovine preko granica organizacija. U radni tok ušlo se sa znanjem da treba nastojati da komunikacije kroz preduzeća teku elektronskom poštom, a da će poslovne operacije upotrebom digitalnih alata, pri tom, eliminisati jednostavne poslove ili ih pretvoriti u poslove sa dodatnom vrednošću i da će bolje biti iskorišćena sposobnost radnika." Te nove mogućnosti dobar su primer isprepletenosti tehnologije i poslovanja i novih procesa omogućenih tehnologijom". Tehnologija je most između resursnog sistema i sistema za planiranje.⁸⁷

Brza primena tehnologije sastoji se u poboljšavanju sopstvenih poslova. Dolazi do poboljšanja produktivnosti primenom informacionih sistema za ljudske resurse. U toj sferi društva, to bi se moglo podrazumevati kao radikalna transformacija ljudske prirode, tj. stvaranje „novog čoveka". Tehnologija je, dakle, omogućila sredstva za razvoj u oblasti organizacije informacija i komunikacija.⁸⁸

U vremenu u kom živimo došlo je do prave eksplozije usavršenih metoda komunikacije, tako da je nemoguće ostati van ovih tokova. Shvatanje uloge i značaja informacionih tehnologija kao bitnih-strategijskih resursa za razvoj organizacije nije više novost, već jednostavno aktuelna realnost svakog preduzeća u sticanju njegove tržišne pozicije i konkurentskih prednosti.

Savemeni menadžeri se za to moraju pripremati, svesni činjenice da se sve menja i da se oblici komunikacije sa okruženjem moraju usavršavati i menjati, što znači da se procesi saznanja, istraživanja i edukacije na planu komunikacije nikada ne smeju shvatati kao konačni i da se uvek moraju prihvatiti novi, bolji, efikasniji načini i to kroz stalnu edukaciju.

⁸⁷ Gates B., Hamingwaj K. (2000), *Poslovanje brzinom misli*, op. cit., str. 149

⁸⁸ Zjalić M.Lj.(2009)"*Ljudski resursi i njihova osposobljenost za uključivanje u razvoj privrede i društva* ", Izvorni naučni rad, Vol. LXI, str. 101-104

6.1 Specijalizovani sajтови za zapošljavanje

Odziv kandidata na oglas za posao ipak ne zavisi samo od izgleda i sadržaja oglasa, već i od toga gde je taj oglas postavljen a odluka od toga zavisi, s jedne strane, od ciljne grupe kandidata, a s druge strane od broja upražnjenih radnih pozicija, kao i cene oglasnog prostora. Zavisno od budžeta koji kompanija poseduje odlučuje se gde će oglas biti objavljen, kolika će biti veličina oglasa, koliko će biti istaknut i slično.

Međutim, oglašavanje pre treba posmatrati kao investiciju nego kao trošak. Oglašavanje je trošak samo onda kada je željeni rezultat izostao, a to znači da smo negde pogrešili ili u sastavu oglasa ili u izboru mesta oglašavanja.

Danas se sve veći broj preduzeća odlučuje da slobodna radna mesta oglasi elektronskim putem preko Interneta, na specijalizovanim sajtovima za zapošljavanje poput poslovi.infostud.com, lakodoposla.com, bestjob.com, itd. Prednosti oglašavanja putem Interneta, preko specijalizovanih sajtova, su veliki. Broj ljudi koji svakodnevno prate ponudu na sajtu i jasno definisana ciljna grupa posetilaca ovih sajtova, odnosno ciljna grupa ljudi koji traže ili menjaju posao. Osim toga, neke od prednosti interneta su i duže vreme vidljivosti samog oglasa (veći broj dana, od 00 do 24h), a ovo je i jeftiniji vid oglašavanja u poređenju sa novinama. A tu je kao specifičnost i relativno brz odziv kandidata na vaš oglas, zbog čega se skraćuje vreme potrebno da biste zaposlili novu osobu.

Osim toga, Internet pruža mnogo šire mogućnosti predstavljanja vašeg oglasa i firme, bez klasičnih ograničenja u prostoru i veličini oglasa, koje imaju drugi mediji, a takođe pruža i bolje mogućnosti interakcije sa kandidatima za posao, lakše čuvanje i organizovanje prijava, formiranje online baza prijavljenih kandidata, automatizovanje određenih procesa izbora kandidata i predselekciju kandidata, brži i lakši proces obaveštavanja kandidata o rezultatima konkursa i slično.

Pri tome, pri izboru na kom sajtu za zapošljavanje da se oglasimo, treba uzeti u obzir posećenost sajta, ali i strukturu njegovih posetilaca i broj postavljenih oglasa za posao od strane ozbiljnih poslodavaca, kao i dodatne opcije, podršku i uslužnost koju sajt pruža u procesu zapošljavanja.⁸⁹

⁸⁹http://www.mojtim.com/hr-saveti/?hrOblast=84&hrSavet=86&key=&savet_submit=Prika%C5%BEi, preuzeto 29.12.2012

6.2 Informacioni programi za podršku u procesu selekcije

Čest problem poslodavaca posle završenog procesa oglašavanja je prevelik broj prijava za posao ili da prijave kandidata ne ispunjavaju tražene uslove iz oglasa za posao. To sve dovodi do značajnog gubitka vremena i mogućih grešaka pri pronalaženju potencijalnog kandidata. Kao efikasan, a finansijski nezahtevan alat mogu poslužiti softverska rešenja kao što su online sistem za automatsku predselekciju prijava za posao i Internet baza biografija. U nastavku ćemo više govoriti o ovim programima kao i o kompanijama koje ih koriste.

Automatska predselekcija je program koji omogućava da, kreiranjem upitnika za kandidate, nakon konkursa, poslodavac dobije listu kandidata rangiranih prema kriterijumima koje je sam odredio, tako da su u vrhu kandidati koji ispunjavaju najveći broj uslova konkursa i zahteva poslodavca. Ovaj program značajno štedi vreme pri izboru i pregledu pristiglih biografija kandidata za posao. Daćemo konkretan primer Infostudovog online sistema za automatsku predselekciju prijava za posao.

Automatska predselekcija na sajtu poslovi.infostud.com predstavlja svojevrsnu pomoć poslodavcima u izboru najboljih kandidata i osmišljena je da bi olakšala i ubrzala dolazak do najboljeg kandidata, kao i ceo tok pri selekciji kandidata. Naime, ukoliko se na naš oglas za posao prijavi veliki broj kandidata, pregled istih oduzima mnogo vremena. Međutim, uz pomoć automatske predselekcije nije potrebno da ulažemo mnogo vremena za prvu selekciju pristiglih biografija.

Automatska predselekcija se može aktivirati jednostavno prilikom popunjavanja formulara za postavljanje oglasa na poslovi.infostud.com. Međutim, da bi automatska predselekcija zaista pomogla, prvo je potrebno da se odrede tačni uslovi i opis idealnog kandidata na osnovu kojih će se u sklopu predselekcije napraviti upitnik tj. formirati pitanja, odgovori i bodovi za odgovore kandidata, a na osnovu kojih će se kandidati rangirati.

