



UNIVERZITET SINGIDUNUM

Departman za posleddiplomske studije
Master studijski program: Poslovna ekonomija

MASTER RAD

Uloga menadžmenta ljudskih resursa u popunjavanju pozicija u savremenim uslovima poslovanja

Mentor:
Prof. dr Jelena Đorđević Boljanović

Student:
Valentina Ilić 2015/400148

Beograd, 2016.

Sadržaj

1.	UVOD	3
2.	LJUDSKI RESURSI	7
2.1.	Planiranje ljudskih resursa	7
2.2.	Razvoj menadžmenta ljudskih resursa	7
2.3.	Proces planiranja ljudskih resursa	9
3.	REGRUTOVANJE	10
3.1.	Pojam i definisanje regrutovanja	11
3.2.	Izvori regrutovanja	12
3.3.	Metode regrutovanja	13
3.3.1.	Oglašavanje	14
3.3.2.	Preporuke zaposlenih	15
3.3.3.	Agencije za zapošljavanje	15
3.3.4.	Internet	16
3.3.5.	Obrazovne ustanove	16
3.3.6.	Sajmovi za zapošljavanje	17
4.	SELEKCIJA	19
4.1.	Proces selekcije	19
4.2.	Metode selekcije	22
4.2.1.	Analiza posla	22
4.2.2.	Radna biografija	26
4.2.3.	Prpratno (motivaciono pismo)	27
4.2.4.	Telefonski ili skype poziv	27
4.2.5.	Testovi	28
4.2.6.	Intervju	30
4.2.7.	Provera preporuka	34
4.2.8.	Centar procene	35
4.2.9.	Grupna diskusija	35
4.2.10.	Obaveštavanje kandidata o ishodu selekcije	36
4.2.11.	Praćenje efikasnosti procesa selekcije	36
5.	RAZLIČITI PRISTUPI PROCESU SELEKCIJE U PRAKSI	36
5.1.	Selekcija ljudskih resursa u agenciji “H.art“	37
5.2.	Intervju sa konsultantom u agenciji koja se bavi masovnom regrutacijom	38
6.	ZAKLJUČAK	40
7.	LITERATURA	42
8.	PRILOZI	44

1. UVOD

U današnje vreme, kada svet nailazi na konstantne promene u poslovanju, potrebno je prilagođavati se tim promenama. Česte promene u poslovnom svetu, transformacija privrede, svetska ekonomska kriza, sve potrebni stručni kadrovi, primorale su kompanije na prilagođavanje, ali i potrebu da se kontinuirano bave zaposlenima. Mnoge organizacije imaju strateške planove koji se odnose na upravljanje ljudskim resursima, doživljavajući ih kao alat da postignu uspeh pravilnim usmeravanjem zaposlenih ka postizanju njihovih ciljeva i ciljeva organizacije. Sektor za ljudske resurse je značajan za poslovanje jedne organizacije, ali takođe i za zaposlene u njoj, jer njegovo delovanje u prvi plan ističe ljudska znanja, veštine i sposobnosti. Da bi poslovanje organizacije vodilo ka uspehu, javlja se potreba za konstantnim ulaganjem u zaposlene, koji čine glavni resurs za postizanje ciljeva jedne organizacije. Sektor za ljudske resurse za svoj glavni cilj treba da ima privlačenje, razvijanje, zadržavanje i nagrađivanje zaposlenih kako bi njihovo angažovanje u kompaniji bilo što produktivnije.

Kako bi se navedeno realizovalo neophodno je najpre odabrati zaposlene koji svojim znanjem i sposobnostima odgovaraju traženim zahtevima radnog mesta. Kandidat koji je postavljen na odgovarajuću poziciju, biće motivisan i voljan da uči i razvija se na svom radnom mestu i time u finalnom ishodu doprinosi samom razvoju kompanije.

Proces popunjavanja radnih mesta sastoji se od dva koraka: regrutovanja kvalifikovanih kandidata i selekcije prijavljenih kandidata koji najbolje odgovaraju zahtevima upražnjenog radnog mesta (Đorđević Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G., 2013, 38).

Pravilnim izborom zaposlenih omogućava se dostizanje planiranih ciljeva. Organizacija koja efikasno koristi sektor ljudskih resursa kroz pronalaženje pravih ljudi, planiranje, usmeravanje i praćenje uspešnosti svojih zaposlenih, imaće veću efikasnost i produktivnost zaposlenih.

1) Predmet i polazišta istraživanja

Današnje organizacije su izložene velikim i brzim promenama koje treba sprovesti u što kraćem roku. Ovakvi zahtevi tržišta nametnuli su potrebu za svakodnevnim pronalaženjem novih načina za povećavanjem efikasnosti i efektivnosti poslovanja. Osnovnu konkurentnost danas predstavljaju motivisani i dobro obučeni radnici sa znanjem, dok su to ranije bila materijalna sredstva. Tehnološke inovacije i razvijanje ljudi kao najvažnijeg kapitala, uslovalo je formiranje odeljenja za ljudske resurse. Ono što se nametnulo kao zahtev ovom odeljenju jeste privlačenje, usavršavanje i zadržavanje kvalitetnih zaposlenih radnika na određenom radnom mestu sa ciljem da se postigne uspešno poslovanje jednog preduzeća.

Mnoge organizacije se suočavaju sa velikim poteškoćama do kojih dolazi usled neadekvatnog izbora ljudi, kao i njihovog postavljanja na pogrešna mesta. Najveći trošak za jednu kompaniju predstavlja zapošljavanje pogrešne osobe na određeno radno mesto, budući da je odabir kvalitetnih zaposlenih od ključnog značaja za svaku organizaciju. Kako bi se napravio najbolji izbor kandidata u okviru planova i aktivnosti organizacije, osmišljen je proces

selekcije sa tendencijom da se za kratko vreme odaberu najkvalitetniji ljudi. Značaj selekcije je višestruk, pored odabira zaposlenih koji u najboljoj meri odgovaraju traženoj poziciji, dugoročno se utiče na smanjenje stope fluktuacije i apsentizma.

Kvalitetno sprovedena regrutacija i selekcija imaju izuzetnu važnost za budućnost i razvoj svake organizacije. Stručno odrađena selekcija i orijentacija zaposlenih u organizaciji dozvoljava da oni budu dobro raspoređeni, na osnovu svojih sposobnosti, interesovanja i motivacije za obavljanje određenog posla.

