Универзитет Сингидунум

Департман за последипломске студије

Мастер студије

Студијски програм: Пословна економија

Мастер рад

МЕНАЏМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У МЕТАЛАЦ ГРУПИ

Ментор:

Доц. др Јелена Ђорђевић Бољановић

Студент:

Александра Јоксић

400311/2014

Београд 2016. година

Садржај:

Увод 4
1. МЕТОДОЛОГИЈА НАУЧНОГ ИСТРАЖИВАЊА 5
1.1. Предмет и полазиште истраживања 5
1.2. Циљ истраживања 5
1.3. Хипотетички оквир 5
1.4 Методе истраживања 6
1.5. Структура рада 6
2. МЕНАЏМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА 7
2.1. Појам и циљеви управљања људским ресурсима 7
2.2. Фазе управљања људским ресурсима 8
2.3. Регрутовање кандидата 13
2.3.1. Појам и важност регрутовања 14
2.3.2. Циљеви регрутовања 14
2.3.3. Извори регрутовања кандидата 15
2.4. СЕЛЕКЦИЈА КАНДИДАТА 23
2.4.1. Појам и циљеви селекције кандидата 23
2.4.2. Субјети који учествују у селекцији кандидата 23
2.4.3. Фазе селекције 24
2.4.4. Инструменти (методи) селекције 24
2.4.5. Оцењивање успешности селекције 33
3. СТУДИЈСКО-ИСТРАЖИВАЧКИ РАД 35
МЕНАЏМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У МЕТАЛАЦ ГРУПИ 35
3.1. Историјат 35

3.2.Металац Група 36
3.2.1. Организациона структура 36
3.2.2. Сектор за људске ресурсе и право 39
3.3. Однос Металац Групе према људским ресурсима 40
3.3.1. Стратегија људских ресурса 40
3.3.2. Број запослених 42
3.3.3. Квалификациона структура запослених 43
3.3.4. Старосна и полна структура запослених 44
3.4. Регрутовање људских ресурса у Металац Групи 45
3.4.1. Регрутовање кандидата 46
3.4.2. Циљеви регрутовања кандидата 46
3.4.3. Извори регрутовања кандидата 47
3.5. Селекција кандидата у Металац Групи 49
3.5.1. Субјекти који учествују у селекцији 50
3.5.2. Инструменти селекције људских ресурса 51
3.5.3. Инструменти за прикупљање биографских података 51
2.5.4. Успешност селекције и мотивисање радника 54
З А К Љ У Ч А К 57
ЛИТЕРАТУРА 60

Увод

Обезбеђивање образованог и адекватно обученог кадровског потенцијала, који ће бити лојалан и мотивисан за даље напредовање и усавршавање, један је од важних фактора за ефикасно пословање сваког предузећа, тј. остварење максималних резултата уз минимална улагања средстава, енергије и времена.

Овим питањима, са теоријског и практичног аспекта, бави се менаџмент људских ресурса, чији је задатак да кроз стратешки и мултидисциплинарни приступ сагледава бројне факторе који утичу на ефикасност. Међу њима су унутрашња организација, субјективне карактеристике запослених, њихове потребе, интереси и очекивања, елементи спољног окружења и друга питања, а посебан значај у руковођењу људским ресурсима имају процеси регрутовања и селекције кадрова.

Наш мастер рад из предмета Менаџмент људских ресурса базирали само на сагледавању и анализи актуелних трендова из ове области у пословању Металац Групе из Горњег Милановца, која континуирано остварује изузетно добре пословне резултате, настојећи при том да у највећој могућој мери очува и унапреди своје људске ресурсе, као најзначајнији фактор пословања.

У прилог таквом тренду говори стратегија пословања Металац Групе, базирана на вредностима и принципима који обухватају пословне стандарде, правила струке и етичке норме, као и тежња да се кроз коректан однос и отворено понашање обезбеди узајамно поверење и поштовање запослених у колективу, али и у односу компаније према пословним партнерима и крајњим потрошачима.

1. МЕТОДОЛОГИЈА НАУЧНОГ ИСТРАЖИВАЊА

1.1. Предмет и полазиште истраживања

Предмет нашег мастер рада је управљање људским ресурсима у Металац Групи из Горњег Милановца, која ужива углед једне од најуспешнијих домаћих компанија. Посебан акценат стављен је на сагледавање, анализу и оцену утицаја регрутовања и селекције кадрова на пословни успех организације.

У раду се полази са становишта да су поменути процеси веома значајни и сложени, те да се одвијају у условима динамичног пословног окружења. Због тога су изложени сталним променама и прилагођавању, што захтева адекватну обученост и вештину менаџмента људских ресурса за примену различитих метода у њиховом спровођењу.

1.2. Циљ истраживања

Циљ истраживања је да на темељу расположивих података, применом научних метода и увидом у пословну праксу, укажемо на корелацију између адекватног спровођења процеса регрутовања и селекције кадрова и будућег пословања Металац Групе. Намера нам је да на основу закључака изведених у истраживању скренемо пажњу на важност регрутовања и селекције кадрова, те да понудимо евентуална решења која би могла да допринесу постизању ефикаснијих резултата у тој организацији.

1.3. Хипотетички оквир

У истраживању смо пошли од следећих хипотеза:

Основна хипотеза

- Адекватно спровођење регрутовања и селекције кадрова у Металац Групи доприноси стварању стабилног и оданог људског потенцијала, мотивисаног да своје знање и вештине надограђује и у највећој могућој мери користи у функцији ефикасног пословања организације.

Посебне хипотезе

- Екстерно регрутовање даје боље резултате уколико се оглашавање слободних радних места врши коришћењем савремених информационих технологија.

- Сарадња са агенцијама за запошљавање олакшава регрутовање кадрова, нарочито када је реч о пословима за које се траже посебна субјективна својства кандидата.

- Ниједан инструмент селекције није универзалан и довољан да би се стекла целокупна и објективна слика о кандидату.

- Специјалистичке прегледе здравственог или психичког стања кандидата требало би примењивати ако се посумња да би, случају њиховог запошљавања, потенцијално могли да угрозе своју или безбедност других радника, процес рада или односе у колективу.

1.4 Методе истраживања

У свом истраживању примењивали смо: основне аналитичке методе - анализу, апстракцију, специјализацију и дедукцију; основне синтетичке методе – синтезу, генерализацију; општенаучне методе – хипотетичко-дедуктивни метод.

У истраживању су коришћени подаци о Металац Групи доступни у литератури и јавним изворима, као и статистички и други подаци који немају карактер пословне тајне, а прибављени су у посредством Сектора за људске ресурсе и право.

1.5. Структура рада

Наш мастер рад конципиран је из делова следеће садржине:

1. Методологија научног рада – предмет, циљ, хипотезе, примењене методе;

2. Менаџмент људских ресурса – појам, циљ и фазе процеса, са акцентом на регрутовање и селекцију;

3. Менаџмент људских ресурса у Металац Групи – историјат, однос према људским ресурсима, регрутовање и селекција.

2. МЕНАЏМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА

2.1. Појам и циљеви управљања људским ресурсима

Према једној од дефиниција, управљање људским ресурсима, као најзначајнијим потенцијалом сваке организације, подразумева привлачење, ангажовање, обуку, и настојања да се запослени задрже мотивисањем и награђивањем, у циљу стварања безбедног и праведног окружења за запослене, као и постизања стратешких циљева организације[1].

Спровођење ових сложених и узајамно повезаних мера и активности у надлежности је менаџмента људских ресурса, као интегралног дела организације, а његово деловање усмерено је на:

- обезбеђивање квалитетних кадрова, кроз процесе планирања, регрутовања и селекције, који ће ефикасно и ефективно обављати своје радне задатке;

- предузимање мера за мотивисање запослених, њихову преданост послу и максимално ангажовање;

- уочавање и ангажовање истинских лидера, иноватора и креативних људи међу запосленима, који ће бити носиоци промена и прилагођавања променама у пословним процесима;

---

[1] *Ђорђевић Бољановић Ј, Павић Ж., (2011), „Основе менаџмента људских ресурса“, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 5*

- прикупљање и ажурирање података о запосленима, њиховим способностима, знањима, вештинама, професионалним амбицијама;

- вршење правних послова који произилазе из радних односа, у складу са законском регулативом.[2]

2.2. Фазе управљања људским ресурсима

Сходно наведеним циљевима, потреби прилагођавања савременим условима пословања и тежњи да се постигне и одржи конкурентност организације, активности менаџмента људских ресурса спроводе се кроз следеће фазе: планирање људских ресурса; регрутовање; селекција; обука и развој запослених; развој каријере; оцена учинка запослених и утврђивања надокнаде; компензације и бенефиције[3]. Сваку од њих обрадићемо појединачно.

Планирање људских ресурса спроводи се након извршене анализе посла, која представља систематско сакупљање информација о факторима везаним за рад на одређеном радном месту. У питању су подаци о томе шта одређени посао подразумева, какви су радни услови и која су потребна знања, способности и вештине које запослени морају да испуне да би радили и на конкретном радном месту.

На основу прикупљених података врши се **планирање људских ресурса**, које подразумева процес у коме се на основу очекиваних промена у унутрашњем и спољном окружењу пројектују потребе за људским ресурсима у одређеном периоду[4]. Планирање ће зависити од евентуалног упражњавања радних места

---

[2] *Ђорђевић Бољановић Ј, Павић Ж., (2011), „Основе менаџмента људских ресурса“, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 6*

[3] *Ђорђевић Бољановић Ј, Павић Ж., (2011), „Основе менаџмента људских ресурса“, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.* 69-70

[4] *Богићевић Миликић Б. (2011), „Менаџмент људских ресурса“, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, стр. 65*

услед одласка запослених у пензију, на одсуства и сл.[5], као и од тренутних захтева тржишта за производима или услугама које пружа организација (нпр. повећан обима посла).

У оба случаја, менаџмент људских ресурса извршиће **регрутовање**, које има задатак да привуче кандидате који би по својим субјективним и објективним карактеристикама најбоље могли да одговоре захтевима упражњеног радног места[6]. Регрутовање може бити унутрашње (интерно), међу запосленима у организацији, или спољашње (екстерно), када је усмерено на стварања безе квалификованих кандидата из категорије лица која нису запослена у компанији[7]. (Процес регрутовања кандидата детаљније је обрађен у наредном поглављу).

Након тога следи **процес селекције**, који се дефинише као сакупљање потребних података о кандидатима, који треба да допринесу доношењу одлуке о томе коме ће посао бити понуђен.[8] У селакцији најчешће учествују менаџери за људске ресурсе, самостално или са извршним менаџерима, а њихов је задатак да користећи инструменте селекције установе ниво знања, вештина и способности кандидата, као и његов карактер, интелигенцију, одговорност, радну етику и друге особине. У даљем тексту рада детаљније су обрађена и кључна питања везана за процес селекције).

Менаџмент људских ресурса и сектор у коме је нови радник запослен учествују у његовој **организационој социјализацији**, која подразумева процес у коме се новозапослени радник прилагођава условима радне средине и правилима

---

[5] *У таквој ситуацији, менаџмент људских ресурса мора да предупреди „нестајања знања“ из организације, стварајући могућност да се знање појединаца пренесе на шири круг запослених.*

[6] *Ђорђевић Бољановић Ј., Дражета Л., Бабић Л., Добријевић Г., (2013) „Развој каријере и пословних вештина“ – Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 39*

[7] *Вилијамс Ч. (2010), „Принципи менаџмента“, Датастатус Београд, стр. 197*

[8] *Вилијамс Ч. (2010), „Принципи менаџмента“, Датастатус Београд, стр. 198*

пословања целокупне организације. Истовремено, спроводи се **оријентација новозапосленог**, кроз конкретне и унапред одређене активности које укључују његово упознавање са колегама и са самом организацијом (историјат, циљеви, правила организације и др.).