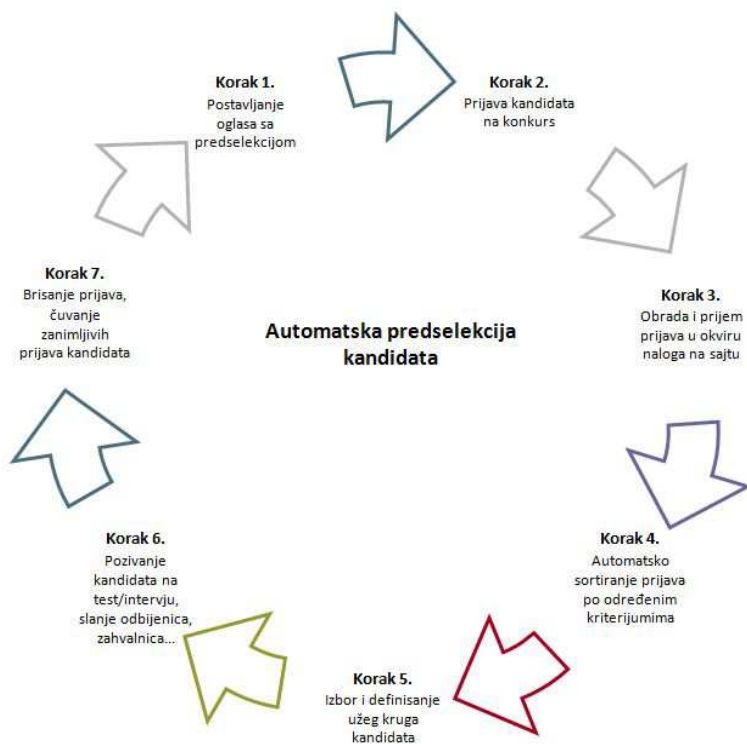
Pri formiranju pitanja treba obratiti pažnju da su pitanja jasna i konkretna, i naravno da odgovori na njih mogu pomoći pri izboru kandidata. Veoma je važno definisanje odgovora na koje će kandidati odgovarati i kako se boduje svaki pojedinačni odgovor jer od toga zavisi pravljenje redosleda, odnosno rangiranje kandidata. Bodovanje je veoma važno posebno ukoliko se radi o specifičnim pozicijama koje zahtevaju posebna znanja, veštine i iskustva kandidata.

Prijave kandidata koji apliciraju na konkurs i popune upitnik se rangiraju na osnovu ukupnog broja bodova za sve odgovore koji su kandidati dali prilikom popunjavanja upitnika. Kandidati koji ne zadovoljavaju našim zahtevima određenim u upitniku označavaju se drugom bojom, kako bi se razlikovali. Na ovaj način se vrši prvi korak pri selekciji kandidata i već na prvi pogled na listu prijava za posao vidimo koje prijave ne odgovaraju našim zahtevima.

Koristi od automatske predselekcije su višestruke i uz njenu pomoć:

- skraćuje se vreme prikupljanja i obrade pristiglih prijava kandidata za posao jer se one automatski sortiraju prema kvalitetu i našim zahtevima,
- brzo i jednostavno se pregledaju pristigle prijave,
- automatski mogu da se šalju pozivi kandidatima na test/intervju zahvalnice i odbijenice,
- sortiratmo prijave po željenim kriterijumima,
- ocenjujemo kandidate i dodajemo komentare za svakog kandidata pojedinačno,
- stvaramo listu potencijalnih kandidata za neke naredne konkurse za posao.

Pri tome, mi i dalje posedujemo biografije svih kandidata koji su se prijavili za posao, ali su one u startu rangirane prema tome koliko odgovaraju našim zahtevima, tako da vrlo lako vidimo ko su (ne)odgovarajući kandidati.⁹⁰



Slika broj 2 – Automatska predselekcija kandidata⁹¹

⁹⁰http://www.mojtim.com/hr-saveti/?hrOblast=84&hrSavet=86&key=&savet_submit=Prika%C5%BEi, preuzeto 29.11.2012

Pored automatske predselekcije, kao što smo već pomenuli efikasan program za podršku u procesu selekcije je i Internet baza biografija. Ovakva baza biografija, naime, dozvoljava da prema kriterijumima koji su nam bitni pretražimo na desetine hiljada biografija ljudi koji traže posao i kontaktiramo samo one koji nam se učine najinteresantnijim. Osim toga, prednosti korišćenja baze biografija su:⁹²

- Brzina dolaženja do kandidata za posao – ukoliko nema dovoljno vremena za objavljivanje oglasa i prikupljanje prijava na taj način, pretraga baze biografija je pravo rešenje
- Tajnost regrutacije – pozicija se ne oglašava široj javnosti, što u nekim slučajevima može da bude korisno
- Daje nam pristup biografijama kvalitetnih kandidata sa iskustvom, koji možda i aktivno ne traže posao, ali bi prihvatili dobru ponudu za promenu posla, ako je dobiju.

Sajt infostud.com se bavio istraživanjem koja kompanija u Srbiji ima najbolji proces selekcije i kakav je njen pristup i način obavljanja selekcije kandidata. Naime, pri istraživanju „Oцени put do posla“ u proteklih godinu dana ocenjivani su različiti aspekti procesa selekcije uspešnih firmi. U ovom istraživanju učestvovalo je 2588 kompanija, a posetioci sajta poslovi.infostud.com su odabrali Raiffeisen banku kao kompaniju koja ima najbolji proces selekcije kandidata za posao.

Kompanija **Raiffeisen banka a.d.** prima sve biografije elektronskom poštom i dobija svakodnevno veliki broj biografija različitih profila, pošto je skoro nemoguće pregledati sve biografije sa pođednakom pažnjom i bez potencijalnih grešaka ona obavezno koristi program automatska predselekcija. Programom automatske predselekcije firma se oslobađa biografija koje neodgovaraju postavljenim kriterijumima. Uz pomoć automatske predselekcije nije potrebno da se ulaže mnogo vremena za prvu selekciju pristiglih biografija i time ubrzavamo čitav proces selekcije.

U projektu „Oцени put do posla“ pored Raiffeisen banke nagrađene su i tri HR agencije. Agencija Action Management Consulting, agencija ConsulTeam, agencija HILL International po mišljenju posetilaca imaju najbolji proces selekcije.

HILL International je vodeća kompanija u oblasti procene kadrova, postoji već 20 godina u Srbiji kao prva kompanija u oblasti ljudskih resursa. Klijenti kompanije HILL International su najuspešnije i najveće kompanije u Srbiji. HILL International je i regionalno zastupljen u Hrvatskoj, Makedoniji i Bosni i Hercegovini, a matična kuća se nalazi u Austriji.

Usluge koje HILL International nudi su:

- Traženje i selekcija kandidata
- Procena zaposlenih ili kandidata

⁹¹ <http://poslovi.infostud.com/poslodavci/automatska-predselekcija.php>, preuzeto 29.11.2012

⁹² http://www.mojtim.com/hr-saveti/?hrOblast=84&hrSavet=86&key=&savet_submit=Prika%C5%BEEi, preuzeto 29.11.2012

Svi kandidati koji pošalju svoje biografije ostaju u evidenciji. Hill baza podataka koja broji preko 10.000 kandidata odnosi se isključivo na kandidate koji su prošli Hill proceduru i o kojima imamo preciznija saznanja o njihovom iskustvu, kompetencama i profilu ličnosti a ostali kandidati kojih je 3 do 4 puta više se nalaze u bazi kontakata. Baze se koriste kao jedan od metoda traženja i selekcije kandidata i ažuriraju se na dnevnom nivou. Kandidati koji su bili uključeni u proces selekcije dobijaju povratnu informaciju onog trenutka kada je proces selekcije završen.⁹³

Action Management Consulting (AMC) je srpsko-kanadska kompanija koja zauzima jednu od vodećih pozicija u Srbiji u domenu konsaltinga i korporativnog i individualnog razvoja. Profesionalno regrutovanje menadžment kadrova obavlja se korišćenjem više nivoa profesionalne selekcije. Između ostalog vrši se analiza postojećeg profila kandidata i traženih kompetencija, odabir kandidata pomoću više nivoa selekcije i evaluaciju uspešnosti procesa. Biografije se šalju putem mejla, servis radi bez novčane nadoknade za kandidate i uz garantovanu privatnost CV-a, koji treba da bude u formatu ImePrezime.doc i ne šalje se klijent kompanijama bez predhodne saglasnosti kandidata. Pošto poseduje ogroman broj biografija kompanija AMC obavezno koristi Internet bazu biografija koja omogućuje lakše traženje i selekciju podataka.⁹⁴

Ukupni rezultati navedenog istraživanja Infostuda pokazuju da su ove godine kandidati najzadovoljniji brzim odabirom i pozivanjem odgovarajućih kandidata na dalje testiranje i intervjuisanje prilikom odabira odgovarajućeg zaposlenog, što je reklo oko 60% ispitanika kao i profesionalnošću osoba koje vode intervju, kako kaže polovina ispitanika. Sa druge strane, najveće nezadovoljstvo proističe iz činjenice da ih poslodavci ne obaveštavaju o ishodu procesa selekcije.