Predmet ovog master rada usmeren je na teorijsko izučavanje procesa menadžmenta ljudskih resursa i popunjavanje pozicija u organizacijama, koji predstavljaju jednu od ključnih aktivnosti u radu svake organizacije, kao i na analizu dobrih primera prakse metoda regrutacije i selekcije koji se primenjuju u konsultantskim agencijama za ljudske resurse. Procesi selekcije su drugačiji u zavisnosti od poslovanja svake organizacije, ali za agencije ovog tipa je specifično što različitim kompanijama iz različitih sfera poslovanja, pružaju uslugu odabira kvalitetnog i kompetentnog kadra oslanjajući se na postojeće procedure koje su se pokazale kao dobar prediktor uspešnosti kandidata u kasnijem radu. Zadatak ovog rada je da pomogne u pronalaženju najefektivnijih načina i strategija za sprovođenje procesa selekcije u različitim kompanijama.

2) Značaj i aktuelnost istraživanja

Zadatak ovog rada je da pomogne u pronalaženju najefektivnijih načina i strategija za sprovođenje ovog složenog procesa, a značaj sprovedene studije slučaja ogleda se u razumevanju različitih pristupa prilikom odabira stručnog kadra u skladu sa potrebama jedne organizacije. Istovremeno, pokušali smo da uvidimo u kojoj meri agencije ovog tipa rade na usavršavanju i prilagođavanju već postojećih metoda koje primenjuju, zahtevima i promenama koje su nametnute od strane modernog poslovanja na tržištu.

Selekcija predstavlja proces procene kandidata za posao i predviđanja njihove buduće radne uspešnosti na osnovu usklađenosti njihovih znanja i veština sa konkretnim poslom. Selekcija kandidata predstavlja prvi korak kome je neophodno posvetiti pažnju, jer angažovanje pogrešne osobe rezultira novčanim gubitkom kompanije pri čemu to može uticati na spuštanje određenih kriterijuma pri zapošljavanju, dovodeći do toga da kvalifikovani radnici odlaze a lošiji ostaju i vremenom privlače kandidate slične sebi (primer državnih firmi gde postoji partijsko ili rodbinsko zapošljavanje).

U ovom radu ćemo se pored teorijskih nalaza različitih metoda selekcije baviti implementacijom tih metoda u praksi. Podaci do kojih ćemo doći daće nam uvid u eventualne greške koje mogu da se pojave prilikom samog procesa selekcije.

3) Ciljevi istraživanja

Osnovni cilj selekcije je odabir pravih kandidata na osnovu njihovog iskustva, ostvarenih rezultata i razvijenih kompetenci. Naučni cilj rada jeste naučna deskripcija i analiza procesa selekcije uspešnih konsultantskih agencija i njena prediktivnost na kasniju uspešnost u radu odabranih kandidata. Cilj ovog istraživanja je staviti akcenat na značajnost konstantnog učenja i unapređivanja samog procesa selekcije kako bi kompanije opstale na savremenom tržištu rada.

Društveni cilj rada ogleda se u pružanju saznanja koja mogu biti od koristi stručnjacima koji se bave ovom problematikom, podsticanje na veću primenu procesa selekcije i u organizacijama koje je trenutno ne koriste, analiziranje procesa selekcije, otkrivanje nekih novih saznanja kao i načini njihovog spuštanja u praksu. Sprovedena analiza može biti takođe podstrek za razradu nekih budućih naučno istraživačkih radova.

4) Hipoteze istraživanja

Opšta hipoteza glasi da je za uspešno poslovanje jedne organizacije bitan kvalitet procesa selekcije, koji je direktno proporcionalan kvalitetu budućih zaposlenih na njihovim radnim pozicijama. Posebne hipoteze proizilaze i povezane su sa opštom hipotezom ovoga rada.

Posebne hipoteze:

- Efikasnost poslovanja i poboljšanje kvaliteta i efikasnosti samih radnih procesa u organizaciji je u direktnoj vezi kako sa selekcijom kandidata koji svojim znanjem i veštinama najviše odgovaraju radnoj poziciji, tako i sa posvećivanjem pažnje da se svaki zaposleni rasporedi na odgovarajuće radno mesto.
- Ukoliko organizacija posveti vreme planiranju i savesnom sprovođenju procesa selekcije, to će rezultirati kako smanjivanjem troškova poslovanja, tako i poboljšanjem njenog imidža na tržištu.
- Prilagođavanje različitih metoda selekcije različitim pozicijama za koje se biraju kandidati povećava uspešnost celog procesa.
- Metoda koje je najviše zastupljena pri procesu selekcije je intervju ali kao takva nije dovoljna, zbog čega se preporučuje kombinovanje intervjua sa drugim metodama selekcije.
- Testovi i centri procene su metode koje se najčešće koriste u procesu selekcije kandidata za određeno radno mesto.

5) Metode istraživanja

Kako bi se ispunili osnovni metodološki zahtevi i proverile postavljene hipoteze u ovom radu korišćene su sledeće metode:

- Od osnovnih metoda korišćene su analitička: metoda analize, metoda dedukcije, sintetička: metoda sinteze, metoda indukcije;
- Opšte naučne metode: hipotetičko-deduktivni metod;
- Od posebnih metoda koristili smo dijalektički metod;
- Od metoda prikupljanja podataka upotrebljene su metode ispitivanja i metoda studije slučaja.

Metoda korišćena za prikupljanje podataka je kvalitativna analiza naučnih i stručnih radova koji se bave temom regrutacije i selekcije (kao što su: knjige, studije slučaja, članci iz časopisa, naučni radovi i internet izvori). Za analiziranja problema i prikaza primera iz prakse, korišćen je metod analize studije slučaja.

6) Struktura rada

U prvom delu rada pod nazivom UVOD predstavljen je predmet i polazište istraživanja, cilj i hipoteze, kao i metodologija koja je korišćenja pri izradi studije slučaja.

U drugom delu pod nazivom LJUDSKI RESURSI ukazano je na značaj ljudskih resursa i važnost u poslovanju savremenih organizacija.

U trećem delu pod nazivom REGRUTOVANJE definisani su i objašnjeni izvori regrutovanja, u okviru interne i eksterne regrutacije kao i metode koje se koriste u procesu regrutacije kandidata.

U četvrtom delu pod nazivom SELEKCIJA objašnjen je pojam selekcije, kako se ona odvija, najzastupljenijim metodama procene kandidata i značaju odabira pravog metoda selekcije.

U petom delu rada pod nazivom RAZLIČITI PRISTUPI SELEKCIJI U PRAKSI posebnu pažnju posvećujemo intervjuu sa predstavnicima dve agencije koje se bave ljudskim resursima i na kraju govorimo o važnosti profesionalno sprovedenog procesa selekcije.

U šestom delu pod nazivom ZAKLJUČAK govorimo o razmatranjima na osnovu hipoteza i podataka do kojih se došlo tokom teorijskog istraživanja i studije slučaja.

U sedmom delu pod nazivom LITERATURA navedena je literatura koja je korišćena pri izradi ovog rada.

U osmom delu pod nazivom PRILOG prikazan je detaljno intervju koji je vođen sa predstavnicima konsultantskih agencija, u svrhe izrade studije slučaja, kao i primer radne biografije i propratnog pisma.