Обука и развој запослених представљају пренос знања на кандидате, развијање њихових вештина од значаја за решавања проблема, учење, увежбавање и промену понашања у радном окружењу[9]. У тим процесима, менаџмент људских ресурса, заједно са извршним менаџментом, мора да: подржава иновације и креативност; настоји да запослени имају вештину управљања учењем и развојем; организује обуке за стицање комуникационих, информатичких и других вештина; гради вештину тимског рада и кооперативних модела радног окружења; континуирано усавршава програме професионалног развоја.[10]

Управљање каријерама запослених своди се на дизајнирање и примену програма развоја кадрова, са циљем да се остваре садашње и будуће потребе за људским ресурсима.[11]. У складу с тим, **развој каријере** подразумева развој и задржавања талената, као и тражење појединаца који ће своју каријеру прилагодити захтевима садашњег и будућег пословања организације. То се, пре свега, односи на њихову посвећеност идеји непрекидног учења и самопроцене, посвећеност успеху организације, разумевање захтева посла, развој личних способности и вредности, те вишефункционалност, односно могућност обављања различитих послова.[12]

---

[9] *Вилијамс Ч. (2010), „Принципи менаџмента“, Датастатус Београд, стр. 205*

[10] *Ђорђевић Болановић Ј, Павић Ж., (2011), „Основе менаџмента људских ресурса“, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 143*

[11] *Ђорђевић Болановић Ј., Дражета Л., Бабић Л., Добријевић Г., (2013) „Развој каријере и пословних вештина“ – Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 8*

[12] *Ђорђевић Болановић Ј., Дражета Л., Бабић Л., Добријевић Г., (2013) „Развој каријере и пословних вештина“ – Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 8*

Менаџмент људских ресурса врши и **оцену учинка запослених**, која се показала као веома важан метод за мотивисање запослених, поправљање њихових радних резултата или наставак рада у складу са стандардима организације. Оцена учинка подразумева у којој мери запослени адекватно обављају задате послове[13], на основу чега менаџмент формира одлуку о нивоу ангажовања запослених, њиховим знањима и вештинама стеченим током обуке, те доноси одлуке о награђивању, напредовању и трансферима запослених, уз истовремено управљање нивоом ефикасности саме организације.

Међутим, **управљање радном ефикасношћу** није једноставно, због тешкоћа везаних за појединца, посебно због укључености емоција супервизора при оцењивању. Тешкоће су присутне и када је у питању процес евалуације, јер се она може спроводити по различитим критеријумима или у измењеним околностима, што доводи у питање реалност добијених резултата.[14]

Са становишта организационих наука, **мотивација** подразумева модел по коме унутрашњи пориви, нагони, аспирације или потребе појединаца утичу на фукнционисање саме организације. Научно гледано, мотивација представља унутрашњи импулс који особу може да подстакне да реагује на одговарајући начин у циљу обезбеђења егзистенцијалних и социјалних потреба, те личне сатисфакције. Главни фактори мотивације су жеља за успехом, признање за постигнути резултат, спознаја о вредности личног рада, одговорност за обављени посао и напредовање.[15]

Задатак лидера је да створе услове да запослени буду максимално ангажовани и апсолутно усмерени на постизање циљева организације. Сходно

---

[13] *Вилијамс Ч. (2010), „Принципи менаџмента“, Датастатус Београд, стр. 206*

[14] *Ђорђевић Болановић Ј, Павић Ж., (2011), „Основе менаџмента људских ресурса“, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 180*

[15] *Ђорђевић Болановић Ј, Павић Ж., (2011), „Основе менаџмента људских ресурса“, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 252*

томе, потребно је да лидери добро познају: вештине комуникације, тј. презентовање циљева тако да буду прихваћени; интерперсоналне вештине, односно одржавање квалитетног односа са запосленима; вештине решавања конфликата, у смислу уочавања и благовременог реаговања на њих; вештине преговарања, тј. проналажења прихватљивог решења код супротстављених ставова које могу имати појединци или групе; вештине мотивисања, односно подизања степена ефикасности и ефективности запослених у организацији.[16]

На однос запосленог према раду утичу и **награде**, које се деле на: спољашње награде - зараде, акције компаније, бенефиције и унапређења - које су уочљиве и дају се запосленима ако испуњавају радне задатке или се понашају на одговарајући начин, и унутрашње награде које произилазе из обављања одређеног посла или реализоване активности“ - осећај успеха и испуњености који произилази из извршења занимљивог, изазовног и забавног радног задатка, осећај одговорности запосленог и др.[17]; финансијске награде, тј. новчане исплате - плате, бонуси или удели у акцијама и нефинансијске награде, које доприносе задовољству радом на радном месту, иако директно не побољшавају финансијску позицију запослених, (нпр. плаћена одсуства); награде засноване на резултатима рада (провизије, плаћања по комаду и др.) и награде засноване на чланству (јубиларне награде и др.).[18]

Из изложеног се види да савремено пословање захтева широко ангажовање менаџера људских ресурса, због чега се од њих очекује свестраност и поседовање бројних знања и вештина, које ће, као и остали запослени, ставити у функцију напретка организације у којој су радно ангажовани.

---

[16] *Ђорђевић Болановић Ј., Дражета Л., Бабић Л., Добријевић Г., (2013) „Развој каријере и пословних вештина“ – Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 200*

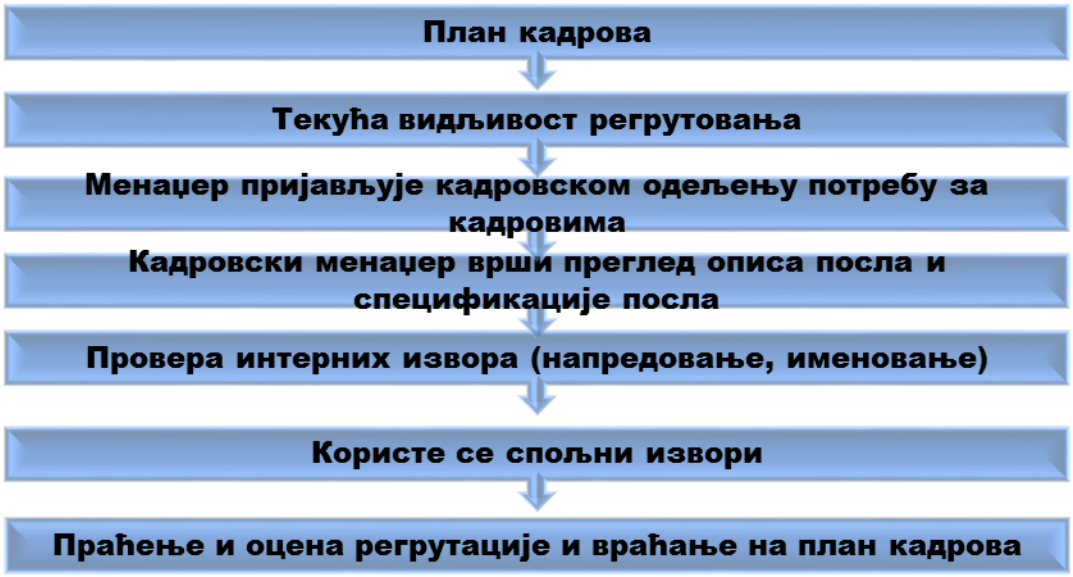
[17] *Вилијамс Ч. (2010), „Принципи менаџмента“, Датастатус Београд, стр.* 237

[18] *Ђорђевић Болановић Ј, Павић Ж., (2011), „Основе менаџмента људских ресурса“, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 190-191*

2.3. Регрутовање кандидата

Развој менаџмента људских ресурса унео је у науку појам staffing (енгл. staff – особље), који подразумева активности у процесу избора кандидата, од тренутка расписивања конкурса за попуњавање слободног радног места, до потписивања уговора о раду са изабраним кандидатом.

Регрутовање је - уз селекцију и оријентацију - једна од фаза овог сложеног процеса и реализује се на основу плана за чије је спровођење надлежан сектор људских ресурса, док одлуку о потребама и коначну одлуку о запошљавању доноси менаџер (hiring менаџер) у консултацији са другим менаџерима[19]. На следећем графичком приказу предочили смо најважније фазе у процесу регрутовања кадрова.



Графички приказ бр. 1 –

Процес регрутовања кадрова[20]

[19] *Орлић Р. (2005), „Кадровски менаџмент“, Планета Београд, стр. 174*

[20] *Орлић Р. (2005), „Кадровски менаџмент“, Планета Београд, стр. 173*

2.3.1. Појам и важност регрутовања

Генерално посматрано, регрутовање је „процес привлачења квалификованих кандидата у таквом броју који ће предузећу омогућити да изабере оне најбоље за попуњавање упражњених радних места.“ Детаљније се може дефинисати и као „све оне активности које на било који начин утичу како на број и квалификације људи који се пријављују на слободно радно место, тако и на вероватноћу да ће апликанти (пријављени) прихватити радно место, наравно, под условом да испуне све тражене услове“.[21]

Регрутовање је двострани процес у коме се, са једне стране, појављује организација, а са друге кандидати, при чему обе стране имају право потпуне слободе избора. То подразумева да организација која има потребе за кадровима, при постављању услова за неко радно место, не сме мислити само на своје интересе, већ мора да води рачуна и о потребама потенцијалних кандидата, како staffing не би био окончан неуспешно, већ дугорочним ангажовањем најбољих кандидата.

Успешност регрутовања је условљена са више фактора, међу којима су имиџ организације и атрактивност послова, који могу привући или одбити потенцијалне кандидате. Утицај на овај процес има и висина средстава које организација издваја за његово спровођење, јер финансијски оквир одређује обим и избор метода који ће бити примењени при регрутовању.

2.3.2. Циљеви регрутовања

У променљивом пословном окружењу предузеће тежи привлачењу што већег броја потенцијалних кандидата чија су знања и способности у складу са захтевима упражњеног радног места. При том се мора водити рачуна о „економији знања“, тј. вештинама које потенцијални кандидати поседују, али и о њиховој способности и спремности да се континуирано адаптирају и покажу своју креативност кроз текући рад.

---

[21] *Ђорђевић Болановић Ј, Павић Ж., (2011), „Основе менаџмента људских ресурса“, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 96*

У складу с тим, „основни циљеви регрутовања су да: дефинише текуће и будуће потребе за регрутовањем нових кандидата у складу са политиком планирања људских ресурса и анализом послова у организацији; привуче што је могући већи број квалификованих кандидата уз што ниже трошкове; повећа стопу успешног избора кандидата кроз смањење броја неадекватних кандидата; обезбеди координацију са активностима селекције и обуке кандидата; смањи вероватноћу да потенцијални кандидати након запошљавања брзо напусте организацију; оцењује ефикасност различитих програма регрутовања и извора потенцијалних кандидата“.[22]

2.3.3. Извори регрутовања кандидата

Теоретичари менаџмента људских ресурса изворе регрутовања деле на интерне и екстерне, зависно од тога да ли се за одређено радно место пријављују кандидати из кругова организације или ван ње. Обе врсте извора имају своје предности, али и бројне мане, о чему ћемо детаљније излагати у наставку рада.

2.3.3.1. Интерно регрутовање

Интерно регрутовање дефинише се као „процес формирања базе квалификованих радника од људи који већ раде у компанији“[23]. Подразумева проналажење адекватних кандидата међу већ запосленима у самој организацији и - по правилу - требало би да буде приоритет када је реч о попуњавању слободних радних места. Позитивна страна оваквог избора првенствено лежи у чињеници да кандидати из регова организације познају начин њеног функционисања, правила понашања и друге карактеристике, при чему већ имају изграђен субјективан однос према организацији.

---

[22] *Богићевић Миликић Б. (2011), „Менаџмент људских ресурса“, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, стр. 96*

[23] *Вилијамс Ч. (2010), „Принципи менаџмента“, Датастатус Београд, стр. 197*

У одређеној мери таква сазнања имају и бивши запослени, па се под интерним регрутовањем може подразумевати и њихово позивање да се поново запосле. Интерно регрутовање се спроводи кроз унапређење запослених на хијерархијски више позиције, њихов трајни премештај на друга радна места или привремено ротирање послова међу запосленима. Њено спровођење могуће је уколико у колективу постоје запослени који испуњавају задате услове.

Менаџмент људских ресурса може да упутити позив већ запосленим кадровима да конкуришу за слободно радно место - качењем позива на огласној табли у организацији, упућивањем класичног или електронског писма запосленима или информисањем на састанцима. Избор кандидата може да се врши и на основу података из евиденције о запосленима – тзв. инвентара вештина запослених, коју води сектор људских ресурса, а у коме су груписани подаци о квалификацијама, способностима и вештинама запослених.

Ова база података обично садржи генералије запослених, класификацију послова које обављају, претходно радно искуство, износ зараде, интересовање за развој каријере и др. База се ажурира на основу података које у анкетама дају запослени, а због сталних промена у њиховом искуству и афинитетима то би требало да чине у краћим временским интервалима.

Екстерно регрутовање се примењује када потражња за кадровима надмашује интерне ресурсе организација се окреће спољном тржишту рада. Ту се као извор појављује целокупно тржиште рада, тј. кандидати који до тада нису били повезани са организацијом, а при њиховом регрутовању користи се широк спектар метода о којима ће касније бити речи. Овим видом регрутовања могу бити обухваћени и ужи тржишни сегменти, односно кандидати који су на одређени начин већ били повезани са организацијом, па се при њиховом регрутовању користе неформалне методе.