Naveli smo kakve sve prednosti preduzeće stiče korišćenjem informacionih tehnologija pri procesu regrutovanja i selekcije i koliko sve to utiče na poboljšanje efikasnosti i tačnosti u toku procesa selekcije. Svi podaci koje smo naveli su postavljeni na sajtu poslovi.infostud.com koji je jedan od najboljih sajtova za zapošljavanje u našoj zemlji.

Ustanovili smo da sve najuspešnije agencije za procenu kadrova kao i kompanije koje samostalno vrše regrutaciju i selekciju koriste informacione tehnologije za privlačenje dovoljnog broja kandidata a kasnije lakši odabir tokom procesa selekcije. Bez programa za podršku u procesu selekcije, dabit kandidata bi trajao mnogo duže a pritom zbog prevelike količine biografija moglo bi doći do neželjenih propusta i gubitaka budućih kvalitetnih radnika. Pomoću zaključka do kojih smo dosli

⁹³ <http://poslovi.infostud.com/predstavljamo/hr-agencija/38/HILL-International-d.o.o./>, preuzeto 29.11.2012

⁹⁴ <http://poslovi.infostud.com/predstavljamo/hr-agencija/32/Action-Management-Consulting-AMC/>, preuzeto 29.11.2012

analizirajući proces selekcije uspešnih kompanija možemo reći da smo dokazali hipotezu kojom se tvrdi da se upotrebom informacionih tehnologija u procesu selekcije ubrzava proces selekcije a dobijeni rezultati su relevantniji.

7. RAZLIČITI PRISTUPI PROCESU SELEKCIJE U PRAKSI

Cilj svakog procesa selekcije je da se pomoću odgovarajućih metoda selekcije odaberu što bolji zaposleni. Prilikom odabira zaposlenih ne postoji određeno pravilo koja metoda selekcije treba da se koristi i kako treba da teče celokupan proces selekcije. Tako da svaka firma ima svoj poseban pristup procesu selekcije i odabira budućih radnika.

To znači da se u procesu selekcije raznim načinima odabira identifikuju oni kandidati koji poseduju najbolje kvalifikacije i veštine za obavljanje određenog posla. Uspešno obavljena selekcija podrazumeva primljenog kandidata koji će efikasno i efektivno obavljati razne zadatke u skladu sa kriterijumima i pravilima koje postavlja sama organizacija.⁹⁵

Kao najčešće metode selekcije koje se koriste u praksi koje smo već spomenuli su: formulari, testovi, intervju, rovera biografije, preporuke i fizički pregled. U nastavku ćemo govoriti o metodama koje koriste najuspešnije svetske kompanije prilikom odabira novih radnika.

7.1 Selekcija ljudskih resursa u kompaniji "Google"

Kompanija *Google* je jedna od najuspešnijih svetskih kompanija sa najboljim stručnim kadrovima. Ona na godišnjem nivou dobija preko milion aplikacija za posao što je gotovo nemoguće pregledati. Postavlja se pitanje kako da se izvrši efikasno sortiranje kroz ovu lavinu prijava a da se pri tom izaberu najbolji kandidati.

U nastojanju da što uspešnije pronađe kvalitetne kandidate kompanija *Google* je usvojila neke netradicionalne kriterijume za procenu potencijalnih zaposlenih.⁹⁶

Kompanija *Google* poseduje razne beneficije za svoje zaposlene. Zaposleni dobijaju besplatan ručak u *Google* kafeterijama a jedan radni dan mogu u potpunosti posvetiti projektima koji nisu u opisu radnog mesta. Takođe neke kancelarije imaju veštačke stene za penjanje, trake za trčanje ili metalne tobogane koji vode do kafeterije. Ali da bi zaposleni uživali u svemu ovome moraju pre toga da odgovore na neka ne baš laka pitanja. U nastavku daćemo primere nekih pitanja koja se postavljaju prilikom procesa selekcije u kompaniji *Google*.⁹⁷

1. Koliko na svetu ima štimera klavira?

⁹⁵ Đorđević Boljanović J, Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, str.129

⁹⁵ <http://www.therainmakergroupinc.com/employee-selection-articles/bid/80333/Google-s-Approach-to-Employee-Selection>, (2010), preuzeto 19.12.2012

⁹⁷ Đorđević Boljanović J., Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, str. 124

2. Kolika je verovatnoća da se štap razbije na tri dela i formira trougao?
3. Koliko biste naplatili pranje svih prozora u Sijetlu?
4. Kako bi izgledao vaš plan za evakuaciju San Franciska?
5. Zamislite da oglašivač dobije 0.10 dolara svaki put kada neko klikne na njegov oglas. Samo 20 odsto ljudi koji posete tu stranicu klikne na taj oglas. Koliko ljudi treba da poseti stranicu da bi oglašivač zaradio 20 dolara?
6. Morate da proverite ima li vaš prijatelj Bob vaš pravi broj telefona, ali to ne smete direktno da ga pitate. Pitanje morate napisati na karticu koju ćete proslediti Evi, a ona će vam vratiti Bobov odgovor. Šta morate napisati na kartici kako bi Bob kodirao poruku tako da Eva ne može da pročita vaš broj telefona?
7. Smanjili ste se na veličinu kovanice od 25 centi, a vaša masa je proporcijalno smanjena tako da vam je telo iste gustine. Ubacili su vas u mikser koji će se pokrenuti za 60 sekundi. Šta ćete učiniti?
8. Ako sat pokazuje 3 i 15 koliki je ugao između kazaljke koja pokazuje sate i one koja pokazuje minute?
9. Otvarate novo predstavništvo "Gugla", u nekoj zemlji. Kako ćete odrediti plate za zaposlene?
10. U zemlji u kojoj ljudi žele samo dečake svaka porodica nastavlja da pravi decu dok se ne rodi dečak. Ako se rodi devojčica imaće drugo dete, a ako se rodi dečak porodica se neće dalje širiti. Koliki je odnos dečaka prema devojčicama u toj zemlji?

Kao što možemo da zaključimo *Google* se ne fokusira u velikoj meri na akademska postignuća. On traži radnike koji poseduju određenu ličnost ili ponašanje koji su povoljni za uspeh na poslu. Osobine i karakteristike koje *Google* traži od novih zaposlenih se identifikuju kroz profil ličnosti. Da bi se utvrdile koje su to karakteristike potrebne za uspeh na određenij poziciji procenjuju se osobine koje poseduju najsposobniji i najuspešniji zaposleni i preme njima se identifikuju osobine koje je potrebno da imaju novi zaposleni.

Profil ličnosti je samo jedna od metoda koju kompanija *Google* koristi prilikom procesa selekcije. Da bi dobili posao u *Googl-u* kandidati moraju proći različite testove i zadatke što može trajati i do 3-4 meseca. Evo kako izgleda proces selekcije u *Googl-u*:

1. Prvo se sprovodi proces provera biografija. U taj proces uključene su sve biografije koje poseduju kompetencije koje se traže od kandidata i sve su prošle proces automatske predselekcije. Ovaj proces podrazumeva intervjju preko telefona.
2. Kandidati koji su prošli prvi deo procesa selekcije se pozivaju da urade anketu preko sajta, posle koje će biti još više sužen krug kandidata.

3. Posle faze anketiranja dolazi intervju koji se sastoji iz tri dela, nakog čega se donosi i konačna odluka o tome koji će kandidat biti primljen na posao. Ovu odluku donosi Komisija za zapošljavanje koja je i obavljala intervju.⁹⁸

7.2 Selekcija ljudskih resursa u kompaniji "Tesko"

Kompanija Tesko je najveći poslodavac u privatnom sektoru u Velikoj Britaniji. U Velikoj Britaniji prodavnice su rangirane od malih prodavnica do velikih super marketa a takođe uspešno posluje u dvanaest zemalja u inostranstvu. Kompaniji Tesko su potrebni ljudi širokom spektra kako za poslove u prodavnici tako i za poslove van nje. Da bi se odabrali svi ti različiti ljudi a adekvatni za tražene poslove potreban je kvalitetan i dobro obavljen proces selekcije.