2. LJUDSKI RESURSI

”Brze odluke o kadrovima verovatno će biti pogrešne.”
Peter Drucker

Sam pojam “ljudski resursi” pojavljuje se krajem 70-ih i početkom 80-ih godina dvadesetog veka. U Srbiji se navedeni pojam koristi od 90-ih XX veka. (Topalović, R., 2013, 9). Naziv ”ljudski resursi” naišao je na neodobravanje kritičara koji su smatrali da je uvredljivo za zaposlene, jer su se u prvi mah posmatrali kao dodatak mašini, a čovek se ni u kakvom slučaju ne sme staviti u istu ravan sa novcem, mašinom i informacijom. Prelaz iz XIX u XX vek obeležilo je izgrađivanje humanijih odnosa između vlasnika kapitala i vlasnika radne snage sa ciljem ostvarivanja većeg profita uz manje rada. Ljudski kapital, između ostalog, podrazumeva znanja, veštine, prethodna iskustva, saradnju, rad u timu, praćenje promena i vernost jednoj organizaciji.

2.1. Planiranje ljudskih resursa

Prvi zadatak kompanije pre zapošljavanja novih zaposlenih jeste da dobro definiše slobodna radna mesta, opis radnog mesta, određene kriterijume prema kojima će se birati zaposleni, merila uspešnosti, organizacionu kulturu i sl., kako bi novi zaposleni bili u mogućnosti da odgovore na sve postavljene zahteve. Svaka organizacija koja na pravi način planira ljudske resurse, biće u mogućnosti da se izbori sa konkurencijom i da odgovori čestim promenama na tržištu rada. Proces planiranja ljudskih resursa samo može biti prednost, jer organizacija razvija svoje zaposlene i bolje ih upoznaje, usmerava ih ka ciljevima poslovanja i pruža im zadovoljstvo u obavljanju svakodnevnih radnih aktivnosti. Ukoliko jedna organizacija ne planira ljudske resurse, to bi moglo imati negativne posledice, tj. troškove do kojih može doći zbog čestih fluktuacija zaposlenih, nejasno definisanih radnih aktivnosti i troškova bolovanja, ukoliko zaposleni oseća preopterećenost zbog neadekvatnih uslova za rad. U toku procesa planiranja ljudskih resursa, organizacija treba obratiti pažnju na informacije koje dolaze iz okruženja, organizacionu kulturu, strategijski plan, kao i na to kakva je situacija na tržištu (http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=95200, posećeno 26.5.2016).

2.2. Razvoj menadžmenta ljudskih resursa

Menadžment ljudskih resursa predstavlja oblast u okviru menadžmenta koja je zabeležila primetan razvoj proteklih godina. Pojam ”menadžment ljudskih resursa” pojavljuje se najpre pod imenom personalni menadžment ili kadrovska funkcija i definisan je kao aktivnost kojom se upravlja i koja podrazumeva korišćenje ljudskih potencijala u skladu sa ciljevima preduzeća, uz istovremeno poštovanje individualnih potreba i ciljeva zaposlenih (Pržulj, Ž., 2002, 11).

Prvi zadatak menadžera ljudskih resursa je da organizaciji obezbedi zaposlene koji će sve poslove obavljati u roku i na pravi način. Kako bi se ovo uspešno realizovalo potrebno je da se utvrdi organizaciona struktura, odaberu kvalitetni ljudi i obezbedi njihovo zadržavanje u organizaciji. Ovo će se postići ukoliko su zaposleni motivisani, predani poslu i maksimalno angažovani. To se postiže kroz razvijanje njihovih veština različitim obukama i treninzima prilagođenim njihovim potrebama, razvijenim sistemom nagrađivanja kao i postizanjem visokih standarda poslovanja.

Početkom 80-ih godina, nastaje menadžment ljudskih resursa i to je označavalo prekid personalnog menadžmenta. Kako je konkurentsko okruženje zahtevalo promene razvojem novih tehnologija, menadžeri su postali svesni da će obukom i usavršavanjem svojih zaposlenih biti u koraku sa kontinuiranim promenama na tržištu, što je dovelo do ulaganja potrebnih sredstava u dalje napredovanje, kako njihovo tako i njihovih radnika. Došlo je do promene posla poslodavaca i uloga personalnih menadžera tu nestaje, jer više nisu mogli da odgovore novonastalim uslovima na tržištu (Đorđević Boljanović, J., Pavić, S., 2011, 9, 10).

Postoje osnovne razlike izmedju PM i HRM, koje su prikazane na Tabeli 1.

Karakteristike	PM	HRM
Strategija	Pretežno bavljenje dnevnim problemima Ad hoc reagovanje: perspektiva na kratak rok	Bavljenje dnevnim problemima, ali po prirodi proaktivno i integrisano sa ostalim menadžment funkcijama Odmerećen, na duži rok, strategijski progled na ljudske resurse
Psihološki ugovor	Zasnovan na pristanku na učešće zaposlenih	Zasnovan na traženju voljne posvećenosti zaposlenih
Dizajn posla	Tipičan tejlORIZAM / fordizam	Tipična timska zasnovanost
Organizaciona struktura	Hijerarhijska Tendencija ka vertikalnoj integraciji	Fleksibilna Visok stepen <i>outsourcing-a</i>
Nagrađivanje	Zajedničke bazne kamate Isplata na osnovu pozicije Svi bonusi povezani sa tejlOROVSKIM sistemom rada	Jasno i naglašeno Individualne i/ili timske performanse Nagrada po doprinosu
Regrutovanje	Regrutovanje isključivo zaposlenih seniora Jaka povezanost sa eksternim lokalnim tržištem rada za većinu regrutovanja	Regrutovanje svih nivoa zaposlenih Jako interno tržište rada za <i>core</i> zaposlene. Veći oslonac na eksterno tržište rada za <i>non – core</i> zaposlene
Obuka / razvoj	Limitirano i uglavnom ograničena obuka nemanadžera. Striktna povezanost sa poslom. Razvoj menadžera ograničena na top menadžere.	Transformacija u filozofiju učenja i razvoja koja prevazilazi okvire radnih mesta. Razvoj predviđen za sve ključne zaposlene, uključujući i nemanadžere. Jak naglasak na razvoj menadžmenta i liderstva. Učeca organizaciona kultura.
Odnosi među zaposlenima	Pluralizam; kolektivizam; poverenje na niskom stepenu	Unitarizam; individualizam; visoki stepen poverenja

Funkcionalna organizovanost	Specijalizovanost / profesionalizam Odvojenost od linijskih menadžera Birokratija i centralizacija	Široko uključivanje linijskih menadžera u dnevne HR probleme Specijalizovana HR grupa za kreiranje HR politike
Socijalna pitanja	Zaostala očekivanja	Ne postoji eksplicitna uloga
Kriterijum za uspeh funkcije	Minimalizacija troškova ljudskih resursa	Kontrola HR troškova, ali i maksimalna iskorisćenost ljudskih resursa na duži rok.