2.3.3.2. Екстерно регрутовање

У процесу екстерне регрутације користе се различите методе чији је циљ пријављивање што већег броја кандидата који испуњавају задате услове. Међу њима су оглашавање слободних радних места у медијима и на интернету, укључење у регрутацију државих и приватних агенција за запошљавање, сајмови запошљавања, регрутација на колеџима и универзитетима, те регрутација по препоруци.

Оглашавање

Најчешћи метод формалног екстерног регрутовања је оглашавање у средствима јавног информисања, пре свега у штампаним медијима, магазинима, на програму радија или ТВ, а све чешће и на билбордима.

Да би оглас произвео очекивани одзив канидата мора да садржи довољно информација о понуђеном послу (локацију радног места, опис посла и услова рада посебно ако има специфичности, потребне квалификације кандидата и пожељно радно искуство, висину зараде, погодности за запослене и др.). Текст огласа мора бити јасан и прецизан, при чему треба реално да истакне позитивне стране посла, како се потенцијали кандидати не би довели у залуду.

Позната је и пракса тзв. слепих огласа, када се заинтересовани кандидати позивају да своје податке доставе на непознату адресу, а најчешће на поштански фах. Овакви случајеви чести су при покушајима организације да прошири своје капацитете, а да о томе не сазна њена конкуренција, али и у ситуацији када организација има лош имиџ, због чега страхује да се на отворени оглас не би јавио довољан број кандидата.

Истраживања спроведена крајем 80-тих година XX века показала су да чак 75% читалаца огласа сматрају назив организације најзначајнијом

информацијом из огласа[24], те реално постоји потреба да он буде обавезни део у процесу оглашавања слободног радног места.

Интернет

У пракси се све чешће појављује оглашавање слободних радних места путем интернета - на специјализованим сајтовима за тражење посла или на сајтовима организација које траже кадрове. Интернет је нарочито погодан за оглашавање послова из домена информационих технологија, као и при регрутовању кадрова млађе животне доби, и самим тим даје боље резултате јер је реч о категоријама које га у великој мери користе, чиме смо потврдили нашу прву посебну хипотезу.

Оглашавање преко интернета има ниске трошкове и у могућности је да регрутује велики број кандидата, при чему је процедура слања њихових пријава знатно убрзана. Међутим, овај метод није адекватан и доводи у питање квалитет апликаната, јер омогућава да се на овакве огласе пријаве и они који немају потребне квалификације и вештине, па чак и лица која нису стварно заинтересована за запошљавање.

Сарадња са агенцијама за запошљавање

У процесу регрутовања активно могу учествовати и агенције за запошљавање, које иначе посредују у повезивању понуде и тражње на тржишту рада. У савременој пракси су уобичајена 4 типа оваквих агенција – државне агенције за запошљавање, консултантске агенције за регрутовање и селекцију, агенције за привремено запошљавање и агенције за регрутовање менаџера.

Државне агенције за запошљавање приоритетно се баве пружањем подршке незапосленима у потрази за послом. Међутим, на захтев организације којој су

[24] *Богићевић Миликић Б. (2011), „Менаџмент људских ресурса“, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, стр. 102*

потребни кадрови оне могу вршити и послове регрутовања и прелиминарне селекције кандидата, као и извођење програма њихове обуке и усавршавања.

Ове послове државне агенције обављају без наплате провизије, што значајно умањује трошкове регрутовања. Такође, коришћењем расположивих база података о квалификацијама, вештинама, па чак и личним карактеристикама незапослених, бржу и ефикасније врше регрутовање лица која задовољавају услове тражених профила, што доказује нашу другу посебну хипотезу.

Упркос бројним предностима, овај метод регрутовања има и одређене недостатке. Наиме, дешава се да су овако регрутована лица дуго без посла и да нису адекватно обучена, те да не показују заинтересованост за рад у конкрентој организацији. Поред тога, увек је присутна могућност да државна агенција покаже необјективност и дискриминацију по полној, националној или некој другој основи.

Међутим, ако се узме у обзир да се наведени недостаци могу превазићи адекватном обуком и профилисањем запослених у државним агенцијама за запошљавање, основано се може закључити да њихово укључење у регрутовање кадрова за потребе конкретних организација може у пракси имати све већи значај.

Приватне консултантске агенције ангажују се на регрутовању и селекцији по налогу организације којој су потребни кадрови, а за обављене послове наплаћују скупе провизије које се рачунају по сату ангажовања или уговореном проценту плате за конкретно радно место. Ове агенције најчешће раде за потребе организација које немају своје службе за људске ресурсе, када постоји потреба брзог попуњавања упражњеног радног места. када при ранијем регрутовању није пријављен потребан број кандидата или кад организације улазе у нове области пословања, које још увек довољно не познају.

Приказ делокруга рада у домену регрутовања пронашли смо на примеру агенције „CVision“ из Београда, која у поменутој области предузима следеће

активности: оглашавање отворене радне позиције на сајту агенције, путем социјалних мрежа и „newsletter“-а; претрагу активне базе кандидата; стални контакт агенције са кандидатима одређеног профила, чије се значајно смањује могућност да се квалитетни кандидати не одазову на конкурс (услед годишњих одмора, превида конкурса, боловања или других разлога који могу да утичу да кандидати не виде јавни оглас и тиме буду искључени из селекције; мрежу контаката и процес директног тражења кандидата.[25]

Агенције за привремено запошљавање обично се ангажују у случају потребе замене одсутног радника или обезбеђивања радника за сезонске или повремене послове у организацији.

Брзо реаговање агенције на потребе организације најзначајнија је предност овог метода, али су трошкови његовог спровођења високи. Дешава се да међу привремено запосленим радницима организација одабере најбоље којима понуди стално запослење, те у оваквом случају мора да плати додатну провизију агенцији која је посредовала у привременом запошљавању.

Агенције за регрутовање менаџера (Headhunter Agency) ангажују се када постоји потреба регрутовања кадрова за високе руководеће позиције. Оне не трагају за незапосленим кандидатима, већ за онима који већ раде и показују способности и вештине неопходне за обављање високих менаџерских позиција.

Предности овог метода су специјализованост агенција за поменути облик регрутовања, брзина њеног обављања, те могућност држања у тајности имена организације за коју се траже менаџери, као и врбовања запослених у конкурентским компанијама. Негативни аспекти су висока цена ангажовања поменутих агенција, као и релативно ниска стопа успешности налажења кандидата на овај начин. Статистика показује да ове агенције око 40%

[25] *http://cvision.rs/regrutacijakadrova.html - преузето 13.4.2015*

кандидата пронађу у уговореном временском оквиру, док се у поновљеном процесу регрутовања нађе још свега 15-20% кандидата.

Сајмови запошљавања

У новије време организације се све чешће опредељују за овај метод регрутовања, чији је циљ успостављање контакта са перспективним потенцијалним кандидатима који су заинтересовани за посао. Сајмови запошљавања подразумевају активно ангажовање менаџмента људских ресурса организације, као и других фактора - попут Националне службе за запошљавање и локалних самоуправа, бар када је реч о Републици Србији.

Колеџи и универзитети

Регрутовање кадрова могућа је и на нивоу високошколских установа (колеџа и универзитета), а основни критеријуми којима се руководе организације у овим случајевима су квалитет и струка наставног програма факултета, као и успех студената током студирања. Предуслов за успешно регрутовање по овом моделу су провера знања и способности потенцијалних кандидата, као и њихова заинтересованост за будући рад у организацији.

Међутим, овај вид регрутовања може бити веома скуп, посебно ако подразумева и стипендирање студената, а не ретко се дешава да овако регрутовани кадрови не буду задовољни условима у организацији, због чега је напуштају након пар година радног ангажовања.

Поједине компаније придају велики значај оваквом облику регрутовања, нарочито оних траже професионално не деформисане кадрове, који имају свеже идеје за побољшање постојеће и увођење нових производа или услуга, какав је посебно случај са компанијама из области информационих технологија. Можда најбољи пример за то представља компанија Microsoft, која четири пута годишње организује интервјуе са студентима одабраних универзитета. Такође, на свом сајту има стални позив заинтересованим дипломцима да пошаљу своје биографије, те се годишње прегледа око

120.000 биографија, прелиминарно интервјуише 7.400, а евентуално запосли око 2.000 кандидата.[26]

Препоруке запослених

Регрутовање кандидата на основу препорука лица запослених у организацији сматра се једним од најпоузданијих метода, јер се полази од претпоставке да нико неће дати препоруку за лице због кога би могао да угрози своју репутацију и положај у организацији.

За овакво ангажовање запослених поједине компаније предвиђају бонусе и награде, које могу бити везане за само пријављивање кандидата, његов прихват понуде за запослење или рад у неком временском периоду. Такав је случај са фирмом AmeriCredit, која је у програму „Имате пријатеље, ми желимо да их упознамо“, овим методом запослила скоро половину својих радника. Исту пословну политику заступа и компјутерска фирма Cisco Systems, која у оквиру тзв. пријатељског програма предвиђа великодушне новчане и друге награде за запослене који препоручују потенцијалне кадрове.[27]

У пракси се показало да овај метод регрутовања резултира запошљавањем најпоузданијих кандидата, који истовремено имају највишу стопу задржавања у организацији, што је и циљ сваке компаније која тежи ефикасности и ефективности. Такав тренд произилази из чињенице да је реч о кандидатима који су углавном унапред упознати са начином рада организације, траженим квалификацијама, вештинама и другим условима.

---

[26] *Богићевић Миликић Б. (2011), „Менаџмент људских ресурса“, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, стр. 94*

[27] *Примери преузети из књиге Ђорђевић Бољановић Ј, Павић Ж., (2011), „Основе менаџмента људских ресурса“, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 101*

2.4. СЕЛЕКЦИЈА КАНДИДАТА

2.4.1. Појам и циљеви селекције кандидата

Селекција је фаза staffing-а која следи након регрутовања, а пре доношења одлуке о запошљавању кандидата, у којој се применом разних метода врши избор кандидата који ће најбоље одговарати условима радног места.

Сходно томе, циљ селекције је да се изабере кандидат који ће квалитетно обављати радне задатке према критеријумима и правилима које постави организација, те да би се избегле грешке у том избору, селекција мора испуњавати два критеријума – оправданост и поузданост.[28]

Наиме, селекција треба да предвиди на који ће се начин кандидати који поседују одређене особине или својства (предикторе) понашати у конкретној ситуацији или при спровођењу одређених активности.

Због тога се у овом процесу све већа пажња придаје личим особинама кандидата, које се - за разлику од образовања, вештина и искуства – не могу научити или стећи. Ту се првенствено има у виду карактер, интелигенција и радна етика кандидата, спремност да буде посвећен послу и његов систем вредности.

2.4.2. Субјети који учествују у селекцији кандидата

Селекција није универзалан процес и начин њеног спровођења зависи од величине и структуре организације. У организацијама које немају кадровску службу, селекцију и одлучивање о пријему кандидата најчешће врши менаџер радне јединице (менаџер средњег нивоа) или организације у целини.

Са друге стране, у већим организацијама које имају специјализовану службу за људске ресурсе, процес селекције спроводи та служба, док коначну одлуку о пријему радника доносе менаџери или надзорници. „По правилу, што је виши

---

[28] *Ђорђевић Болановић Ј, Павић Ж., (2011), „Основе менаџмента људских ресурса“, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 114*

ниво положаја, већа је вероватноћа да ће одлуку о запошљавању донети оперативни менаџери, а не кадровски специјалисти.“[29]

2.4.3. Фазе селекције

Након обављење регрутовања у којој се за упражњено место пријавио одређени број кандидата, следе 4 корака кроз који се одвија процес селекције. То су: процена тражње за кандидатима ради дефинисања критеријума селекције; дефинисање профила личности, како би се одредиле очекиване особине кандидата; избор метода селекције; синтеза прикупљених информација и доношење одлуке о избору кандидата.

2.4.4. Инструменти (методи) селекције

Менаџменту људских ресурса на располагању стоје бројни инструменти, односно методе, чије коришћење може да допринесе успешном спровођењу селекције, односно потврђивању или оповргавању постојања одређених способности или личних особина кандидата.

Методе се деле по томе шта мере, колико коштају, колико се често користе у организацијама и колика је њихова успешност у прогнозирању понашања кандидата у конкретним околностима. Најчешће се примењују по одређеном редоследу, који смо приказали наредним графичким приказом.