Proces selekcije u kompaniji Tesko počinje oglašavanjem i jakim propagandam čiji je cilj privlačenje što većeg broja kandidata da bi se od njih odabrali oni koji najviše odgovaraju traženim zahtevima. Za proces regrutacije koriste se reklame putem internet mreža postavljanjem reklama na Google ili u magazine kao što je The Appointment Journal takođe i reklamiranjem preko svog web sajta www.tescocareers.com, preko radija i televizije, itd. Tesko traži najefektivniji način da privuče kandidate za posao. Jako je skupo reklamirati se na radiju i televiziji kao i u nekim magazinima ali nekad je neophodno da bi pravi tip ljudi uočio konkurse.

Kada se prikupi dovoljan broj kandidata kreće se sa procesom selekcije. Prva faza procesa selekcije je proveravanje biografija gde se procenjuje da li kandidat poseduje odgovarajuće kvalifikacije potrebne za određeni posao. Takođe kompanija Tesko na svom Web sajtu ima program gde ljudi mogu sami da odrede koji posao bi im odgovarao još pre apliciranja.

Kandidat koji je prošao ovu prvu fazu pristupa centru za procenu. Centri za procenu su organizovani pri prodavnicama i njima rukovode menadžeri. Oni pomažu da se obezbedi doslednost pri procesu selekcije.

Dalje u procesu selekcije primenjuju se različite vežbe i timski rad za rešavanje problema što podrazumeva primere problema koji se mogu dogoditi na poslu. Posle svih ovih različitih metoda selekcije kandidati koji su se pokazali kao odgovarajući prolaze kroz poslednju fazu selekcije a to je intervju u kojima učestvuju menadžeri određenih sektora za koje su kandidati aplicirali. Nakon ove faze kandidati koji su se pokazali kao odgovarajući pozivaju se na posao.⁹⁹

⁹⁸ <http://assignmenthelpseries11.blogspot.com/2010/11/googles-hr-policy-recruitment-selection.html>, preuzeto 29.11.2012.

⁹⁹ <http://www.americanessays.com/study-aids/free-essays/management/hrm-in-tesco.php#ixzz2FKn6n4nX>, preuzeto 19.12.2012

7.3 Selekcija ljudskih resursa u kompaniji "Microsoft"

Microsoft je jedna od najbogatijih i najuspešnijih firmi na svetu. Ona smatra da se uspeh svake kompanije nalazi u njenim zaposlenima. Od samoga osnivanja kompanije Bil Gejts, vlasnik kompanije je shvatio da su zaposleni njegovo najveće blago sto se može i videti iz njegovog citata: „Efektivnost vaših graditelja određuje vaš uspeh“.¹⁰⁰

Microsoft konstantno regrutuje odgovarajuće osobe i fokusira se na profilu ličnosti češće nego na veštinama koje kandidat poseduje. Sve firme bi želele da imaju visoko obrazovane zaposlene koji su diplomirali na Harvardu i drugim prestižnim univerzitetima. U kompaniji *Microsoft* se obrazovanje nije pokazalo kao presudno za uspeh prilikom rada. Tako da je kompanija *Microsoft* počela da traga za nekim drugim kvalitetima i sposobnostima.

Prilikom procesa selekcije bitno je da se istakne da osoba koja vrši selekciju treba da bude iz oblasti poslovanja za koju je kandidat aplicirao, tako da može da ga uputi u poslovanje određenog sektora. Proces selekcije obuhvata obaveštavanje potencijalnog zaposlenog o negativnim aspektima na poslu. Prilikom procesa selekcije vrši se testiranje kandidata stavljajući ga pod istu vrstu pritiska u kojoj bi bio na poslu. Ovo je jedna od metoda selekcije koju kompanija *Microsoft* koristi prilikom odabira budućih zaposlenih. Stavljanjem kandidata u realne situacije i probleme koje mu se mogu dešavati na poslu je jako efikasna metoda pomoću koje se može saznati da li će kandidat biti uspešan na poslu.

Posle ove faze kandidati koji su se uspešno pokazali pozivaju se na intervju. Osobe koje su obavljale intervju su istraživali njihove krajnje granice ako budu uspešni i prebrodili sve to znači da će uspeti radeći u *Microsoft-u*. Zadnji intervju se obavlja sa osobom koja nije deo menadžmenta ljudskih resursa. Ona određuje nezavisno od menadžera ljudskih resursa da li je osoba dobra za rad u organizaciji *Microsoft*. Nakon serije intervjuova većina zaposlenih koji sprovode selekciju su za to da kandidat treba da upozna svog šefa i da on treba da donese konačnu odluku o tome da li će kandidat biti zaposlen ili ne.

Nakon svih zadataka i serija intervjuisanja menadžment ljudskih resursa šalje kandidatu mejlom svoju konačnu poruku da li je kandidat primljen na posao ili ne sa obrazloženjem svoje odluke.¹⁰¹

¹⁰⁰ <http://www.microsoft.com>, preuzeto 19.12.2012

¹⁰¹ <http://www.articlesbase.com/human-resources-articles/human-resource-management-at-microsoft-228974.html>, preuzeto 19.12.2012

7.4 Selekcija ljudskih resursa u kompaniji "3M"

3M kompanija ranije poznata kao (MMM), Minesota rudarstvo i preduzeće za proizvodnju, je američka multinacionalna korpopracija sa sedištem u Minesoti, predgrađu Svetog Pavla. Sa više od 76.000 zaposlenih, oni proizvode više od 55.000 proizvoda, uključujući: lepak, abrazive, laminate, pasivne zaštite od požara, stomatološke proizvode, elektroničkih materijala, medicinskih proizvoda elektronskih sklopova i optičkih filmova. 3M posluje u više od 60 zemalja - 29 međunarodnih firmi sa proizvodnim operacijama, a 35 sa laboratorijima. 3M proizvodi su dostupni za kupovinu preko distributera i trgovaca u više od 200 zemalja, a mnogi 3M proizvodi su dostupni online direktno iz firme.

Upravljanja ljudskim resursima temelji se na korištenju zaposlenih u ostvarivanju dva glavna cilja unutar korporacije ili druge vrste organizacije. Prvi cilj je da delotvorno iskoristiti talente i sposobnosti zaposlenih za postizanje operativnih ciljeva, koji su krajnji cilj organizacije. Uz ostvarivanje ciljeva organizacije, upravljanje ljudskim resursima takođe nastoji da osigura da zaposleni bude zadovoljan s radnim okruženjem i naknadom koju on ili ona prima. Među ljudskim resursima pitanjima o kojima se uglavnom govori su upravljanja ljudskim resursima i izrada položaja opisa za sve vrste zaposlenosti unutar firme, postavljanje standarda i postupaka koji se koriste za zapošljavanje novih zaposlenih. Disciplinski postupak, kao i procedure za prepoznavanje zaposlenog za uzoran rad, takođe spadaju u delatnost upravljanja ljudskim resursima.