Tabela br. 1 –Karakteristike personalnog menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa (preuzeto, <http://www.singipedia.singidunum.ac.rs>, *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, 21, 22)

Jasno je da se uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa menja razvojem ekonomije znanja, što je poslodavce navelo da uvide da su zapravo zaposleni zaslužni za uspeh njihovih kompanija, stoga se novac koji se ulaže u ljudske resurse više ne smatra neisplativom investicijom, već nešto što će kompaniji na duće staze obezbediti profit. Da bi jedna organizacija postigla dobre rezultate, u svom sastavu mora imati zaposlene koji su sposobni da se prilagode promenama, koji su motivisani da obavljaju svoje zadatke i koji su spremni da budu deo tima koji teži ka tome da ostvari pozitivne rezultate (Đorđević Boljanović, J., Pavić, S., 2011, 15, 16).

2.3. Proces planiranja ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa se definiše na različite načine. S obzirom da ljudski potencijal predstavlja jedan od najvažnijih resursa organizacije, plan ljudskih resursa je deo biznis plana svakog velikog preduzeća. Da bi organizacija realizovala aktivnosti upravljanja ljudskim resursima kao što su zapošljavanje, obučavanje, obrazovanje i preraspoređivanje, u osnovi treba da planira ljudski potencijal. Male organizacije svoje HR planove uglavnom realizuju u hodu, dok je planiranje HR karakteristično za velike organizacije. Prvi zadatak menadžera ljudskih resursa je da organizaciji angažuje zaposlene koji poseduju potrebne kvalifikacije koji će efikasno i efektivno obavljati zadate poslove. Kako bi se ovo uspešno realizovalo potrebno je da se utvrdi organizaciona struktura, odaberu kvalitetni ljudi i obezbedi njihovo zadržavanje u organizaciji. Ovo će se postići ukoliko su zaposleni motivisani, predani poslu i maksimalno angažovani. To se postiže kroz razvijanje njihovih veština različitim obukama i treninzima prilagođenim njihovim potrebama, razvijenim sistemom nagrađivanja kao i postizanjem visokih standarda poslovanja.

Upravljanje ljudskim resursima uključuje sledeće aktivnosti (Tomašević, V., 2007, 15, 16):

- analizu posla koja uključuje opis dužnosti i aktivnosti koje će ta osoba obavljati na tom radnom mestu. Takođe, uključuje i podatke o tome šta sve osoba na tom radnom mestu

radi a da nije uvedeno u zvaničnu standardizaciju o opisu radnog mesta, sa ciljem efikasnijeg obavljanja već ustaljenih zadataka;

- planiranje potrebe za angažovanjem novih zaposlenih internim ili eksternim kanalima regrutacije;
- sprovođenje procesa regrutacije za postojeća radna mesta;
- selekciju najadekvatnijih kandidata radi popunjavanja novih radnih mesta;
- formalnu i neformalnu obuku u skladu sa potrebama;
- praćenje toka profesionalnog razvoja i radne učinkovitosti zaposlenih;
- ocenjivanje zaposlenih i usklađivanje njihovih potreba sa potrebama organizacije;
- kompenzacija zaposlenih i beneficija koje su im omogućene;
- zaštitu zaposlenih na radnom mestu.

Postoje dva modela planiranja ljudskih resursa (Vujić, D., 2008, 124-132):

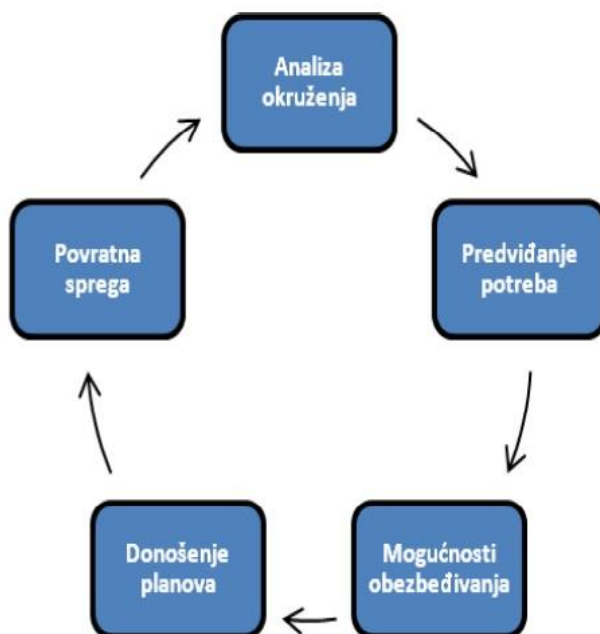
- *tradicionalni model*, gde se planiranje ljudskih resursa određuje na osnovu planskih ciljeva organizacije, obima posla, uvida u raspoloživu strukturu zaposlenih, očekivanog napuštanja posla, raspoložive ponude na tržištu rada i drugih parametara. Ovaj model se koristi u mnogim organizacijama, gde se poslovi obuke i obrazovanja zaposlenih poveravaju obično obrazovnoj funkciji ili se takva obuka realizuje eksterno;
- *integrisani model*, koji se još uvek ne primenjuje u toj meri kao tradicionalni, naročito u manje razvijenim sredinama i ne planira se samo struktura potrebnog osoblja već i aktivnosti za ostvarenje ciljeva organizacije koje zavise od osoblja. Plan se određuje na osnovu analize zahteva okruženja, spoljnog tržišta i internog okruženja, analize obučenosti ljudskih potencijala, analize strateške vizije, analize biznis strategije, realnih mogućnosti i ograničenja i drugih kriterijuma.

Da bi se menadžment ljudskih resursa isplanirao na odgovarajući način, rukovodioci treba da se usaglase oko toga koji se poslovi i u kom periodu obavljaju kako bi se realizovali zadati ciljevi organizacije, koje su veštine potrebne za obavljanje tih poslova, koliko je radnika potrebno, kao i druga pitanja u zavisnosti od određene situacije.

3. REGRUTOVANJE

Regrutovanje podrazumeva sve aktivnosti koje utiču na broj i kvalifikacije ljudi koji se prijavljuju za radno mesto, ali i na verovatnoću da će prijavljeni kandidati prihvatiti radno mesto ukoliko ispunjavaju sve tražene uslove (Đorđević Boljanović, J., Pavić, S., 2011, 96). To je dvosmeran proces, u kome kandidati biraju organizaciju na osnovu ponude, a organizacija njih na osnovu iskustva i znanja (Dobrila, V., 2011, 84). Cilj procesa regrutovanja je da se dođe do što većeg broja dobrih i kvalifikovanih kandidata koji mogu kvalitetno da obavljaju posao.