---

[29] *Орлић Р. (2005), „Кадровски менаџмент“, Планета Београд, стр. 190*



Графички приказ бр. 2 –

Уобичајни редослед коришћења метода при селекцији

Почетна (иницијална) провера је „први филтер“ у спровођењу селекције, а подразумева проверу да ли кандидат располаже неопходним образовањем или радним искуством потребним за рад на упражњеном радном месту. Обавља се увидом у пријаву за посао или кроз разговор са кандидатом (најчешће телефонским путем).

Од кандидата се може тражити комплетирање пријавног формулара, чију садржину одређује организација у циљу прикупљања података кроз које се може сазнати профил и компетенција кандидата. Формулар најчешће садржи резиме кратке биографије, вештине и достигнућа кандидата, при чему мора бити својеручно потписан, чиме се потврђује његова веродостојност.

Већина организација у процесу селекције примењује тестирање, кроз чије се резултате може сагледати потенцијална успешност кандидата у обављању посла за који аплицира. На врсте и функције појединих облика тестирања осврнућемо се касније.

У наредној фази углавном се спроводи интервју са кандидатом, у коме испред организације учествују један или више менаџера, а некада и запослени. На овај начин, кроз непосредан контакт са кандидатом могу да се открију његови потенцијали који нису показани кроз претходне фазе селекције. То се посебно односи на мотивацију, систем вредности, могућност рада „под притиском“, способност адаптације и др., а детаљније излагање о овој фази презентоваћемо у делу посвећеном методама селекције.

Следи прелиминарна понуда посла, коју кандидату најчешће саопштава менаџер људских ресурса, предочавајући да ће, ако преостале фазе селекције буду у реду, прелиминарна прерасти у коначну пословну понуду.

Затим се врши провера биографије и препорука, којом се утврђује истинитост и прецизност информација које кандидати пружају о себи. Један од циљева ове фазе је и откривање негативних биографских података везаних за посао, које кандидати нису унели у образац за пријаву или кратку биографију.

Лекарски или физички преглед има за циљ да утврди да ли здравствено и физичко стање кандидата одговара условима радног места за које аплицира.

Након сваке од наведених фаза из даље селекције искључује се одређени број канидата који не испуњавају постављене услове. За најбољег кандидата завршну фазу селекције представља понуда посла, коју саопштава менаџер људских ресурса, износећи детаље у вези са висином плате, датумом заснивања радног односа, евентуалним бенефицијама и сл. Овом чину претходи одлука, коју у вези са запошљавањем конкретног кандидата доноси руководилац организационе јединице у којој ће бити запослен.

Инструменти за прикупљање биографских података

Образац за пријављивање и CV (Curriculum Vitae) су инструменти који се користе у првој фази селекције, јер су кандидати у обавези да приликом пријављивања на конкурс попуне поменути образац, а најчешће и да приложе кратку биографију.

Образац за пријаву треба да садржи податке о кандидату (име и презиме, датум и место рођења, адреса и број телефона, националност, брачни статус, чланови породице), податке о образовању, те податке о претходним запослењима (ако их је било). CV садржи биографске податке о кандидату, без обзира да ли су они садржани и у обрасцу за пријаву. Форма овог документа није универзална и зависиће од професије кандидата, типа организације и посла за који конкурише.

На основу података које садрже образац за пријаву и CV, менаџер људских ресурса који спроводи селекцију стиче први утисак о кандидату. Међутим, реч је о субјективном утиску који није утемељен на сазнањима о способностима, вештинама и спремности апликанта на усавршавање, те поменти инструменти због непоузданости не би смели да буду једини параметар при избору кандидата.

Међутим, пракса познаје и случајеве тзв. рафинраних образаца пријаве за посао, који управо користе за утврђивање оних способности и особина кандидата које су од значаја за добро обављање посла. У том циљу, „кључне области из биографије доводе се у корелацију с ефективним извршењем, и одређују се јединице за њихово мерење.

Затим се различитим одговорима на питања постављена у обрасцу пријаве додељује одређена тежина или нумеричка вредност и изучава се резултат кандидата.“[30]

[30] *Орлић Р. (2005), „Кадровски менаџмент“, Планета Београд, стр. 194*

Инструменти за прикупљање информација

о способностима и личним карактеристикама

У теорији менаџмента људских ресурса присутне су различите поделе ових инструмената. Гледано по начину спровођења и предмету истраживања могућа је њихова класификација на 1) писмене тестове, 2) тестове симулирања, 3) медицинске, физичке и полиграфске тестове и 4) online тестове. Посебан значај при тестирању менаџера има 5) ангажовање центра за процену.

1) Писмени тестови користе се за мерење способности, личних карактеристика, интересовања и склоности кандидата.

Тестовима способности проверавају се: когнитивне (спознајне) способности, попут вербалних и нумеричких; психомоторне способности, нпр. брзина опажања и тачност; физичке способности, као што су физичка снага и мануелне способности. Ови тестови веома су корисни у селекцији кандидата за велики број различитих радних места, јер се у пракси показало да „људи су са јаким когнитивним или менталним способностима обично успешни у усвајању нових знања, обради сложених информација, решавању проблема и доношњу одлука“.[31]

Тестовима личности испитују се карактеристике појединца и његовог односа са окружењем, при чему се акценат ставља на осећања, мишљење и понашање кандидата. У научним круговима присутан је став да „већина аспеката личности може да се оцени на основу свега неколико димензија: екстравертност, (друштвеност, комуникативност); пријатност (поверење, директан однос, спремност на сарадњу); свесност (одговорност, упорност, самодисциплина и др.); емоционална стабилност (несигурност, страхови, евентуалне неурозе и сл.); отвореност за искуства (креативност, спремност на акцију и др.). Пракса је показала да је свесност најважнија особина личности

[31] *Вилијамс Ч. (2010), „Принципи менаџмента“, Датастатус Београд, стр. 200*

кандидата при пројектовању будућих перформанси на пословима који подразумевају самосталност и аутономију, док је екстравертност важна за послове у којима се остварује комуникација са корисницима производа или услуга.

Тестови интересовања оцењују амбиције и жеље кандидата по питању врста послова, а обично се користе у раној фази развоја каријере. Њихови резултати заначајни су јер се полази од претпоставке да ће радник бити успешнији и дуже остати на оним радним местима која су у складу са њиховим интересовањима.

2) Тестови симулирања (извршења, узорака посла) мере способности кандидата да обави део посла за који је аплицирао. Спроводе се симулирањем реалних услова рада, скупи су, а обично се примењују на крају процеса селекције. Њихови резултати показују меру максималног, а не просечног постигнућа појединца на задатку, јер су кандидати натпросечно мотивисани за његово извршење.

3) Медицински тестови користе се у циљу утврђивања здравственог стања кандидата, евентуалног присуства заразних или наследних болести које нису спојиве са радним местом, конзумирања наркотика или алкохола и др. Физички тестови представљају проверу физичке способности кандидата, а полиграфски тестови проверавају веродостојност датих исказа.

4) *Online* тестови имају све већу примену у процесу селекције захваљујући интернету. Спроводе се тако што кандидат, након пријаве на конкурс, приступа online решавању тестова, који се најчешће своде на на одабир једног или више понуђених одговора. Време за попуњавање теста је ограничено, а не постоји ни могућност надгледања у којим је условима тест рађен, што су кључни недостаци овог метода. Његова позитивна страна је значајна уштеда у времену, када је реч о тестирању великог броја кандидата.

5) Центар за процену (мерни центар) оцењује подобност кандидата за обављање менаџерског посла. Тестирање најчешће траје 3 дана, а у њему учествује 6-12 кандидата којима се додељује руководилац који треба да процени њихов потенцијал за менаџерске послове. При оцењивању резултата примењују се технике: мерење у групама – испитују се мање групе учесника, у оцену улазе и и оцене колега; мерење помоћу група – група оцењивача истовремено оцењује сваког кандидата појединачно; ситуациони тестови – играње улога, групна дискусија, решавање конкретног проблема у организацији и др. Ова врста тестирања нарочито се користи у државној администрацији, војним установама и производним предузећима.

Интервју

У пословној пракси интервју има улогу најзначајнијег инструмента селекције, јер његова примена треба да допринесе уочавању социјалних вештина које је тешко утврдити тестовима, а међу којима су опште држање, физички изглед, комуникативност, убедљивост, пријатност.

Подела интервјуа врши се по 1) степену структурираности, 2) врстама питања, 3) начину бодовања и 4) броју особа које обављају интервју.

1) По структурираности интервјуе делимо на: неструктуриране – спроводе се без претходне припреме, осим евентуалног одређивања листе тема, широко су постављени, превише флексибилни и нису релевантни јер су подложни „расплињавању“ излагања и дигресији; полуструктурирани - питања су припремљена унапред, али су могућа и нека додатна, а свим кандидатима се постављају иста питања, при чему постоји и довољан степен флексибилности при истраживању области од значаја за оцену кандидата; структурирани – свим кандидатима постављају се иста питања, по истом редоследу, што смањује могућност грешке у спровођењу интервјуа.

2) Према врсти питања које садрже интервјуе делимо на ситуационе – почињу питањем како би кандидат поступио да се нађе у одређеној ситуацији; бихејвиоралне – током којих се од кандидата тражи да се присети како је поступао у конкретној ситуацији. Питања код обе врсте интервјуа зависе од тога која се особина кандидата жели доказати.

3) Бодовање није обавезан елемент интервјуа. Зато се подела врши на интервјуе који се не бодују и оне код којих је унапред оређен кључ по коме се врши бодовање одговора кандидата, што обезбеђује оцењивање свих кандидата по истим условима и смањује могућност грешке.

4) Према броју особа које воде интервју делимо их на: индивидуални („један на један“) – када кандидата појединачно интервјуише само један менаџер у одређеном тренутку; панел - кад једног кандидата интервјуише и оцењује више лица; тимски – подврста панел интервјуа – у коме поред менаџера учествују и будуће колеге кандидата

Интервју има релативно ниску валидност када је реч о процени будућег понашања, због потенцијалне субјективности чланова комисије, који могу: направити грешке сличности, контраста или „првог утиска“; преувеличати негативне информације; засновати оцену на полној, расној, националној и старосној основи и др.

Да би интервју био успешно спроведен интервју мора бити базиран на детаљној анализи посла, високо структуриран и обављен од стране више особа обучених како да избегну грешке у просуђивању и оцењивању кандидата.

Правила интервјуа

Успешно спровођење интервјуа условљено је применом одређених правила, како за испитиваче, тако и за кандидате.

У том смисли, испитивачи би требало да:

- прецизно испланирају интервју, информишу се детаљно о радном месту и потребном образовању и вештинама које се очекују од кандидата, те размотре податке о кандидату из биографије и пријаве на конкурс;

- структурирају интервју, тј. сачине листу питања која ће бити иста за све кандидате и одреде универзални кључ за оцењивање;

- успоставе отворену комуникацију са кандидатом и створе опуштену и срдачну атмосферу;

- упознају кандидата са током интервјуа (начином постављања питања и временом потребним за одговарање), одговоре на евентуална питања кандидата и упознају га са даљим током селекције;

- заврше интервју на пристојан и срдачан начин, а затим изврше оцењивање, док су утисци о кандидату још „свежи“;

- остану у контакту са испитаником до саопштавања одлуке о пријему или одбијању кандидата.

Када је су у питању правила која важе за кандидате, фокусирали смо се на препоруке које по питању интервјуа даје Национална служба за запошљавање Републике Србије[32], а које су засноване на анализи теоријских аспеката и најбољих примера из праксе.

По овим препорукама, кандидат би пре самог интервјуа требало да: обави припрему за интервју (сазна основне податке о делатности послодавца, адреси, кодексу понашања и сл.); ажурира своју радну биографију и прегледа податке које је унео у пријаву на оглас; обуче се сходно утиску који жели да остави и у складу са кодексом облачења у организацији; на интервју стигне неколико минута пре заказаног термина; представи се саговорнику (ако је саговорник устао обавезно се и рукује); пита где може да седне, ако му то

[32] *www.nsz.gov.rs/live/trazite-posao/dok-trazite-posao/saveti/razgovor_za_posao.cid260, преузето 14.4.2015.*

претходно није речено; седи усправно и са саговником остварује контакт очима, уз благ осмех; има позитиван став, буде смирен, сталожен и концентрисан.