Priprema i održavanje priručnika za zaposlene u firmi često je sastavni deo upravljanja ljudskim resursima. Kao deo tog procesa, tim za upravljanje će osigurati da sve smernice i propise sadržane u tekstu su u skladu s lokalnim, državnim i federalnim zakonima koji utiču na status zaposlenih. Programi za osoblje Minnesota rudarstva i MANUFACTURING CO (3M) omogućili su kompaniji da razvije lojalno i produktrivno radno okruženje. Jedan od tih programa je tzv "nerazvrstana lista"sistem. Prema ovoj inicijativi, zaposlenici čiji poslovi se eliminišu dobijaju mogućnost da pronađu drugu poziciju unutar firme. Na taj način, zaposleni su dobili osećaj da su vredni i važni za firmu. Drugi politika, poznata kao "Određeno trebovanje" program, uključuje privlačenje i zapošljavanje kvalitetnih pojedinaca . Kroz ove aktivnosti, 3M je u stanju da privuče sveže ljude koji su tek diplomirali na prestižnim fakultetima . Firma pomaže novim regrutima da brzo rastu unutar organizacije, procenjuje njihove sposobnosti za napredovanjem i oblikuje njihovo znanje i iskustvo prema potrebama kompanije. Naravno kompaniji je jako bitno pored dobrih ocena na fakultetima i kakav profil ljudi dolazi u kompaniju. Tako da pre primanja na radno mesto ona sprovodi različita testiranja potencijalnih kandidata, nakon toga dolazi intervju posle kojeg se definitivno odlučuje ko će konačno biti primljen u firmu.¹⁰²

¹⁰² <http://www.managementparadise.com/forums/human-resources-management-h-r/213754-human-resource-management-3m-company.html>, preuzeto 28.2.2013

7.5 Rekrutovanje i selekcija ljudskih resursa u kompaniji, "SCOTTISHPOWER"

Poslovanje zahteva regrutovanje i selekciju najboljih ljudi. Poslodavcima ovakav pristup omogućava postizanje poslovnih ciljeva, što je naročito od velike važnosti u veoma brzo rastućoj energetskej industriji koja ima tako važnu ulogu u Velikoj Britaniji.

ScottishPower, kao deo šire Iberdrola Group, je internacionalna energetska kompanija. Fokusirana je na tri ključne oblasti: porast, sigurnost i usluge.

Sestra kompanije ScottishPower je ScottishPower Renewables, takođe deo Iberdrola Group. Ona obezbeđuje izvore obnovljive energije i vodeći je provajder zelenih izvora energije, kao što je snaga vetra. ScottishPower i ScottishPower Renewables su lideri u inovacijama i uključeni su u vodeća energetska istraživanja i izazove od farmi vetrenjača do hidro električnih izvora, gasovoda i novih tehnologija za proizvodnju čiste energije.

ScottishPower i ScottishPower Renewables nude širok spektar zanimanja i mogućnosti za karijerni razvoj; energetske mreže, project menadžeri, inženjeri, pripravnici, trgovci, mehaničari, finansijski stručnjaci, kontrolori, vođe timova, zaposleni u kol centrima, menadžeri ljudskih resursa.

ScottishPower razume da je zapošljavanje srce ekonomski prosperitetnog i promenljivog društva.

Kompanija je društveno angažovana nudeći brojne obrazovne programe. Ovi programi su upućeni na unapređenje zapošljavanja mladih ljudi i obezbeđivanje potencijalnih talenata u poslu.

ScottishPower prepoznaje sebe kao kompaniju pokenutu ljudima. Menadžment ljudskih resursa je orijentisan na organizovanje i brigu o ljudima u radnom okruženju. Iz dana u dan, to uključuje regrutovanje, selekciju, obuku i razvoj, kao i procenu zaposlenih. Važna uloga menadžmenta ljudskih resursa je planiranje ljudskih resursa koje uključuje obezbeđivanje pravih ljudi na pravom mestu u pravo vreme.

U ove aktivnosti spada i identifikovanje broja ljudi koji je potrebno obezbediti da bi se posao efikasno obavljao. Ovi ljudi treba da imaju prave veštine da bi valjano obavljali posao. Zato se i deo planiranja ljudskih resursa odnosi na planiranje razvojnih mogućnosti. Razvoj zahteva povećavanje veština trenutno zaposlenih u kompaniji. Energetska industrija je brzo promenljiva što znači da je veoma važno regrutovati i obučavati ljude koji će biti u stanju da obavljaju nove vrste poslova. Ovo je ključno za sektor energetske obnovljivih izvora.

Regrutovanje. Regrutovanje u ScottishPower-u se odlikuje velikim brojem izvora i nivoa regrutovanja. Dva su osnovna - regrutovanje putem učenja zanata i regrutovanje diplomiranih pripravnika. Od 1990-ih godina regrutovanje u velikim kompanijama se obavlja on line. Pored toga, specifični poslovi se mogu oglasiti u lokalnim ili nacionalnim novinama. Vebsajt kompanije ScottishPower nudi detalje o kompaniji i mogućnostima karijernog razvoja u njoj. Aplikantima je pružena mogućnost da preuzmu detalje i prijavni formular za programe koje kompanija nudi.

U svakom slučaju, od aplikanta se zahteva minimum relevantnih kvalifikacija ili iskustva. Materijali o karijeri u kompaniji ScottishPower dostupni su putem centra za razvoj karijere u školama i univerzitetima.

Učenje zanata. Program učenja zanata omogućava novim zaposlenima da zarade platu dok rade i uče nove veštine. Ovaj program vodi ka dobijanju dva nacionalno priznata nivoa veština. Program traje tri do četiri godine, uklapajući rad sa programima obuke i periodičnom procenom stečenog znanja. Prijava za ovaj program se vrši online i od kandidata se zahteva popunjavanje odgovarajućeg prijavnog formulara. Nakon toga kompanija poziva kandidate u centar procene gde pristupaju praktičnim i pisanim testovima. Sledeća faza je intervju sa kandidatima u kome se proverava da li imaju potrebne kompetencije za obavljanje određenog posla. Ceo ovaj proces upotpunjuje se lekarskim pregledom da bi se proverila fizička sposobnost kandidata.

Program za diplomirane studente. Program za diplomirane studente u okviru kompanije ScottishPower namenjen je kandidatima sa univerzitetskom diplomom. Ovaj program traje dve godine i kreiran je za svakog polaznika pojedinačno, prema njegovim aspiracijama i karakteristikama poslovnog okruženja. Kandidat je u obavezi da u svojoj prijavi prezentuje svoju motivisanost (zašto želi posao) i kompetencije (sposobnost da radi određeni posao). Kandidati koji ispune zahteve kompanije, pozivaju se na jednodnevnu sesiju u centar procene. Selekcija odgovarajućih kandidata uključuje: grupne vežbe, individualnu prezentaciju, psihometrijsko testiranje, kompetencioni intervju.

ScottishPower smatra da je srce svih poslovnih vizija i aktivnosti u ljudima koji ih ostvaruju svojim naporima i poslovnim rezultatima. Potrebni su ljudi koji imaju neophodne veštine i kompetencije koje su im potrebne da iznesu svoje uloge na pravi način. ScottishPower je razvio svoj okvir kompetencija koji određuje šta zaposleni treba da poseduju za izvršenje poslovnih zadataka.

Postoje tri ključne oblasti kompetencija koje su odraz ključnih veština koje zaposleni u kompaniji treba da poseduju:

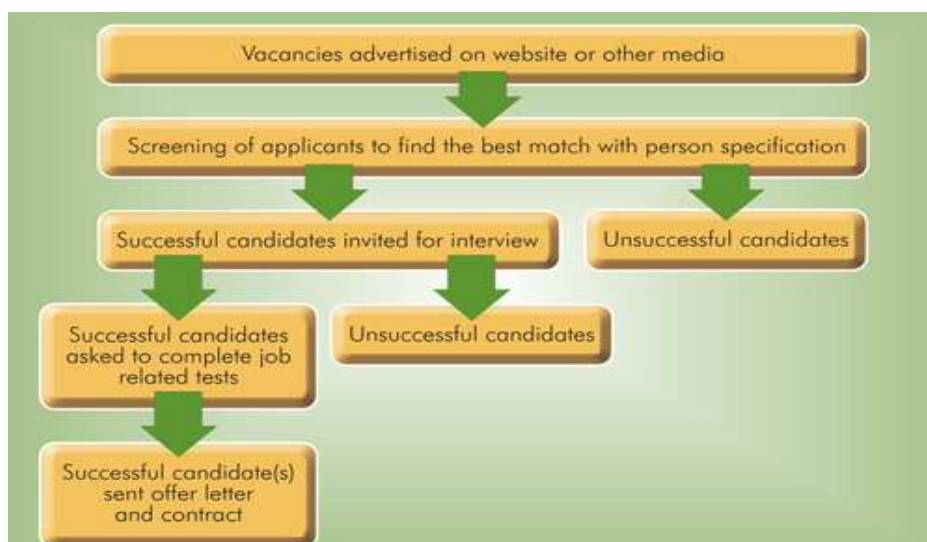
- planiranje za budućnost- uključuje strategiju, orijentacija ka promenama, inovativnost i kreativnost
- usmerenost ka klijentima-uključuje fokus na klijente, rezultate usluge, analizu i donošenje odluka
- rad sa drugima-uključuje komunikaciju, liderstvo, izgradnju odnosa

Okvir kompetencija omogućava kompaniji ScottishPower da predstavi sposobnosti koje su neophodne za određeni posao. Tako npr. za "Rad sa drugima" okvir kompetencija sadrži sledeće: interakcija sa drugima, razumevanje i jasno prenošenje informacija, sposobnost efikasne komunikacije individualno ili u grupi, kreiranje i prenošenje vizije, ohrabrivanje pojedinaca i timova da ostvare svoj puni potencijal, korišćenje lične motivacije za prenošenje entuzijazma, ohrabrivanja i

zadovoljstva poslom, sposobnost ustanovljavanja efikasnih odnosa, interakcija sa drugima, razumevanje i jasno prenošenje ideja. Ovaj okvir može da posluži i za periodične izveštaje koji služe za merenje rezultata zaposlenih u određenom poslu.