Uslovi za popunjavanje radnog mesta se javljaju ukoliko neko od zaposlenih napusti organizaciju ili u slučaju kada se organizacija širi i dolazi do potrebe da se otvore nova radna mesta. Organizacija ima na raspolaganju više načina među kojima može da se odluči kako želi da popuni upražnjeno radno mesto, u skladu sa potrebama i pravilima same kompanije i budžeta sa kojim raspolaže, što će biti objašnjeno u ovom delu rada (Martinović, M., Tanasković, Z., 2014, 32).



Slika br. 1. Koraci u procesu regrutovanja (preuzeto sa: <https://www.google.rs/>, posećeno 16. 3.2016)

3.1. Pojam i definisanje regrutovanja

Sprovođenje bilo kakvog procesa koji ima za cilj da identifikuje i privuče potencijalne zaposlene, može se definisati kao regrutacioni proces. Tim procesom se utiče na broj i tip kandidata koji će poslati svoju prijavu za upražnjeno radno mesto i da li će kandidat prihvatiti posao koji mu se ponudi. Ukoliko organizacija ne želi da se proces završi samo na privlačenju, treba da vodi računa i o potrebama kandidata, kako bi dugoročno zadržali kandidate u organizaciji. Danas kandidati sve više očekuju od svojih poslodavaca da im obezbede, ne samo dobru platu i dobre uslove za rad, već i dobru radnu atmosferu, prijatan odnos sa kolegama, dobre uslove za napredovanje, izazovan posao i sl. Regrutacija koja ima cilj da privuče što veći broj kandidata za upražnjeno radno mesto i da ostvari što niži racio selekcije za fiksne troškove regrutacije, predstavlja tradicionalni pristup regrutacije. Racio selekcije je odnos radnih mesta koja su upražnjena i broja kandidata koji su se prijavili za određenu poziciju. Realni opisi poslova predstavljaju savremeniji pristup koji se koristi kada se regrutuju kandidati koji će ostati dugoročno u kompaniji i koji će se potruditi da budu produktivniji. Osnovni ciljevi procesa regrutacije su da odredi buduće potrebe za regrutacijom novih kandidata, privuče što veći broj kandidata koji poseduju potrebne kvalifikacije uz ostvarivanje minimalnih troškova, poveća finalni broj uspešnog izbora kandidata, a da pritom smanji broj onih koji su manje uspešni, potencijalni kandidati ne napuste organizaciju ubrzo nakon zapošljavanja, ocenjuje efikasnost različitih programa regrutacije i izvora potencijalnih kandidata (Bogićević Milikić, B., 2011, 95, 96).

Kada je reč o procesu regrutacije novih kandidata treba vrlo pažljivo isplanirati sve aktivnosti. Proces regrutacije počinje onda kada se javi potreba za novim zaposlenima i kada menadžment donese odluku o popunjavanju upražnjenih radnih mesta u organizaciji. U velikim organizacijama je običaj da menadžer obaveštava kadrovsko odeljenje o tome, putem zvaničnog zahteva, nakon čega sledi detaljnije upoznavanje sa opisom pozicije i specifikacije posla, kako bi imali jasniju sliku o dužnostima koje će imati budući zaposleni (Orlić., R., 2005, 173).

Plan regrutacije kandidata kreira se na osnovu analize posla, specifikacije izvršioca i realističnog opisa posla. Podrazumeva se da je to pažljivo struktuiran plan za privlačenje i selekciju najadekvatnijih kandidata pri čemu ne diskriminiše osetljive grupe ljudi (Kljajić, T., Radoičić, J., Gajić, Z., 2015, 10).

3.2. Izvori regrutovanja

Organizacije koriste dva izvora regrutovanja: *interni i eksterni*. Oglašavanje upražnjenog radnog mesta u okviru organizacije predstavlja **internu regrutaciju**. Ova metoda se najčešće pokazala kao najbolja za izbor kandidata, jer kandidati već poznaju kulturu organizacije, način na koji organizacija posluje i daje motivaciju zaposlenima da svojim zalaganjem svi podjednako mogu napredovati u organizaciji.

Postoje tri osnovna oblika internog regrutovanja:

- interno oglašavanje, gde je detaljan opis radnog mesta prikazan na web sajtu, oglasnim tablama, intranetu i dr.
- angažovanje kandidata koji već imaju prethodno radno iskustvo u organizaciji, gde se razgovara sa potencijalnim zaposlenim da bi se utvrdila motivacija u vezi vraćanja u organizaciju.
- planiranje i razvoj naslednika, gde ima dosta načina kojima organizacija razvija zaposlenog koji će ga naslediti na svim nivoima, ali je najbolji kroz sinergiju za upravljanje učinkom (Đorđević Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G., 2013, 39).

Kao što je već pomenuto, ovaj metod regrutacije se koristi vrlo često, jer su prednosti koje ovaj proces ima višestruke, kao na primer to da su organizaciji već poznate sposobnosti kandidata, samim tim je i manja verovatnoća da će se pogrešiti u proceni za odgovarajuće radno mesto, takođe, manja je verovatnoća da će kvalitetni ljudi napustiti organizaciju jer su motivisani da ostanu i napreduju, ukupni troškovi su niži jer zaposlenima nije potrebno oglašavanje u medijima da bi se pronašao odgovarajući kandidat i na ovaj način zaposleni osećaju sigurnost zaposlenja u organizaciji u kojoj rade. Međutim, i ovaj oblik regrutacije ima svoje nedostatke, koji se ogledaju u tome da se zaposleni unapređuju pre nego što su spremni za kvalitetno obavljanje posla, jer se organizacije u današnje vreme brzo razvijaju i nemaju dovoljno kandidata sa potrebnim iskustvom za obavljanje određenih poslova. Takođe, prelaskom zaposlenih na novo radno mesto dolazi do potrebe za popunjavanjem radnog mesta sa kog odlaze, nedostatak je i u problemima koji su vezani za procedure intervjuisanja kandidata, dobijanje dozvole od njegovog

rukovodioca, kao i to da organizacija vremenom postaje zatvorena jer ne koristi spoljašnje izvore regrutovanja (Bogićević Milikić, 2011, 100, 101).

Eksterna regrutacija se odvija distribuiranjem oglasa preko dnevnih novina, biltena preduzeća, stručnih časopisa, radija i televizije, internet portal za zapošljavanje, socijalnih mreža. Korišćenje usluga konsultantskih agencija, preko obrazovnih institucija ukoliko je u pitanju neka početna pozicija gde su potrebni mladi ljudi koji će se oblikovati u skladu sa potrebama organizacije, uz postojanje mogućnosti i direktnog prijavljivanja ljudi koji su čuli da postoji mogućnost zaposlenja. Sindikati mogu biti važan izvor kadrova u oblasti građevinarstva. Takođe, postoje metode „slepog oglašavanja“ kada kompanije ne žele da se na tržištu rada sazna da imaju u planu proširenje ili kada ne žele da trenutni radnici znaju da će dobiti zamenu, ovo je manje popularan metod oglašavanja (Orlić, R., 2005, 184). Pored ovih postoje i drugi kanali kao što je oglašavanje u novinama, agencije za posredovanje u regrutaciji i selekciji, natpisi na izlozima/vratima kompanije, preporuke poslovnih saradnika/prijatelja.