Током разговора препоручује се да кандидат: одговара на постављена питања течно, јасно и концизно; не прекида саговорника док говори; покаже саговорнику да га слуша и учествује у разговору; настоји да буде смирен и смањи евентуалну трему; користи изразе адекватне компанији, без жаргона; ако се то од њега тражи, истакне пар својих предности у вези са позицијом на коју конкурише и пословном политиком предузећа; има неутралне одговоре на питања која би могла да га прикажу у лошем светлу; има одговоре на питања како се сналази у стресним, ванредним и другим ситуацијама; одговори како описује сопствене слабости (треба да се ради о „слабостима“ добрим за послодавца – „претерана“ одговорност, прецизност, ефикасност и др.).

По завршетку интервјуа кандидат треба се: рукује са саговорником; захвали на указаној шанси да представи себе и још једном изрази јаку мотивисаност за рад у организацији; распита када може да очекује информацију о резултатима конкурса; осмехује и „задржи позитиван став, увек и свуда“.

Зависно од ситуације, интервју може, али не мора да буде последњи инструмент примењен у фази селекције. Избор најбољег кандидата најобјективнији је када се темељи на резултатима више различитих метода, али оцена квалитета селекције могућа је тек након перода социјализације и обуке новозапосленог, односно његовог упознавања са условима и процесом рада, те оспособљавања за самостално обављање додељених послова.

2.4.5. Оцењивање успешности селекције

У пракси се примењују три критеријума за мерење ефикасности и квалитета спроведене селекције: 1) валидност; 2) рацио селекције и 3) стопа почетног успеха

1) Валидност показује однос између предиктора (особина или својстава кандидата) и критеријума за одређено радно место. Јак однос између две варијабиле подиже валидност предиктора и повећава тачност одлуке о избору кандидата, а тиме и ефикасност селекције.

2) Рацио селекције је однос између упражњених радних места и броја кандидата пријављених на оглас. Смањење рација селекције повећава вероватноћу њене успешности. То значи да, што је већи број кандидата на једно радно место, то је већа могућност за добар избор будућег радника.

3) Стопа почетног успеха је учешће броја случајно изабраних кандидата који успешно обављају посао, без систематски спроведене селекције. Стопа почетног успеха је већа на радним местима која подразумевају једноставне и рутинске операције, који може да обавља било који кандидат, па не постоји потреба за селекцијом.

3. СТУДИЈСКО-ИСТРАЖИВАЧКИ РАД

МЕНАЏМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У МЕТАЛАЦ ГРУПИ

3.1. Историјат

Друштвено предузеће „Металац“ из Горњег Милановца основано је априла 1959. године, спајањем истоимене занатско-аутомеханичарске радионице и металске задруге „Јединство“, а у циљу груписања скромних потенцијала и удруживања њихових производних капацитета.

Иако се у време оснивања није назирала концепција даљег развоја овог предузећа, њено формулисање било је засновано на два момента – послератна Југославија пролазила је кроз интензиван процес индустријализације, а домаће тржиште било је „гладно свега“. Тако је „Металац“ убрзо започео производњу емајлираног и поцинкованог посуђа, да би у првих 10 година пословања заузео друго место по обиму производње у тадашњој Југославији, одмах иза словеначког предузећа „Емо“ из Целја. У „Металцу“ је тада било запослено преко 1.000 радника, а капитал предузећа у првој деценији увећан је чак 9 пута у односу на почетни.

Међутим, наредну деценију „Металац“ је по свом развоју био на самом зачељу горњомилановачких предузећа. Узрок томе била је технолошка и организациона неразвијеност, недостатак стручњака и проблеми око пласмана робе на домаће тржиште, што је резултирало великим губицима и израдом санационог програма.

Упркос таквом стању, средином 70-их година XX века, када је у предузећу било око 1.050 запослених, „Металац“ прелази на стратешко прилагођавање новим захтевима тржишта, кроз аутоматизацију и усавршавање производног процеса.

Убрзо су склопљени и први извозни послови у Немачку и САД, који су представљали увод у експанзију производње и пласмана производа.[33]

Током 80-их година XX века акценат је стављен на нове инвестиције, усавршавање производње и даље освајање домаћег и иностраног тржишта. У овом периоду „Металац“ је развио нове производне програме и повећао вредност свог капитала за 50%, у поређењу са претходном деценијом, а крајем овог периода запошљавао је преко 1.400 радника.

Почетком 90-их година предузеће „Металац“ ушло је у процес својинске трансформације, а од 1998. године послује као акционарско друштво, под називом Компанија Металац А.Д. У почетку, деоничарима је признато власништво над 18,30% капитала предузећа, са правом даље отплате деоница до 57,80%. Већину деоничара чине запослени и пензионисани радници компаније.[34] Од 2002. године акције компаније продају се на Београдској берзи и припадају групи 15 најликвиднијих акција, а највишу вредност достигле су 17.4.2007. године – 6.505 динара (у то време 80 евра). По оцени берзанских аналитичара, реч је о једној од најздравијих српских компанија.[35]

3.2.Металац Група

3.2.1. Организациона структура

Према Статуту Металца А.Д.[36], по основу власништва у капиталу компанија данас има 14 зависних друштава, која улазе у састав Металац Групе. Реч је о 4 производна и 5 домаћих трговинских предузећа и 5 трговинских друштава у иностранству. У питању су:

---

[33] *Монографија „Металац А.Д. – 1959-2009.“, издавач Металац А.Д., 2009. год., Горњи Милановац стр. 27-31*

[34] *Монографија „Металац А.Д. – 1959-2009.“, издавач Металац А.Д., 2009. год., Горњи Милановац, стр.34-35*

[35] *www.belex.rs/trgovanje/hartija/dnevni/MTLC+&cd=1&hl=sr&ct=clnk&gl=rs - преузето 21.2.2016.*

[36] *www.belex.rs/data/2012/05/00074650.pdf - Статут Металца А.Д. - преузето 24.2.2016.*

Производна предузећа: Металац Посуђе Д.О.О. – бави се производњом посуђа; Металац Инко Д.О.О. – производи инокс и гранитне судопере и гранит матрикс композитне плоче; Металац Бојлер Д.О.О. – производи све врсте бојлера; Металац Принт Д.О.О. – бави се производњом картонске амбалаже и пресликача за посуђе.

Домаћа трговинска предузећа: Металац Маркет Д.О.О. – ланац специјализованих продавница широм Србије; Металац Металургија А.Д. из Новог Сада – пласира производе Металца А.Д. у Војводини, где управља ланцем од 20 продавница; Металац Трејд Д.О.О. – велетрговина увозним асортиманом за кућне потребе; Металац Пролетер А.Д. – главни снабдевач на подручју општине Горњи Милановац, са ланцем од 40 малопродајних објеката; Метпор Д.О.О. Београд – бави се заступништвом.

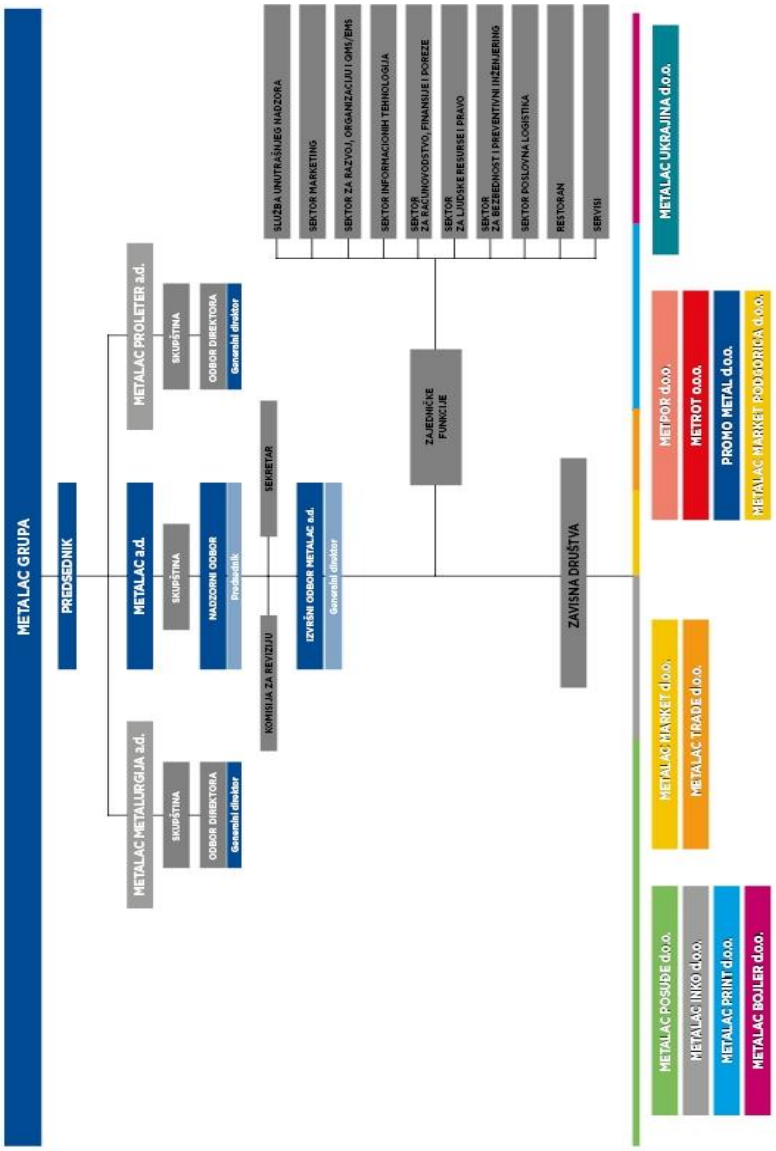
Трговинска предузећа у иностранству: Метрот Д.О.О. у Москви – најстарије и највеће друштво у иностранству које се бави пласманом производа Металац Групе; Металац Украјина – основано 2011. године; Metalac Group USA – има седиште у Милвокију; Промо-метал са седиштем у Загребу; Металац Маркет Подгорица Д.О.О. – покрива тржиште Црне Горе.[37]

Компанија је веома посвећена свим сегментима одрживог развоја, а у производњи примењује систем управљања квалитетом и заштитом животне средине, што потврђују сертификати о примени међународних стандарда QMS/EMS ISO 9001 i ISO 1400.

Металац Група последњих година постала је носилац бројних домаћих признања, међу којима су: Најбољи корпоративни бренд у категорији трајна потрошна добра (2010. и 2014. године); прва награда у акцији „Србија има квалитет“ у категорији „Намештај, посуђе и кућни апарати“ (2010. и 2011. год.); CSR SERBIA AWARD – национална награда за друштвено одговорно пословање у категорији великих предузећа (2008. год.) и др. Менаџмент

[37] *www.metalac.com/o-kompaniji/metalac/o-kompaniji.html - преузето 21.2.2016.*

предузећа такође је награђиван за постигнуте пословне резултате и изузетан допринос очувању домаће привреде на одговоран и морално кредибилан начин.[38]



Слика бр. 1 – Организациона структура Металац Групе

[38] *www.metalac.com/o-kompaniji/metalac/priznanja-i-nagrade.html - преузето 21.2.2016.*

3.2.2. Сектор за људске ресурсе и право

Металац Група на нивоу заједничких функција интегрисала је све послове који доприносе ефикасности пословања и економичности, централизујући управљање значајних аспеката развоја свих 14 зависних друштва и компаније у целини. У оквиру Заједничких послова функционише Сектор за људске ресурсе и право, чији је један од кључних задатака управљање каријерама запослених. Овај посао обавља се од првог дана по ангажовању нових радника за рад, кроз њихово увођење у посао или програм обуке приправника, годишње оцењивање радних перформанси запослених и израду њихових радних досијеа.[39] По систематизацији радних места у Сектору за људске ресурсе и право предвиђено је 16 извршилаца, и то:

Радно место	Број извршилаца	Стручна спрема
Директор сектора за људске ресурсе и право	1	VII1
Шеф правних послова и људских ресурса	1	VII1
Самостални референт људских ресурса	2	VII1
Самостални референт за правне послове	1	VII1
Референт кадровских послова	3	VI
Пословни секретар	3	VI
Библиотекар	1	IV
Архивар и администратор документације	1	IV
Референт за административну документацију	2	IV / III
Секретар пословног центра	1	II

Табела бр. 1 – Систематизација радних места у Сектору за људске ресурсе и право

[39] *Извор – Сектор за људске ресурсе и право Металац Групе*

3.3. Однос Металац Групе према људским ресурсима

3.3.1. Стратегија људских ресурса

Кодекс пословне етике Металац Групе основа је стратегије управљања људским ресурсима, засноване на: радној дисциплини и личној одговорности радника за квалитет обављеног посла; неприкосновености имовине предузећа; поштовању свих стандарда квалитета и заштите животне средине, придржавања процедура при обављању послова, поштовању закона и нижих прописа; слободи у одлучивању и диктатури у спровођењу одлука; поступањању према запосленима са поштовањем и уз заштиту људских права.