Kada se regrutuju novi zaposleni, sve potrebne veštine su prezentovane u dva ključna dokumenta. To su opis posla (koji uključuje: svrhu posla i ključne odgovornosti i zadatke, kome je nosilac posla odgovoran, lokaciju posla i raspon plate) i specifikacija posla (obuhvata, veštine i kompetencije potrebne za obavljanje posla i ključne za postizanje poslovnih ciljeva). Ovi dokumenti omogućavaju osobama koji sprovode regrutovanje da za intervju odaberu aplikante za posao koji imaju prave veštine za određeni posao.

Selekcija. Proces selekcije uključuje identifikovanje talentovanih pojedinaca. Kompanija uglavnom zahteva pojedince sa poslovnim ili inženjerskim iskustvom.



Slika broj 3¹⁰³ - selekcija u kompaniji ScottishPower

Proces selekcije pruža kandidatima različite mogućnosti da prezentuju sebe na najbolji mogući način. Jasna prijava pokazuje koja su dostignuća kandidata. To je prvi element procesa. Na intervjuu, kandidat ima mogućnost da objasni koliko njegove karakteristike odgovaraju zahtevima posla. U fazi procene i vežbama dodele uloga, klijent može da demonstrira svoje ključne kompetencije, kao što su timski rad, planiranje i lidreski potencijal. Važno za kompaniju ScottishPower jeste da traži ljude koji će imati potencijal da razvijaju i sebe i posao. Selekcija u ovoj kompaniji uključuje identifikovanje ljudi sa određenim ličnim kvalitetima uključujući želju za uspehom i višim standardima. Ovo uključuje, na primer sposobnost komuniciranja i uticaja na druge. Posedovanje ovih osobina i sposobnosti unutar kompanije će pomoći da se ostvare poslovni ciljevi i poboljša konkurentska prednost organizacije.

Možemo zaključiti da se zaposleni u ScottishPower mogu na pravi način priključiti organizaciji kroz razne nivoe obuke koje kompanija nudi. Određivanje broja ljudi i veština koje posao zahteva, ključni su elementi planiranja. Obezbeđivanje

¹⁰³ <http://businesscasestudies.co.uk/scottish-power/recruitment-and-selection-in-the-energy-industry/selection.html#axzz2LXYVN1a9>, preuzeto 2.3.2013

planiranja pravih ljudi, tako da ScottishPower može da izabere najbolje aplikante, zahteva strukturirani pristup regrutovanju i selekciji. Detaljni obim posla i specifikacija posla, pomaže kompaniji ScottishPower da privuče odgovarajuće veštine i sposobnosti. Proces selekcije je potpomognut raznovrsnim testovima koji povezuju kandidata i njegove veštine sa veštinama koje zahteva posao.¹⁰⁴

7.6 Selekcija ljudskih resursa u kompaniji "METHOD"

Najsigurniji način da se osujeti brz rast kompanije je da se dozvoli pogrešnim zaposlenima da uđu u autobus, kao što bi rekao Džim Kolins, autor knjige "Od dobrog do sjanog".

Tokom eksplozivnog rasta kompanije Method tokom poslednjih godina, čule bi se stvari kao što su: "Potreban nam je samo čovek da popuni mesto". Iako sve to zvuči jednostavno, smatra se da proces zapošljavanja kandidata zahteva mnogo više vremena i truda. Ovaj proces treba da se sprovede polako kako bi smo imali prilike da procenimo kandidata po brojnim osnovama i nivoima.

Potencijalni kandidati mogu doći do kraja procesa selekcije, ali ako se tokom tog procesa niko posebno ne izdvoji, počecemo sve iz početka sa novom grupom kandidata. U *Methodu* intervju se posmatra kao audicija u smislu audicije iz drugih oblasti, kao što su izviđačke umetnosti ili sportovi, zasnovani na čistom talentu. Kod *Methoda* se intervju odvija u tri faze: unakrsno funkcionalni intervju, domaći zadatak i ukrcavanje, gde kandidate povezujemo sa ljudima sa kojima će zapravo raditi.

Unakrsno funkcionalni intervju. Ovaj proces intervjuisanja, na stani osobe koja će sprovoditi intervju, angažuje ljude iz čitave kompanije, tako da podnosilac molbe za komunikacionu poziciju može o poslu diskutovati sa računovođom, industrijskim dizajnerom ili publicistom. Poruka je: "Ti se priključiš kompaniji kao celini, a ne samo jednom departmanu." Jedan od osnovnih benefita ovakovog procesa intervjuisanja je što omogućava i kandidatu i timu za intervjuisanje da osete "hemiju" i želju da rade zajedno.

Domaći zadatak. Kada se nađe nekoliko kandidata koji odgovaraju uslovima oni se ponovo pozivaju da urade domaći zadatak koji predstavlja, zapravo, audiciju uživo. To je sastavni deo procesa zapošljavanja, a pravi test je, u stvari, posmatranje njihove reakcije. Ako se osećaju gurnutim u celu ovu priču ili nisu dovoljno uzbuđeni ni da probaju, to je za nas crvena zastavica. Postoje tri razloga za domaći zadatak: Prvo, ušteda novca. U nekim slučajevima upravo su domaći zadaci sačuvali novac jer su omogućili uvid u to da manje iskusni, jeftiniji kandidati, zapravo imaju više talenta. u kompaniji se uvek prednost daje talentu, u odnosu na iskustvo i domaći zadatak je način da se napravi razlika između ove dve kategorije. Drugo domaći zadatak se može osmisлити tako da otkrije slabosti kandidata koje je prikrrio tokom

¹⁰⁴ Đorđević Boljanović J, Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, str.132-134

intervjua ili predhodne provere. Treće, veliki broj ljudi konkuriše samo da bi video da li može da zaradi više novca.

Svaki domaći zadatak se sastoji od tri pitanja: jednog strategijskog pitanja, jednog taktičkog pitanja - oba prilagođena iskustvu podnosioca zahteva, a zatim omiljeno pitanje kompanije: "Kako bi ste Method održavali čudnim?" Iako možda zvuči kao nešto više od zabave, domaći zadatak je opredeljujući (*make or break*) za prijem kandidata. To je vid prototipa kandidatovog ponašanja i pristupa poslu. Loš kandidat se ne može sakriti u domaćem zadatku. Korišćenjem domaćeg zadatka može se dobiti bolja slika o tome koliko je talentovan kandidat i kako će rešavati probleme.