Prednosti ove metode regrutacije kandidata se ogledaju iz nedostataka interne regrutacije, tj. primanjem novih ljudi u organizaciju zadržava se otvorenost, smanjuju se troškovi obuke zapošljavanjem iskusnih kandidata, novi ljudi mogu objektivno sagledati mane u novoj radnoj sredini i pronaći načine da ih otklone, zaposleni ne prelaze na drugo radno mesto, samim tim nema prostora za upražnjeno radno mesto. Kao interna i eksterna regrutacija ima svoje nedostatke, gde su na prvom mestu vreme i veliki troškovi koji se ulažu u proces regrutacije, mogućnost da izabrani kandidat ne ispuni očekivanja, kao i smanjenje šanse postojećim zaposlenima u organizaciji da napreduju (Bogićević Milikić, B., 2011, 111).

3.3. Metode regrutovanja

U procesu regrutacije osnovni cilj jeste da se privuku kvalifikovani kandidati u velikom broju, kako bi od njih mogli da se odaberu najkompetentniji za upražnjena radna mesta (Marinković, V., 2010, 85). Uspešna regrutacija se zasniva na realnom prikazu posla, očekivanja i odgovornosti, ukoliko uslovi konkursa ne odgovaraju radnoj poziciji, povećava se mogućnost brzog napuštanja kompanije od strane kandidata što bi firmu dodatno koštalo i opteretilo troškovima nove selekcije (Vujić, D., 2011, 84).

Za svakog kandidata je od velike važnosti poznavanje metoda kojima organizacije obavljaju proces regrutovanja. Organizacije najčešće koriste formalne metode regrutovanja, preko medija, sajta, agencija za zapošljavanje, dok neka istraživanja potvrđuju da su neformalni načini (od usta do usta) i dalje jako važan izvor informacije. Postoji mnogo metoda koje se koriste prilikom regrutovanja, od kojih su najvažnije:

- oglašavanje;
- preporuke zaposlenih;
- agencije za zapošljavanje;
- internet;
- obrazovne ustanove
- sajmovi za zapošljavanje (Đorđević Boljanović, L. Dražeta, L. Babić, G. Dobrijević, 2013, 43).

3.3.1. Oglašavanje

Oglašavanje je jedan od načina koji se koristi ukoliko kompanija želi da privuče dobre kandidate za posao i prvi korak u tom procesu jeste definisanje oglasa kao i biranje pravog mesta gde će se oglas objaviti. Cilj oglasa je da zainteresuje potencijalne kandidate onime što se traži od njih, ali i onime što kompanija nudi budućim radnicima. Pri procesu privlačenja kandidata kompanija treba da koristi **AIDA** načelo i njena osnovna četiri elementa (http://www.mojtim.com/hr-saveti/?hrOblast=84&hrSavet=86&key=&savet_submit=Prika%C5%BEi, posećeno 5.4.2016):

- **Attention** (Pažnja)
- **Interest** (Zainteresovanost)
- **Desire** (Želja)
- **Action** (Akcija)

Dok je oglas u procesu izrade treba obratiti pažnju na to koje su informacije potrebne kandidatima da steknu realnu sliku o poslu koji se nudi, kao i informacije koje će pomoći da se na oglas prijave kandidati koju su stvarno zainteresovani i poseduju potrebne kvalifikacije, što znači da će dobro formiran i dizajniran oglas privući pažnju, a zatim i zaintrigirati kandidate u toj meri da im stvori želju da konkurišu za posao i saznaju više o poziciji, kao i da pošalju svoju radnu biografiju. Međutim, u želji da se privuče pažnja, često se može preterati sa obimom informacija koje su istaknute u oglasu, kao i dizajnom koji je u prvom planu i odvlači pažnju čitalaca sa teksta, tj. opisa posla.

Najpre treba poći od definisanja ciljne grupe da li su to stariji, mlađi sa više ili manje iskustva, da li je potrebno da budu državljani Republike Srbije, da li je potrebno posedovanje znanja sa fakulteta društvenih usmerenja, ekonomskih ili nekih drugih. Da poseduju znanje rada na računarima, znanje jezika, tj. poželjni zahtevi na osnovu kojih se odlučuje o odabiru kandidata. Dovoljno je da oglas bude kreativan i zanimljiv jer predstavlja pozitivnu stvar, ali opet do te mere da se ne shvati neozbijno. Svaka kompanija sama bira način na koji će sebe najbolje predstaviti, kao i posao i uslove rada koje nude budućim zaposlenima (http://www.mojtim.com/hr-saveti/?hrOblast=84&hrSavet=86&key=&savet_submit=Prika%C5%BEi, posećeno 5.4.2016).

Praksa većih kompanija ali i mnogih agencija je da nakon prijavljivanja za određeni oglas kandidati često budu upućeni na sajt firme za koju apliciraju. Korist od ovakvog pristupa je dvostruka, najpre, na ovaj način firma pruža mogućnost kandidatu da se upozna sa njihovim brendom i uslugama koje nude. Drugi benefit koji se na ovaj način ostvaruje, je upućivanje kandidata najčešće na stranicu koja se zove “Karijera” kako bi sami popunili svoje podatke u njihove baze podataka. Ovo prilično olakšava sam proces selekcije u prvoj fazi odabira kandidata, gde takve baze najčešće imaju ugrađene filtere pretrage u sebi i olakšavaju odabir onih koji najviše odgovaraju traženim kriterijumima. Pored toga osoblju koje radi u HR olakšavaju tehnički deo posla pošto ne moraju manuelno da unose podatke iz mnogobrojnih prijavi.

Pored ovoga postoji i predselekcija koja je automatski aktivirana na sajtu poslovi.infostud.com koja olakšava poslodavcima izbor najboljih kandidata. Ovaj program

omogućava da, nakon konkursa, poslodavac dobije skraćenu listu kandidata koji su rangirani prema određenim kriterijumima koje je sam pre toga odredio.