Према Кодексу, компанија од запослених очекује посвећеност послу, њихову оријентисаност на купца и стални раст производње, непристрасан и коректан однос међу запосленима и са пословним партнерима, стално унапређење знања и вештина запослених, те отвореност у комуникацији. Посебно се вреднује оданост запослених компанији, њихов лични и пословни интегритет, иновативност и креативност, те предузимљивост и пословна одлучност.

Унапређење квалификационе структуре запослених представља стратешки задатак, који се континуирано спроводи дуже од 25 година. На крају 2014. године, високообразовани радници чинили су више од 10% запослених, а најчешћи стручни профили били су економисти, инжењери машинства, електротехнике и технологије, стручњаци из области информатике и правници.[40]

Управљање каријерама запослених врши се кроз: већу унутрашњу покретљивост људских ресурса; обезбеђивање довољног броја запослених који би могли да буду унапређени; бржу и ефикаснију замену запослених који

[40] *MGM ANNUAL REPORT 2014 – Годишњи извештај о раду Металац Групе за 2014. г. – стр. 85*

по различитим основама напуштају предузеће; одговарајућу прерасподелу кадрова кроз „постављање правих особа у право време“ и др.[41]

Политика зарада и додатне мотивације радника има за циљ да се на адекватан начин награди рад запослених и стимулише њихов даљи професионални развој и усавршавање, у циљу стварања оданости и одговорног односа према компанији.

Са своје стране, Металац Група на различите начине показује и потврђује своју одговорност према запосленима и веома је посвећена њиховом сталном развоју и напредовању, имајући у виду да људске ресурсе сматра кључним за успешност пословања компаније. То се најбоље види на следећим примерима:

- Просечна зарада у Металац Групи увек је изнад тзв. републичког просека и знатно изнад просека примања у домаћој металопрерађивачкој индустрији.

- Зараде се усклађују са индексом трошкова живота, повећаним за реалан раст, а у складу са резултатима пословања и растом бруто друштвеног производа. Исплата зарада, годинама уназад, врши се редовно – увек 20. дана у месецу.

- Свим радницима се исплаћују радничке, а руководиоцима менаџерске премије. Запослени остварују право и на јубиларне награде.

- За децу запослених који су редовни студенти обезбеђују се стипендије Металац Групе, а стипендије за редовно школовање добијају и деца преминулих радника.

- За децу запослених узраста до 8 година обезбеђују се новогодишњи пакетићи, а за новорођенчад се добија поклон честитка вредности од 500 до 4.000 евра, зависно од тога које је дете по реду у породици.

---

[41] *Монографија „Металац А.Д. – 1959-2009.“, издавач Металац А.Д., 2009. год., Горњи Милановац, стр.121-125*

- Запослени остварују право на солидарну и финансијску помоћ у случају смрти члана уже породице и родитеља, док у случају смрти запосленог право на ову врсту помоћи остварује породица.

- У оквиру Пословног центра у Горњем Милановцу запослени имају могућност коришћења здравствене и стоматолошке амбуланте.

- Добровољно додатно пензијско осигурање врши се за 270 запосленик, а додатно осигурање за 36 менаџера. Пажња се придаје и пензионисаним радницима компаније, којих је по извештају из 2014. године било преко 670. За њих се традиционално организују новогодишњи сусрети.[42]

У Металац Групи функционишу два синдиката - већински „Савез самосталних синдиката Србије“ и мањински „Независни синдикат“ - у које је укључено око 97% запослених. Квалитетан однос са њиховим представницима сматра се предусловом за добру комуникацију између компаније и запослених.

3.3.2. Број запослених

DRUŠTVO	BROJ ZAPOSLENIH	
	30.06.2014.	30.06.2015.
Metalac a.d.	180	179
Metalac Posuđe	757	755
Metalac Print	74	73
Metalac Inko	44	53
Metalac Bojler	76	78
Metalac Market	180	186
Metalac Trade	28	30
Metpor	4	3
Metalac Metalurgija	110	106
Metalac Proleter	208	216
Metrot	30	28
Promo-Metal	8	8
Metalac Market Podgorica	35	35
Metalac Ukrajina	9	6
UKUPNO	1743	1756

Табела бр. 2 – Број запослених у оквиру Металац Групе

[42] *MGM ANNUAL REPORT 2014 – Годишњи извештај о раду Металац Групе за 2014. г. – стр. 85*

На крају прве половине 2015. године било је 1.756 запослених, што је за 13 више у односу на исти период претходне године, али је на нивоу броја запослених с краја 2014. године. Најизраженији раст запослености бележи Металац Инко д.о.о. (20,45%), док је у иностраним друштвима број запослених углавном остао исти или је нешто умањен (Металац Украјина д.о.о. и Метрот д.о.о.).[43]

3.3.3. Квалификациона структура запослених

У погледу квалификационе структуре, у првој половини 2015. године, у поређењу са истим периодом претходне године, смањен је број запослених са најнижим степеном образовања (I и II) за 10,64%, док је број запослених са III и IV степеном стручности био већи за 4,07%, а број високообразованих мањи за 1,65%.

Društvo		Metalac a.d.	Metalac Posude	Metalac Print	Metalac Inko	Metalac Bojler	Metalac Market	Metalac Trade	Metpor	Metalac Metalurgija	Metalac Proleter	Metrot	Promo-Metal	Metalac Market Podgorica	Metalac Ukrajina	Ukupno	%
30.06.2014.	VIII	/	1	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	1	0,06
	VII2	1	1	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	2	0,11
	VII1	47	49	7	6	9	7	5	3	15	10	11	2	3	5	179	10,27
	VI	23	25	8	3	8	14	5	/	15	11	/	1	4	1	118	6,77
	V	/	1	/	/	1	2	/	/	/	1	/	/	/	/	5	0,29
	IV	43	213	29	11	15	93	14	/	55	89	/	5	26	3	596	34,19
	III	36	273	23	18	30	58	4	/	21	90	6	/	1	/	560	32,13
	II	10	66	1	1	8	1	/	/	1	7	13	/	1	/	109	6,25
	I	20	128	6	5	5	5	/	1	3	/	/	/	/	/	173	9,93
Ukupno		**180**	**757**	**74**	**44**	**76**	**180**	**28**	**4**	**110**	**208**	**30**	**8**	**35**	**9**	**1743**	**100**
30.06.2015.	VIII	/	1	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	1	0,06
	VII2	1	1	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	2	0,11
	VII1	47	48	6	8	10	7	5	2	15	9	11	2	3	3	176	10,02
	VI	24	27	8	2	7	13	6	/	14	12	/	1	4	1	119	6,78
	V	/	1	/	/	1	/	/	/	/	1	/	/	/	/	3	0,17
	IV	43	215	28	15	16	99	14	/	49	94	6	5	26	2	612	34,85
	III	37	280	24	22	33	61	5	/	24	93	11	/	1	/	591	33,66
	II	11	62	1	1	8	1	/	/	1	7	/	/	1	/	93	5,30
	I	16	120	6	5	3	5	/	1	3	/	/	/	/	/	159	9,05
Ukupno		**179**	**755**	**73**	**53**	**78**	**186**	**30**	**3**	**106**	**216**	**28**	**8**	**35**	**6**	**1756**	**100**

Табела бр. 3 – Квалификација запослених у Металац Групи

[43] *Извор – Сектор за људске ресурсе и право Металац Групе*

3.3.4. Старосна и полна структура запослених

У првој половини 2015. године, у посређењу са истим перодом 2014. године није било битнијих промена у старосној структури. „Најмлађи“ колективи су Металац Инко д.о.о., Металац Трејд и Металац Бојлер (са просеком старости запослених између 33 и 36 година). У Металац Групи тежи се равномерној заступљености жена и мушкараца и сви послови подједнако су доступни припадницима оба пола. Међутим, у појединим производним друштвима, због специфичности услова рада, знатно је веће присуство мушкараца, док је у трговинским предузећима ситуација обрнута.

Посао у свим сегментима обавља се у атмосфери поштовања равноправности жена и мушкараца, уз вођење рачуна о њиховим разликама и потребама, чиме се стварају услови за усклађивање приватног и професионалног живота радника.[44]

DRUŠTVO / STAROST	POL	Metalac a.d.	Metalac Posuđe	Metalac Print	Metalac Inko	Metalac Bojler	Metalac Market	Metalac Trade	Metpor	Metalac Metalurgija	Metalac Proleter	Metrot	Promo-Metal	Metalac Market Pg.	Metalac Ukrajina	Ukupno
30.06.2014.																
-20	M	/	3	/	/	/	/	/	/	/	2	/	/	/	/	5
	Ž	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
21-30	M	19	106	8	18	27	18	3	/	3	16	4	/	2	/	224
	Ž	7	56	6	/	/	7	2	/	3	37	2	1	6	2	129
31-40	M	27	126	15	12	26	28	7	/	15	10	7	4	3	1	281
	Ž	31	89	8	3	2	36	13	/	22	69	7	1	10	/	291
41-50	M	24	121	9	7	14	14	/	/	8	8	6	1	1	1	214
	Ž	16	81	10	/	1	24	2	1	22	27	1	/	8	/	193
51-60	M	24	85	12	4	6	23	1	1	12	19	2	/	4	/	193
	Ž	23	75	5	/	/	27	/	2	20	19	1	1	1	3	177
61-	M	8	15	1	/	/	2	/	/	5	1	/	/	/	2	34
	Ž	1	/	/	/	/	1	/	/	/	/	/	/	/	/	2
Ukupno	M	102	456	45	41	73	85	11	1	43	56	19	5	10	4	951
	Ž	78	301	29	3	3	95	17	3	67	152	11	3	25	5	792
Ukupno zaposl.		180	757	74	44	76	180	28	4	110	208	30	8	35	9	1743
Prosečno godina		42,96	40,73	40,78	34,07	35,86	42,41	35,18	54,75	44,85	38,45	39,20	39,00	37,90	47,50	40,97

Табела бр. 4 – Старосна и полна структура запослених до 30.6.2014. год.

[44] *Извор – Сектор за људске ресурсе и право Металац Групе*

DRUŠTVO / STAROST	POL	Metalac a.d.	Metalac Posuđe	Metalac Print	Metalac Inko	Metalac Bojler	Metalac Market	Metalac Trade	Metpor	Metalac Metalurgija	Metalac Proleter	Metrot	Promo-Metal	Metalac Market Pg.	Metalac Ukrajina	Ukupno
30.06.2015.																
-20	M	/	2	1	1	/	2	/	/	/	3	/	/	/	/	9
	Ž	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
21-30	M	18	96	10	24	27	25	3	/	3	16	6	/	2	/	230
	Ž	7	43	5	/	1	10	4	/	2	43	/	1	3	/	119
31-40	M	29	134	14	14	24	30	6	/	17	13	8	4	3	1	297
	Ž	28	104	7	3	2	33	12	/	17	77	5	1	13	1	303
41-50	M	23	113	8	5	17	12	/	/	7	6	3	1	1	1	197
	Ž	17	77	8	/	1	27	4	1	23	26	1	/	8	/	193
51-60	M	23	92	11	6	6	23	1	/	13	16	3	/	4	/	198
	Ž	23	82	8	/	/	22	/	1	19	16	2	1	1	3	178
61-	M	9	12	1	/	/	1	/	1	5	/	/	/	/	/	29
	Ž	2	/	/	/	/	1	/	/	/	/	/	/	/	/	3
Ukupno	M	102	449	45	50	74	93	10	1	45	54	20	5	10	2	960
	Ž	77	306	28	3	4	93	20	2	61	162	8	3	25	4	796
Ukupno zaposl.		179	755	73	53	78	186	30	3	106	216	28	8	35	6	1756
Prosečno godina		43,16	41,14	40,60	33,09	36,03	40,82	35,37	54,33	45,28	38,30	37,50	39,75	39,10	45,66	40,72

Табела бр. 5 – Старосна и полна структура запослених до 30.6.2015. год.

3.4. Регрутовање људских ресурса у Металац Групи

Полазећи од процене да људски ресурси представљају најзначајнији фактор ефикасног и друштвено одговорног пословања, Металац Група посвећује посебну пажњу процесу регрутовања, као и селекцији будућих радника.