Neuobčajeni proces zapošljavanja osigurava da se angažuju neobični, dinamični ljudi koji su nam potrebni da bi smo bili stalno sveži i spremni za promene. Kada se ovakvi ljudi zaposle, kompanija se i dalje menja, traži mogućnost da pomera ljude unutar kompanije i obogaćuje njihovo iskustvo. Ovaj proces ljude forsira da misle kreativno i šire strategiju. Mišljenje unutar kompanije je da je ovakav način selekcije uz uključivanje audicije, osnova uspeha u izboru talentovanih ljudi.¹⁰⁵

¹⁰⁵ Đorđević Boljanović J, Pavić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, str. 135, 136

8. Zaključak

Selekcija ljudskih resursa može se shvatiti kao jedna od najvažnijih funkcija upravljanja ljudskim resursima od koje zavisi uspeh čitavog preduzeća a vrednost ljudskog potencijala, oličena u ljudskom kapitalu, danas predstavlja najveću vrednost svake kompanije.

Danas živimo u svetu u kome se glavni problemi ne odnose na nabavku robe, opreme ili kapitala, već na pronalaženje, privlačenje i zadržavanje talentovanih ljudi. Njihov nedostatak dovodi do zaostajanja u razvoju preduzeća, gubljenja konkurentске prednosti i kupaca. Ljudi sa kojima radimo su najvažniji ključ naših uspeha i uzrok neuspeha. To znači da odluke prilikom selekcije imaju najdugoročniji uticaj na rad i poslovanje bilo kog preduzeća. Imajući to u vidu, dobar proces izbora novih članova tima je od velikog značaja za firmu i njenu dugoročnu uspešnost. Upravo zbog toga je potrebno odabrati odgovarajuće metode selekcije, odnosno izbora novih radnika.

Burne promene u okruženju kao i promene organizacije savremenog preduzeća presudno utiču na oblikovanje savremenog menadžmenta ljudskih resursa. Jedna od oblasti menadžmenta koja se proteklih godina najviše razvijala jeste upravo oblast menadžmenta ljudskih resursa. Fokusiranje na ljudske resurse i okretanje ka ljudskim resursima, kao ključnom faktoru uspeha organizacije dovodi do bržeg razvoja ove oblasti kao i njenog stavljanja na ključno mesto strateškog menadžmenta u savremenoj organizaciji.

Kako menadžment ljudskih resursa dobija sve veći značaj, savremene organizacije sve više zahtevaju aktivniji pristup ljudskim resursima, a to znači i nove izazove i iskušenja za savremeni menadžment ljudskih resursa. Da bi išle u korak sa vremenom i mogle uspešno da se nose sa sve većom konkurencijom i stalnim promenama, savremene organizacije moraju omogućiti oslobađanje kreativnog potencijala zaposlenih i podstaći njihovo znanje, sposobnosti i kreativnosti. Upravo zbog toga potrebno je regrutovati, razvijati, izvršiti selekciju i zadržavati ljudske resurse koji su visoko obučeni, motivisani i predani svome poslu.

Dobar odabir i upravljanje ljudskim potencijalima smatra se ključnim za uspeh svake organizacije, a ljudski resursi najznačajnijim u organizaciji. Ulaganje u ljudske resurse isplativije je od ulaganja u bilo koje druge resurse. Upravljanje karijerom zaposlenih i ulaganje u zaposlene predstavlja značajan motivišući faktor, budući da je zaposleni koji je zadovoljan poslom, uslovima rada i položajem u organizaciji, koga cene i poštuju motivisan da svoj posao radi odgovorno i na kvalitetan i profesionalan način doprinoseći tako ostvarivanju ciljeva organizacije.

Danas se nijedna uspešna kompanija ne može zamisliti bez dobro razvijenog sistema menadžmenta ljudskih resursa. Menadžment ljudskih resursa se neprestano unapređuje, čime se napuštaju tradicionalni modeli upravljanja, ustupajući mesto savremenijim, fleksibilnijim, praktičnijim i humanijim formama upravljanja ljudskim resursima. Menadžment ljudskih resursa predstavlja ključ uspešnog poslovanja organizacija i u budućnosti će se još više razvijati i ulagati u njega.

Stalne tehnološke i tržišne promene postavljaju sve veće zahteve pred menadžere. Konkurencija je ogromna, a poslovanje se neretko svodi na borbu za opstanak preduzeća, ali i preduzetnika. U takvim uslovima, razumno i delotvorno upravljanje resursima je temelj svakog uspešnog poslovanja.

Ljudski faktor ima najznačajniju ulogu u procesu rada. Pojedine tehničko-tehnološke i društvene promene zahtevaju nove profile kadrova, nivo potrebnog obrazovanja se povećava, a sve veća podela rada dovodi do stručne specijalizacije, što u izvesnom smislu ograničava mobilnost ljudskih resursa. Planiranje rasta i razvoja preduzeća mora da bude prožeto nastojanjima da se obezbedi adekvatna struktura zaposlenih i da se stvaraju uslovi za njihov progres kako uspešnosti poslovanja preduzeća tako i rada zaposlenih.

Od toga sa kakvim ljudima radimo ili sa kakvim ćemo raditi zavisi koliko ćemo biti uspešni i koliko briga ili koliko zadovoljstva će nam zajednički rad doneti. Iako nam se čini da je sve to očigledno i razumljivo, činjenica je da se mnoge organizacije suočavaju sa velikim poteškoćama koje uzrokuju neadekvatan izbor ljudi kao i postavljanje saradnika na pogrešna, njima neprimerena radna mesta.

Da bi se uspešno upravljalo ljudskim resursima potrebni su stručnjaci sposobni za donošenja pravih odluka, inovativnost, kreativnost, smisao za zajedništvo i timski rad, svest o ličnoj odgovornosti, kao i briga za razvoj preduzeća i zaposlenih. Neophodnost napredka predstavljaju stalno usavršavanje znanja i uvođenje novina u poslovanje organizacije.

Vreme pred nama još više će širiti lepezu potrebnih znanja za uspešno korišćenje resursa. Neophodno je istražiti pojam ljudskih resursa i dobro ga upoznati, kako bi znanje u toj oblasti mogli što bolje primeniti u daljem poslovanju.

Budući da su ljudski resursi osnovni činilac poslovanja, njihovo planiranje mora biti deo opšte strategije rasta preduzeća. Uspešno planiranje smatra se osnovom na kojoj se temelje mnoge druge upravljačke aktivnosti u domenu menadžmenta ljudskih resursa, a menadžeri moraju biti upoznati sa strategijom i politikom organizacije u kojoj rade, jer je ona osnov za planiranje potrebnih ljudskih resursa.

U ovom radu smo koristili različite analize i studije slučaja preduzeća kako bi dokazali postavljene hipoteze. Tako smo iskoristili primer hotela Ritz-Carlton koji je preuzeo hotel Portman i odlučio da u tom hotelu unapredi nivo usluga pomoću svog menadžmenta za ljudske resurse. Menadžment za ljudske resurse hotela Ritz-Carlton je lično intervjuisao svakog kandidata i birao samo one koji brinu i poštuju druge. Nakon odabira kvalitetnih ljudi hotel je postao veoma uspešan i cenjen.

Ovim primerom smo dokazali hipotezu koliko je selekcija bitna i koliko utiče na uspešnost poslovanja preduzeća, u ovom slučaju hotela i kako samo profesionalna selekcija može da dovede do unapređenja poslovanja i konkurentске prednosti na tržištu.

Dalje smo koristili primer gde je Lupton (2000) istraživao ulogu ljudskih resursa prilikom obezbeđivanja medicinskog osoblja u NHS-u. Iako je osoblje za ljudske resurse prisustvovalo intervjuima lekara, ono je kako je uvideo Lupton, imalo "slabu ulogu" u organizaciji jer mu je doprinos bio ograničen na administrativne sporazume, pitanja smeštaja i "dodavanje kafe".

Kao što vidimo iako je osoblje za ljudske resurse prisustvovalo intervjuima lekara, prilikom odabira medicinskog osoblja nije imalo značajnu ulogu, nego je bilo ograničeno na poslove koji nisu ključni pri obavljanju selekcije. Rezultat ovoga je loša selekcija i organizaciona pozicija odabranog osoblja.

Iz datog možemo zaključiti da smo dokazali hipotezu koja govori da je proces selekcije neophodno sprovesti u svakoj organizaciji kako bi se pravim ljudima dodelili pravi poslovi na odgovarajućoj poziciji u skladu sa njihovim veštinama, znanjem i iskustvom .