3.3.2. Preporuke zaposlenih

Pored svih metoda koje se koriste u procesu regrutacije, većina studija potvrđuje da metod preporuke zaposlenih daje najbolje rezultate, tj. najkompetentnije kandidate. Ono što je prednost ovog načina regrutovanja, jeste da su kandidati pri samom zapošljavanju u kompaniji prošli potrebno testiranje i analiziranje od strane tima za zapošljavanje i oni su već upoznati sa kvalitetima i sposobnostima kandidata, a zaposleni već žive kulturu kompanije i upoznati su sa samom pozicijom i načinom rada. Svaka kompanija, kao i svi zaposleni u njoj, imaju dužnost da brinu o svojoj reputaciji, što znači da niko svoj ugled neće dovesti u pitanje davanjem loše preporuke. Koristeći ovu metodu, kompanije zatvaraju vrata novim profilima radnika i ne povećavaju raznovrsnost, što može značiti da kompanija nije orijentisana na česte promene, ali ako se uporedi sa tim da će kompanija dobiti zaposlenog koji od početka uliva poverenje, to mnogo ne remeti način poslovanja. Poslednjih godina postaje česta praksa da kompanije nagrađuju svoje zaposlene koji preporuču kolegu/prijatelja/poznanika/rođaka, koji ispunjava odgovarajuće kriterijume, za određeno radno mesto (Robbins, S., P., Coulter, M., 2005, 287).

3.3.3. Agencije za zapošljavanje

Agencije za zapošljavanje ukazuju na formalan metod regrutacije i njihov zadatak je da na tržištu rada naprave sponu između ponude i tražnje (Bogićević Milikić, 2011, 105). Mogu biti državne (primer Nacionalne službe za zapošljavanje), čije se usluge ne naplaćuju, i privatne, čije usluge se naplaćuju. Neke od najpoznatijih privatnih agencija za zapošljavanje u Srbiji su ManpowerGroup, Adecco, Hill International, Dekra, Trenkwalder, Cvision. Zadatak agencija za zapošljavanje je da obavljaju ispitivanje kandidata i da ih dovedu u vezu sa organizacijama. Razlika između državnih i privatnih agencija može biti u zavisnosti od usluga koje pružaju, troškova i profila kandidata koje obezbeđuju. Ono što organizacije mogu da urade kako bi izbegle potencijalne probleme sa agencijama, tj. da dobro obave svoj posao, jeste da im pruže detaljan opis posla koji se popunjava, naziv posla, veštine koje se zahtevaju, obrazovanje, potrebno iskustvo i nagrađivanje. Veličina iznosa koje neke agencije naplaćuju za svoju uslugu i agresivan pristup traganja za kandidatima donela je agencijama novi naziv "lovci na glave". Mnoge od njih naplaćuju svoju uslugu bez obzira na to kakav je ishod traganja. Jedno istraživanje je pokazalo da je oko 40% traganja za višim menadžerima bilo uspešno odrađeno u roku koji je bio predviđen ugovorom, 20% nakon predviđenog roka, dok se 40% obavilo bezuspešno. I pored visokih troškova, organizacije se i dalje odlučuju za korišćenje usluga agencija za zapošljavanje, jer su bolje u pronalaženju kandidata koji su zaposleni i koji možda ne razmišljaju o tome da promene posao, brže rade od organizacija koje samostalno obavljaju proces regrutacije, možda već imaju potencijalne kandidate, brže dolaze do novih imena, mogu držati u tajnosti ime kompanije dok traje proces regrutacije, ukoliko kompanija ne želi da se na tržištu rada zna za promene koje sprovodi i direktno preotimanje kadrova iz konkurentskih firmi ne deluje neetički jer se obavlja preko agencija za zapošljavanje (Petrović, D., Mihić, M.,

3.3.4. Internet

U današnje vreme većina kompanija koristi internet kao metod regrutovanja potencijalnih kandidata. Najveća prednost interneta u svrhu regrutovanja jeste smanjenje troškova regrutacije. Umesto da kompanije plaćaju novinama mesto za oglas koji će trajati u proseku nedelju dana, oglas mogu staviti na svom web sajtu besplatno ili na sajtu portala za zapošljavanje, gde on može biti aktivan i mesec dana nakon objavljivanja. Takođe, prednost je i brzina odziva kandidata, jer prijave mogu da pristižu gotovo od trenutka objavljivanja oglasa na web sajtu. Međutim, neki poslodavci to vide kao manu, jer lakoća prijavljivanja na oglas podstiče jako veliki broj kandidata da se prijavi, među kojima bude i onih koji uopšte ne poseduju kvalifikacije potrebne za određeno radno mesto. Ipak, svakako je prednost da kompanija dobije više prijava koje u savremenom vremenu kompjuterski može odmah sa lakoćom da obradi i analizira. Važno je da web sajtovi kompanija budu uređeni da kandidati mogu bez imalo muke da se snalaze i da bez poteškoća pošalju svoju radnu biografiju (Dessler, G., 2007, 84, 85). Najposećeniji sajtovi u Srbiji na kojima se mogu pronaći informacije o otvorenim radnim mestima, praksama, raznim seminarima i radionicama jesu: Infostud, Prakse.rs, Portal mladi, Lako do posla i dr. Postavljanje oglasa na ovim sajtovima zavisi od toga kakvu uslugu kompanije žele, tj. oglas, zavisi od toga koliko će oglas dugo biti na sajtu, kolika je dužina teksta, da li sadržina teksta uključuje i slike i na osnovu ovoga se i formira cena usluge od strane sajtova za oglašavanje.

Sve popularnija profesionalna mreža LinkedIn, ima veliki uticaj u sadašnjem poslovanju. U Srbiji preko 40.000 korisnika ima profil na ovoj mreži, dok se svake nedelje registruje milion novih korisnika na svetskom nivou, pomoću kojeg su u mogućnosti da pronađu posao, tj. da stupe u kontakt sa potencijalnim poslodavcem. LinkedIn je baziran na poslovnom svetu, iz tog razloga je važno da se na profilu nalaze sve relevantne ažurirane informacije iz našeg radnog iskustva, odnosno da ne služi za zabavu i druženje, kako bi poslodavcima bili dostupni potrebni podaci. Preko dva miliona svetskih kompanija je konektovano, što olakšava potencijalnim zaposlenima da se upoznaju sa radom kompanije i dobiju informaciju o mogućem slobodnom radnom mestu u kompaniji (<http://edukacija.rs/tutorijali/kako-da/kako-da-napravite-dobar-profil-na-linkedin-u>, posećeno 10.10.2016).