Циљ ових процеса је да се за слободна радна места пријаве, а затим и одаберу најбољи кадрови, који ће захваљујући свом знању, вештинама и спремности за усавршавање допринети напретку Металац Групе, у складу са установљеним системом вредности по коме се ред, рад и дисциплина подразумевају, а предузимљивост, поштење и лојалност компанији високо цене.

3.4.1. Регрутовање кандидата

Да подсетимо, регрутовање са научног становишта представља процес у коме се тежи привлачењу што већег броја квалификованих кандидата што ће организацији омогућити да изабере најбоље за упражњена радна места.[45]

У складу с тим, циљ Металац Групе је да кроз различите мере и активности утиче на број и квалификације људи који се пријављују на слободно радно место, како би се у каснијем процесу селекције одабрали најбољи.

С обзиром да је реч о компанији која има висок рејтинг у домаћим привредним оквирима, али и шире, успех регрутовања људских ресурса за потребе Металац Групе готово никада се не доводи у питање.

Константно унапређење услова рада и могућност сталног усавршавања запослених, редовна примања чији је износ изнад републичког просека, као и коректан и на закону заснован однос компаније према запосленим само су неки од фактора због којих постоји велико интересовање и пријављивање значајног броја кандидата на оглашена слободна радна места у Металац Групи.

3.4.2. Циљеви регрутовања кандидата

Пракса је показала да у променљивом пословном окружењу свака компанија у процесу регрутовања има за циљ привлачење што већег броја потенцијалних кандидата чија су знања и способности у складу са захтевима упражњеног радног места. Посебан акценат при том се ставља на „економију знања“, односно на вештине кандидата, али и на њихову способност и спремност да се кроз рад прилагођавају и прикажу своју креативност.

На такав начин у процесу регрутовања наступа и Металац Група, чији Сектор за људске ресурсе и право, у сарадњи са менаџментом, предузима следеће активности:

---

[45] *Богићевић Миликић Б. (2011), „Менаџмент људских ресурса“, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, стр. 95*

- дефинише потребе за новим кандидатима у складу са тренутним потребама;

- планира будуће потребе за запошљавањем, у складу са стратешким планирањем људских ресурса и резултатима анализе послова у компанији;

- покушава да привуче што већи број квалификованих кандидата, држећи се при том принципа економичности;

- настоји да смањи вероватноћу да потенцијални кандидати након запошљавања брзо напусте организацију;

- сагледава и оцењује ефикасност различитих програма регрутовања и извора потенцијалних кандидата.[46]

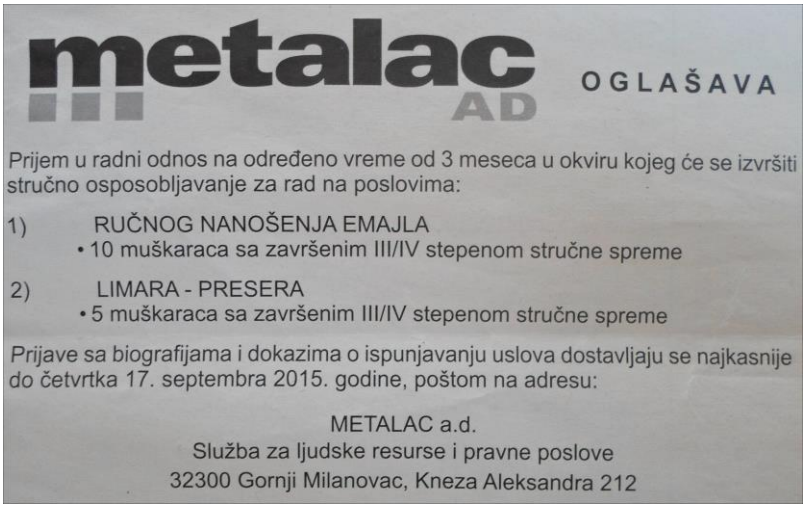
3.4.3. Извори регрутовања кандидата

Теоретичари менаџмента људских ресурса изворе регрутовања деле на интерне и екстерне, зависно од тога да ли се за одређено радно место пријављују кандидати из кругова организације или ван ње. Избор извора регрутовања у Металац Групи зависи од од актуелних потреба и понуде кадрова.

У ситуацији када се рачуна на људске ресурсе који су већ запослени у Металац Групи, интерно регрутовање се врши објављивањем позива на огласној табли предузећа, али и кроз директан контакт менаџмента људских ресурса са запосленима који - према радним досијеима које води овај сектор – испуњавају услове предвиђене за конкретно радно место. Поред економичности, предности оваквог вида регрутовања су: боље познавање радних способности кандидата; позитиван однос већ запослених према организацији; утицај на морал и мотивацију запослених да остану у компанији; отварање могућности за напредовања најбољих радника итд. Са друге стране, екстерно регрутовање усмерено је према целокупном тржишту радне снаге, а слободна

[46] *Извор – Сектор за људске ресурсе и право Металац Групе*

радна места оглашавају се најчешће путем локалних штампаних медија, али не и преко сајтова на Интернету.[47]



Слика бр. 2 - Оглас у штампаним медијима

У процесу регрутовања Металац Група сарађује са Националом службом за запошљавање (НСЗ) и та сарадња је на задовољавајућем нивоу. Представници компаније редовни су учесници сајмова за запошљање које НСЗ организује на локалном нивоу.

При спровођењу регрутовања до сада није било сарадње са приватним агенцијама за запошљавање.

Регрутовање по препоруци спроводи се у веома малој мери. Са друге стране, предност се даје члановима породица запослених, преминулих или пензионисаних радника и досадашња искуства на том плану показала су се као добра, имајући у виду да ова категорија кандидата углавном има изграђен позитиван став према компанији, израженију спремност за усавршавање и лојалан однос према Металац Групи.

У пословној пракси је потврђено да екстерни извори запошљавања дају веће могућности за избор кандидата у односу на интерне, те да нови људи по

[47] *Извор – Сектор за људске ресурсе и право Металац Групе*

правилу доносе нове идеје и отварају могућности за промене. Такође, смањује се унутрашња напетост, сукоби и неспоразуми у колективу, који су чест пратилац регрутовања из интерних извора.

Са друге стране, реч је о дужем и скупљем процесу, који захтева додатно време за социјализацију и оријентацију новопримљених радника. Поред тога, применом екстерних извора регрутовања ствара се потенцијална опасност од унутрашњег незадовољства већ запослених радника који сматрају да су квалификовани и способни за обављање послова на упражњеном радном месту.

У сваком случају, на менаџменту је људских ресурса да при сваком регрутовању темељно сагледају предности и мане, како интерног, тако и екстерног регрутовања, те да одабере модел који је у тренутним околностима најприхватљивији. На том плану, Сектор за људске ресурсе и право Металац Групе у највећем броју случајева имао је позитивне резултате.[48]

3.5. Селекција кандидата у Металац Групи

Са теоријског становишта, селекција је фаза у процесу управљања људским ресурсима која следи након регрутовања, а пре доношења одлуке о запошљавању кандидата, у којој се применом разних метода врши избор кандидата који ће најбоље одговарати условима радног места.

Сходно томе, циљ селекције је да се изабере кандидат који ће квалитетно обављати радне задатке према критеријумима и правилима које постави организација. Да би се избегле грешке у том избору, селекција мора бити оправдана и поуздана, тј. треба да предвиди на који ће се начин кандидати који поседују одређене особине или својства (предикторе) понашати у конкретној ситуацији или при спровођењу одређених активности.

---

[48] *Извор – Сектор за људске ресурсе и право Металац Групе*

Због тога у Металац Групи све већу пажњу придају личим особинама кандидата, које се - за разлику од образовања, вештина и искуства – не могу научити или стећи. Ту се првенствено има у виду карактер, интелигенција и радна етика кандидата, спремност да буде посвећен послу и његов систем вредности.[49]

3.5.1. Субјекти који учествују у селекцији

Чињеница је да селекција није универзалан процес и да начин њеног спровођења зависи од величине и структуре организације. Металац Групу чини 14 друштава, а компанија има заједничку службу - Сектор за људске ресуре и право, тако да у процесу селекције и одлучивања о пријему кандидата учествују запослени у поменутом сектору, као и представници менаџмента.

Сектор за људске ресурсе врши селекцију по критеријумима систематизације, односно описа послова радног места (степен образовања, радно искуство, компетенције, вештине), док је менаџмент кључни фактор при доношењу одлуке о крајњем избору селектираних кандидата.

У појединим ситуацијама, када је током селекције потребно извршити проверу знања и стручних вештина кандидата, у тај процес укључују се стручњаци за поједине области (машински или електро инжењери, технолози, стручњаци за информационе технологије и др.), који су запослени у компанији, а не припадају Сектору за људске ресурсе и право. Међутим, за сада, у таквим ситуацијама у селекцији не учествују експерти који нису запослени у Металац Групи.[50]

---

[49] *Извор – Сектор за људске ресурсе и право Металац Групе*

[50] *Извор – Сектор за људске ресурсе и право Металац Групе*

3.5.2. Инструменти селекције људских ресурса

Менаџмент људских ресурса у селекцији користи различите инструменте, односно методе, чија примена може да допринесе успешном спровођењу селекције, односно потврђивању или оповргавању постојања одређених способности или личних особина кандидата. Самим тим што ниједан инструмент селекције није јединствен и довољан да би се стекла целокупна слика о кандидату, доказујемо нашу трећу посебну хипотезу.

Методе селекције групишу се по томе шта мере, колико коштају, колико се често користе у организацијама и колика је њихова успешност у прогнозирању понашања кандидата у конкретним околностима.

У Металац Групи оне се примењују по следећем распореду: тестирање; интервју; провера биографије; провера препорука (уколико их има); лекарски преглед; понуда посла.

3.5.3. Инструменти за прикупљање биографских података

CV (Curriculum Vitae) је инструмент који се користи у првој фази селекције, будући да је кандидат у обавези да приликом пријављивања на конкурс приложи своју кратку биографију.

Овај документ би требало да садржи: Личне податке (презиме и име, адресу/е, телефонске бројеве, електронску адресу/e-mail, држављанство, датум рођења, пол); Претходно радно искуство (период у коме је трајао претходни радни однос, на којим радним местима, главни послови и одговорности које је кандидат обављао, име и адресу сваког претходног послодавца); Образовање (датуми завршетка школовања, стечене квалификације, име и врста установе у којој је вршено образовање и стечене квалификације, степен стручности према националној или међународној класификацији); Личне вештине и компетенције: матерњи језик; знање другог језика; организационе вештине и компетенције; Друге вештине; познавање рада на рачунару; возачка дозвола; Доданте информације.

На основу података које садржи CV, менаџмент људских ресурса који спроводи селекцију стиче први утисак о кандидату, али тај утисак није објективан, јер се не базира на сазнањима о способностима, вештинама и спремности апликанта на усавршавање.

У Металац Групи користе се и инструменти за прикупљање информација о способностима и личним карактеристикама лица која конкуришу за посао. У том контексту, спроводе се различите врсте тестова, којима се обавља **провера: когнитивних способности** (вербалних и нумеричких, брзине и нивоа опажања и др.); **стручних знања** (нпр. из области рачуноводства или опште економије, код кандидата који конкуришу за послове из ових области); **додатних знања и вештина** (ниво знања страног језика, рад на рачунару - уколико је за обављање посла неопходно, акценат се ставља на поједине програме и др.); **нумеричке способности, као и опажања апликаната, њиховог знања и посебних вештина** (рад на рачунару нпр.; аспекти личности (екстравертвност, пријатност, самосталност, емоционална стабилност, спремност за тимски рад, отвореност за нова искуства и друге особине).

Тестови симулирања (извршења, узорака посла), који мере способности кандидата да обави део посла за који је аплицирао, у Металац Групи се не користе. У складу с тим, не постоји ни потреба за ангажовањем стручњака (нпр. инжењера и техничара из појединих области) запослених ван компаније који би вршили процену успешности задатака које кандидати изврше у склопу провере њихових вештина и способности.

У циљу утврђивања здравственог стања кандидата врше се општи **медицински тестови**, али не и специјалистички прегледи. Њих би требало примењивати у циљу утврђивања евентуалног присуства заразних или наследних болести које нису спојиве са радним местом (конзумирања наркотика или алкохола и др.) или додатне провере психо-физичких способности (брзине реакција, физичке кондиције и др) чиме је доказана и наша последња, четврта хипотеза.

Иако се све чешће појављују у пракси, у Металац Групи не користе се **online тестови**, јер њихова употреба у великој већини случајева није оправдана, нарочито код аплицирања на радна места директно везана за производњу.