Detaljno i savesno urađena selekcija dovodi do smanjenja troškova novčanih sredstava što predstavlja još jednu posebnu hipotezu našega rada. Često se kaže da što su viši troškovi selekcije, to su niži troškovi po zaposlenom nakon zapošljavanja izabranog kandidata.

Od svih metoda selekcije najveću pažnju smo posvetili intervjuu. Prema navedenim podacima vezano za intervju zaključili smo da intervju nije najmerodavnija metoda selekcije. Time smo dokazali našu posebnu hipotezu da je intervju iako najčešće korišćena metoda selekcije nije i najpouzdanija metoda pri izboru budućeg zaposlenog.

Govorili smo o neophodnosti korišćenja informacionih tehnologija u procesu selekcije. Ustanovili smo da sve najuspešnije agencije za procenu kadrova kao i kompanije koje samostalno vrše regrutaciju i selekciju koriste informacione tehnologije za privlačenje dovoljnog broja kandidata a kasnije lakši odabir tokom procesa selekcije. Bez programa za podršku u procesu selekcije, odabir kandidata bi trajao mnogo duže a pritom zbog prevelike količine biografija moglo bi doći do neželjenih propusta i gubitaka budućih kvalitetnih radnika. Pomoću zaključka do kojih smo dosli analizirajući proces selekcije uspešnih kompanija kao što su- **HILL International, Raiffeisen banka, Action Management Consulting** ,možemo reći da smo dokazali hipotezu kojom se tvrdi da se upotrebom informacionih tehnologija u procesu selekcije ubrzava proces selekcije a dobijeni rezultati su relevantniji.

Takođe smo analizirali procese selekcije najuspešnijih svetskih kompanija i na osnovu njih izvodili zaključke.

Kompanija *Google* koristi profil ličnosti, ankete, razne zadatke i na kraju intervju. Zadnja faza procesa selekcije je intervju koji se sastoji iz tri dela, nakog čega se donosi i konačna odluka o tome koji će kandidat biti primljen na posao.

Kompanija *Tesko* koristi raznovrsne metode selekcije a još pre prijavljivanja kandidata na konkurs ona im pruža mogućnost da se na njenom web sajtu upoznaju sa poslovima i da sami odrede koji posao bi im odgovarao još pre apliciranja. U toku selekcije važnu ulogu imaju centri za procenu gde se kandidatima postavljaju različiti

zadaci i vežbe koji su primeri problema koji se mogu dogoditi na poslu. Kao zadnja metoda koja se koristi u procesu selekcije u ovoj kompaniji je intervju gde učestvuju menadžeri određenih sektora za koje su kandidati aplicirali. Nakon ove faze kandidati koji su se pokazali kao odgovarajući pozivaju se na posao.

Kompanija *Microsoft* koristi različite metode selekcije a sam proces selekcije može da traje i do 3-4 meseca pre donošenja konačne odluke. Prilikom različitih zadataka i vežbi kandidat se stavlja pod istu vrstu pritiska u kojoj bi bio na poslu a nakon toga dolazi serija intervju. Na kraju menadžment ljudskih resursa donosi konačnu odluku ko će biti primljen na posao.

Kompanija *ScottishPower* koristi On line metod ili oglašavanje u nacionalnim novinama za privlačenje velikog broja kandidata. Nakon toga kompanija poziva kandidate u centar procene gde pristupaju praktičnim i pisanim testovima. Sledeća faza je intervju sa kandidatima u kome se proverava da li imaju potrebne kompetencije za obavljanje određenog posla. Ceo ovaj proces upotpunjuje se lekarskim pregledom da bi se proverila fizička sposobnost kandidata.

Kompanija *Method* ima tri faze u procesu selekcije : unakrsno funkcionalni intervju, domaći zadatak (koji predstavlja audiciju uživo) i ukrcavanje, gde kandidate povezuje sa ljudima sa kojima će zapravo raditi.

Analizirali smo svetski poznate i uspešne kompanije i njihove raznovrsne procese selekcije. Nakon ovog istraživanja zaključili smo i dokazali da se u procesu selekcije postižu najbolji rezultati kombinacijom više različitih metoda selekcije.

Esencijalna svrha ovog rada je bila da pokažemo koliko su kvalitetni radnici neophodni svakoj organizaciji i koliko je njihovo pronalaženje bitno za svaku organizaciju koja želi da opstane na tržištu. Da bi savremeni sistemi i organizacije mogli da se nose sa sve većom konkurencijom i stalnim promenama, neophodno je omogućiti oslobađanje kreativnog potencijala zaposlenih. Mora se favorizovati znanje sposobnosti i kreativnost što dovodi do intelektualizacije ukupnog rada. Zbog toga je potrebno regrutovati, odabrati, razvijati i zadržavati ljudske resurse koji su obučeni, motivisani i predani svome poslu. Potrebno je konstantno ulagati u njih i usavršavati njihova znanja. Naravno pre ulaganja u svoje zaposlene moramo biti sigurni da ulažemo u prave ljude koji su spremni da uče i napreduju i da to neće biti još jedno nepotrebno bacanje para.

Konkurencija na tržištu je ogromna, a poslovanje se neretko svodi na borbu za opstanak preduzeća. Postizanje održive konkurentske prednosti je prioritetna strategijska aktivnost svakog preduzeća. Ona predstavlja za kompaniju viziju i cilj. Da bi opstala na tržištu savremena kompanija mora konstantno da prati potrebe tržišta i da poseduje odgovarajuće zaposlene sposobne da odgovore novim tržišnim izazovima i promenama.

9. LITERATURA

1. Bogićević B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd
2. Čamilović S., Vujić V., (2006) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd,
3. Đorđević - Boljanović J., Pavić Ž. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum
4. Gates Bill i Kolins H. (2000), *Poslovanje brzinom misli*
5. Heleta M. (2008), *Menadžment kvaliteta*, Beograd
6. Jovanović – Božimov M., Kulić Ž., Cvetkoski T. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd
7. Kulić Ž. (2005), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Beograd
8. Marinković V. (2010) *Upravljanje ljudskim resursima*, Megatrend Univerzitet, Beograd
9. Mihailović M. (2008), *članak br. 348, časopis " Osiguranje"*
10. Miljević M. (2007) *Skripta iz metodologije naučnog rada*, Univerzitet u Istočnom Sarajevu Filozofski fakultet, Pale
11. Pavlović N., Račić Ž., (2011), *Prikaz i značajan komponenti intelektualnog kapitala u savremenom okruženju*
12. Petrović M. (2006) *Kadrovski menadžment*, Akademija Lepih Umetnosti, Beograd
13. Petty, R. and Guthrie, J. (2000) "The Case for Reporting an Intellectual Capital: Evidence, Analysis and Future Trends", Dahiya, S.B. (Ed.), *The Current State of the Business Discipline*, Spellbound Publications, Rohtak,

14. Pržulj Ž.(2002)*Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd
15. Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*
16. Tomašević V. (2007) *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd
17. Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd
18. Vukotić S. (2009) *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet Union, Beograd
19. Zjalić M.Ljubica (2009)" *Ljudski resursi i njihova osposobljenost za uključivanje u razvoj privrede i društva*", Izvorni naučni rad, Beograd
20. www.abecedakarijere.ba
21. www.amc.rs
22. www.americanessays.com
23. www.articlesbase.com
24. assignmenthelpseries11.blogspot.com
25. www.biofonline.rs
26. bk.docsity.com
27. businesscasestudies.co.uk
28. www.doiserbia.nb.rs
29. www.fpn.bg.ac.rs
30. humanresources.about.com
31. www.istcube.com
32. www.link-elearning.com
33. www.managementparadise.com
34. www.maturski.net

- 35. www.microsoft.com
- 36. www.moj-posao.net
- 37. www.mojtim.com
- 38. www.onlinelibrary.wiley.com
- 39. www.poslovi.infostud.com
- 40. www.psycnet.apa.org
- 41. www.selekcija.hr
- 42. www.statmyweb.com
- 43. www.therainmakergroupinc.com
- 44. www.youth.rs
- 45. www.wbc-inco.net