Једна од најважнијих фаза селекције је **интервју са кандидатом**, који има улогу најзначајнијег инструмента, јер његова примена доприноси уочавању социјалних вештина које је тешко утврдити тестовима, а међу којима су опште држање, комуникативност, убедљивост, пријатност.

У Металац Групи интервју се спроводи тимски, од стране менаџера из Сектора људских ресурса и извршних менаџера. Њихов циљ је да кроз непосредан контакт са кандидатом открију његове потенцијале који нису показани кроз претходне фазе селекције, што се посебно односи на мотивацију, систем вредности, могућност рада „под притиском“, способност адаптације и др.

Интервју се прецизно планира, а чланови тима треба детаљно да буду упознати о карактеристикама упражњеног радног места, потребном образовању и вештинама које се од кандидата очекују. Пре интервјуа морају да размотре податке о кандидату из биографије приложене при пријављивању на конкурс, те да сачине листу питања која ће бити постављана свим кандидатима. Са кандидатима се остварује отворена и пријатна комуникација и током интервјуа они се детаљно информишу о даљим фазама селекције.

Иако пракса показује да интервју може да буде последњи инструмент селекције, у Металац Групи то није случај. Избор најбољег кандидата темељи се на резултатима различитих метода, односно врши се на основу детаљне анализе спроведених тестова и интервјуа. На темељу ових резултата менаџмент доноси одлуку о запошљавању радника.

Иначе, према пословној политици компаније, уколико више кандидата испуњава захтеване услове, **предност при запошљавању имају деца и други члавнови породице запослених у Металац Групи**, као и лица која је компанија стипендирала за поједина дефицитарна занимања.

Наиме, у Металац Групи одавно је прихваћен принцип да јачање веза са радницима и њиховим породицама представља предуслов за учвршћивање компанијског духа и ефикасност пословања, те се правом се може рећи је у питању једна од највећих и најуспешнијих „породичних“ компанија у Србији, али и шире.

Према подацима Сектора за људске ресурсе и право, објављеним 2009. године, међу тадашњих 1.400 радника било је 110 брачних парова, од којих је 20 у компанији имало запослено по једно или двоје деце. Такав је случај био и са око 100 појединаца, док су око 180 запослених чинила деца бивших радника, а још толико њих било је у сродству брата или сестре. Укупно гледано, око половину запослених 2009. године чинили су радници који су били у некој од блиских породичих релација.

С обзиром на стратегију управљања људским ресурсима Металац Групе ова цифра сада је вероватно и већа, али нисмо били у могућности да о томе добијемо прецизније податке, јер се анализа структуре запослених по овом основу не врши често.[51]

2.5.4. Успешност селекције и мотивисање радника

Избор адекватних кардова доприноси њиховом дугорочном радном ангажовању у организацији, што повећава економичност и предупређује трошкове спровођења новог регрутовања и селекције за исто радно место. На исти начин, утиче се на ефикасност и продуктивност, јер се код оваквих кадрова посебно развија лојалан однос према организацији.

Такав је случај и са Металац Групом, која различитим механизмима врши мотивисање и стимулисање запослених, потврђујући своју друштвену одговорност, као и висок ниво одговорноси према радницима као свом најзначајнијем ресурсу, посебно према женама и деци.

---

[51] *Извор – Сектор за људске ресурсе и право Металац Групе*

Од поменутих механизама посебно издвајамо:

- професионални развој кроз стално унапређење усавршавање запослених на сви нивоима, нарочито оних који врше руководеће и менаџерске функције;

- управљање каријерама запослених од стране Сектора за људске ресурсе, којим се постиже већа унутрашња покретљивост, довољан број запослених који би могли да буду унапређени, бржа и ефикаснија замена запослених који су у одласку и др.;

- гарантована исплата зарада, без кашњења и у износу изнад републичког просека, а значајно изнад просека гране, као и загарантовано усклађивање зарада са индексом трошкова живота, увећаним за реалан раст у складу са резултатима пословања и растом бруто друштвеног производа;

- исплата радничких и менаџерских премија, јубиларних награда, те солидарне и финансијске помоћи у случају елементарних непогода или поводом смрти запосленог или члана уже породице или родитеља, као и добровољно додатно пензијско осигурање за 270 запослених и додатно осигурање за 36 менаџера;

- могућност коришћења медицинске и стоматолошке амбуланте, као и помоћ запосленима из Фонда за превенцију и рекреативни одмор запослених;

- стипендирање деце запослених који су редовни студенти и давање предности при њиховом запошљавању;

- активности Фондације Металац кроз акцију „Деца-наша радост и будућност“ - додела вредносних честитки за свако новорођенче у породици запосленог у Металац Групи (за прво дете 500 евра, за друго 1000 евра, треће 2000 евра, четврто и свако следеће по 4.000 евра).[52]

---

[52] *MGM ANNUAL REPORT 2014 – Годишњи извештај о раду Металац Групе за 2014. г. – стр. 85*

У 2016. години, поводом 10. годишњице рада фондације, вредносне честитке за прво и друго дете биће удвостручене[53]; новогодишњи пакетићи за децу радника, али и за полазнике вртића и предшколских установа у Горњем Милановцу; улагање у децу и омладину кроз подршку развоју спорта (изградња фудбалског стадиона, рад фудбалског, одбојкашког, куглашког, шаховског и женског рукометног клуба...) и др.

[53] *Из Фондације Металац у последњих 7 година издвојено је око 450.000 евра за укупно 430 беба, док су 2009. године, поводом 50 година постојања предузећа, пригодан поклон добиле све бебе рођене у Горњем Милановцу током те године.*

З А К Љ У Ч А К

Дугогодишње успешно пословање Металац Групе – по основу кога носи титулу најбољег корпоративног бренда за претходну деценију – није искључиво резултат адекватних пословних одлука и доброг сналажења у оштрој тржишној конкуренцији, већ и последица одговорног управљања, којом ова компанија – градећи чврсте односе са људским ресурсима – ствара квалитетан потенцијал за подизање ефикасности и своје даље напредовање.

У том процесу велики значај придаје се адекватном планирању људских ресурса, посебно регрутовању и селекцији, које су предуслов за стварање стабилног и оданог људског потенцијала, мотивисаног да кроз рад унапређује и користи своје знање и вештине.

Иако у њиховом спровођењу не постоје идеална и општеприхватљива решења, пракса је показала да менаџмент људских ресурса Металац Групе успешно спроводи регрутовање и селекцију, бирајући при том механизме према тренутној потреби за запошљавањем нових радника и стању на тржишту рада.

С обзиром да су истраживањем доказане све наше полазне претпоставке, показало се да је у појединим сегментима регрутације и селекције могуће унети и неке новине, које би унапредиле ове процесе, у смислу повећања одзива апликаната, а касније и њиховог адекватног одабира.

Када је реч о регрутовању, то се, првенствено, односи на могућност оглашавања слободних радних места не само у локалим медијима, већ и на веб сајтовима, посебно оним који су специјализовани за проблематику запошљавања. Тиме би се отворила могућност да за посао аплицира већи број кандидата, нарочито млађе генерације и из редова високообразованих стручњака, који су, по правилу, најчешћи корисници интернета, чиме се осврћемо на прву посебну хипотезу која је у раду и потврђена.

Поред тога, код регрутовања за радна места за које су потребна нека специфична знања и вештине, пожељна је сарадња са специјализованим агенцијама за запошљавање, које на основу својих база података могу да изврше регрутовање и предселекцију лица по критеријумима траженим у огласу. Тиме се стварају услови да за посао аплицира шири круг одговарајућих кандидата и увећава вероватноћа да кроз селекцију буде одабран најбољи. Будући да је реч о методу који изискује додатне трошкове, требало би га примењивати крајње рестриктивно, односно само у изузетним случајевима, што је у складу са нашом другом посебном хипотезом.

Када говоримо о процесу селекције, ниједан инструмент селекције није универзалан и довољан да би се стекла целокупна слика о кандидату, тако да би комбинација различитих инструмената могла дати најбоље резултате, чиме потврђујемо и трећу посебну хипотезу. Пожељно је да се при избору за поједина радна места, пре свега она у производњи, уз остале методе користе и тестови симулирања, како би се директно сагледала способност кандидата да обави део посла за који је аплицирао. Међутим, примена овог метода повлачи за собом и ангажовање стручњака (нпр. инжењера и техничара из појединих области), запослених у компанији или ван ње, што уз сам тест симулирања додатно увећава трошкове селекције, те се његова примена може сматрати целисходном само у случају малог броја кандидата и потребе да се испитају њихова специфичне способности и вештине.

Такође, мишљења смо да би, у склопу провере здравственог стања кандидата, требало вршити не само опште, већ и поједине специјалистичке прегледе, посебно ако постоји сумња да лице болује од болести која није спојива са радним местом или да је склоно конзумирању алкохола или наркотика. Овим путем избегла би се могућност да селекцијом буде одабран кандидат који би због болести или измењеног стања свести могао да угрози безбедност себе и других, процес рада или односе у колективу, што потврђује нашу последњу, четврту посебну хипотезу.

Имајући у виду резултате до којих смо дошли кроз овај мастер рад, доказана је наша основна хипотеза да је Металац Група изузетно посвећена адекватном спровођењу регрутовања, селекције и других фаза у управљању кадровима и да за циљ има стварање стабилног и оданог људског потенцијала, мотивисаног да своје знање и вештине надограђује и у највећој могућој мери користи у функцији ефикасног пословања организације.

Иако домаћи пословни субјекти још увек не придају довољну пажњу овим питањима, за Металац Групу оправдано се може рећи да предњачи у односу на остале, због чега у локалним, али и ширим оквирима, важи за једног од најпожељнијих послодаваца.

На овакав тренд међу потенцијалним кандидатима, као и међу запосленима, несумњиво утиче и зацртана стратегија развоја Металац Групе за 2016. годину, у којој су као социјални циљеви дефинисани: одржавање нивоа запослености; флексибилно ангажовање запослених у зависности од обима активности; остваривање социјалне политике која гарантује радно место свима који желе да раде дисциплиновано и пожртвовано; реализација програма подршке са социјалним садржајем (бесплатно лечење, рехабилитација, рекреативни одмор запослених, подршка породици, додатно пензијско осигурање, стипендије и др.).

* * *

ЛИТЕРАТУРА

Албијанић М. (2013), „Стратегијски менаџмент”, Универзитет Сингидунум, Београд

Богићевић Миликић Б. (2011), „Менаџмент људских ресурса“, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд

Вилијамс Ч. (2010), „Принципи менаџмента“, Датастатус Београд

Вујић Д. (2011), „Управљање људским ресурсима – Извор пословне успешности“ , УСЕЕ

Деслер Г. (2014), „Управљање људским потенцијалима“ – Мате, Загреб

Ђорђевић Бољановић Ј., Дражета Л., Бабић Л., Добријевић Г., (2013) „Развој каријере и пословних вештина“ – Универзитет Сингидунум, Београд

Ђорђевић Бољановић Ј, Павић Ж., (2011), „Основе менаџмента људских ресурса“ - Универзитет Сингидунум, Београд

Мартиновић М., Тансковић З. (2014), „Менаџмент људских ресурса“ – Висока пословно-техничка школа струковних студија, Ужице

Миљевић М. (2007), Методологија научног рада, Филозофски факултет у Источном Сарајеву, Пале

Ноа Р. А., Герхарт Б., Холенбек Ј. Р., Врајт П. М. (2006) „Менаџмент људских потенцијала„ – Мате, Загреб

Орлић Р. (2005), „Кадровски менаџмент“, Планета Београд

Черовић С. (2013), „Управљање људским ресурсима у хотелијерству“, Универзитет Сингидунум, Београд

*

MGM ANNUAL REPORT 2014

Монографија „Металац А.Д. – 1959-2009.“, издавач Металац А.Д., 2009. год., Горњи Милановац

Подаци добијени од Сектора за људске ресурсе и право Металац Групе

*

www.cvision.rs/regrutacijakadrova.html - преузето 13.4.2015

www.belex.rs/data/2012/05/00074650.pdf - Статут Металца А.Д. - преузето 24.2.2016.

http://edukacija.rs/poslovne-vestine/menadzment/menadzment-ljudskih-resursa - преузето 20.2.2016.

www.metalac.com – преузето 21.2.2016.

www.nsz.gov.rs/live/trazite-posao/dok-trazite-posao/saveti - преузето 14.4.2015.

www.recporec.com/usluge/rad-sa-organizacijama/selekcija-i-regrutacija-kadrova/ - преузето 13.4.2015