3.3.5. Obrazovne ustanove

U današnjim uslovima poslovanja, kada na tržištu rada vlada velika konkurencija, postala je praksa da kompanije u saradnji sa obrazovnim ustanovama traže i ulažu u mlade talente, studente pa čak i srednjoškolce, pružajući im obuku, obezbeđujući im školarinu, praksu i zaposlenje nakon završenih studija. Neke od najpoznatijih kompanija koje pružaju šansu razvijanja karijere još u studentskim danima i imaju program talenata jesu: Coca-Cola Hellenic, PWC, Carlsberg, Ernst&Young, KPMG, Holcim i dr. Od velike je važnosti da studenti budu upućeni u rad Centra za razvoj karijere, koji npr. postoji na Univerzitetu Singidunum gde

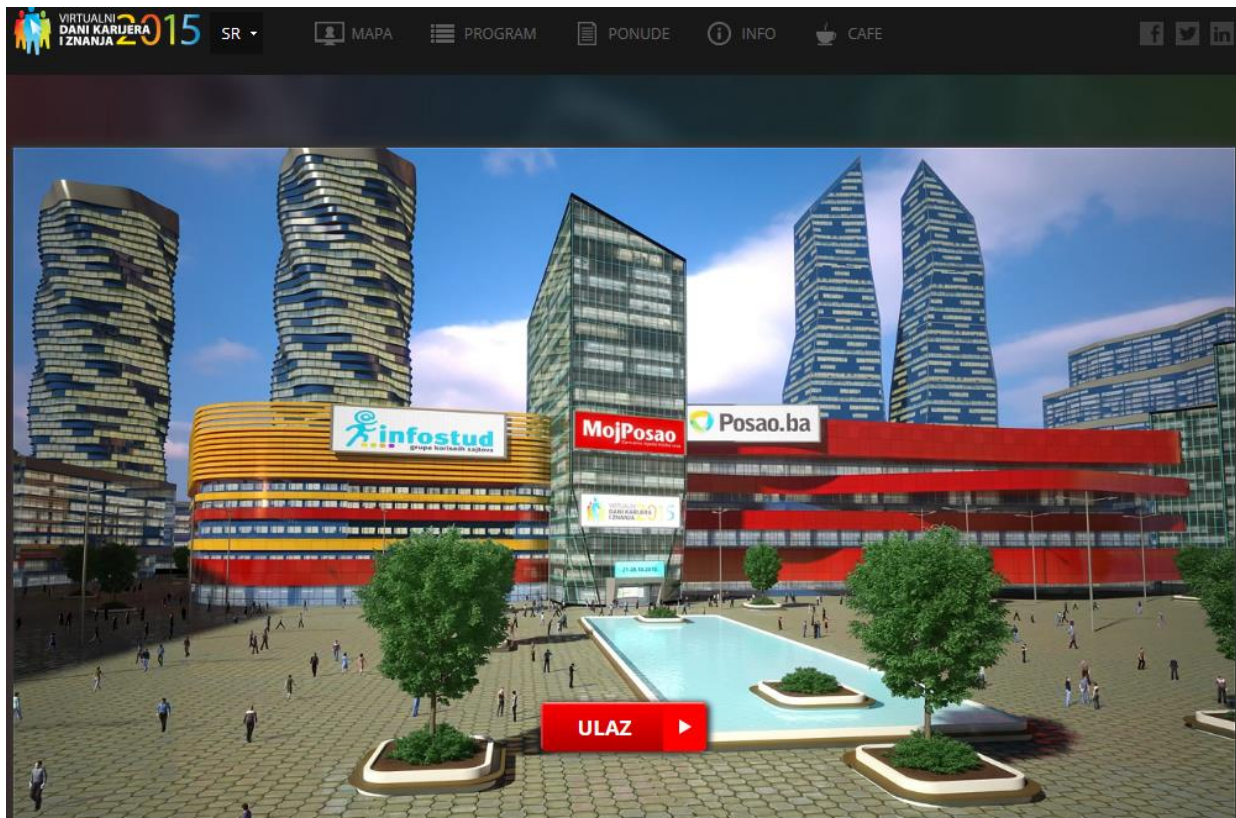
studenti mogu redovno da se informišu o programima stručnih praksi, raznim gostujućim predavanjima istaknutih stručnjaka, mogu dobiti savet od obučenih ljudi na temu razvoja karijere, mogu prisustvovati radionicama i seminarima i imaju još mnogo drugih mogućnosti. Mnogim studentima bude ukazana prilika da u nekoj kompaniji budu na praksi, gde im se nakon toga produži radni ugovor, odnosno postanu zaposleni kompanije, ukoliko se javi potreba za novim zaposlenim radnicima. Od velikog je značaja da studenti tokom tih meseci prakse imaju mentora koji će ih uvesti u posao i pokazati kako određena kompanija posluje (Đorđević Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G., 2013, 50, 51).

3.3.6. Sajmovi za zapošljavanje

Sajmovi zapošljavanja predstavljaju događaj koji je osmišljen sa ciljem da se na jednom mestu okupi što veći broj poslodavaca i kandidata. Poslodavci učestvuju na sajmovima kako bi prikupili biografije, ostvarili kontakt sa kandidatima koji pokazuju interesovanje za posao ili praksu, pružili više informacija kandidatima, promovisali svoju kompaniju i sl. Sa druge strane, kandidati imaju priliku da svoje radne biografije ostave direktno kod poslodavca, umesto slanja e-maila ili popunjavanja online prijave, imaju šansu da se na jednom mestu upoznaju sa više poslodavaca, da se bolje informišu o pozicijama koje ih zanimaju i za koje mogu da konkurišu u određenim kompanijama. Primer jednog ovakvog događaja je sajam koji se održao u martu 2016. godine na Univerzitetu Singidunum pod nazivom *Sajam praksi i zapošljavanja*, gde su studenti imali priliku da stupe u kontakt sa mnogobrojnim poslodavcima i da steknu realnu sliku o stanju na radnom tržištu u Srbiji.

Pre odlaska na sajam potrebna je priprema koja obuhvata štampanje radne biografije, čitanje vodiča za sajam kako bi znali koje kompanije učestvuju na sajmu, istraživanje kompanija koje nas zanimaju, pripremanje kako ćemo se predstaviti poslodavcu i razmisliti o tome koja pitanja bi mogli da nam postave. U toku sajma treba praviti beleške o kompanijama sa kojima smo stupili u kontakt i poželjno je, kada se sajam završi, poslati mail zahvalnosti poslodavcima za koje je kandidat zainteresovan i želeo bi da ostane u kontaktu sa njim (<http://www.razvojkarijere.bg.ac.rs/node/180>, posećeno 11.4.2016).

Razvojem interneta dolazi do velikog napretka u procesu online regrutacije, nastaju virtuelni sajmovi za zapošljavanje. Virtuelni sajmovi štede vreme kompaniji, nisu prostorno ograničeni i omogućavaju poslodavcima da sebe predstavljaju putem prezentacija, video snimaka, ili putem online chat-a, gde mogu da ostvare direktnu komunikaciju sa kandidatima i to sve bez napuštanja kancelarije. Takođe, prednosti koje kandidati imaju kada je reč o virtuelnim sajmovima, pored toga što dolaze do svih potrebnih informacija o potencijalnom radnom mestu, jeste da je njima omogućeno prisustvo ovakvom događaju iz svog doma, preko interneta (<http://www.mojtim.com/hr-clanci/Regrutacija-i-odabir-novih-radnika/Virtuelni-sajam-zapostljavanja-revolucionarno-nov-nacin-regrutacije/95>, posećeno 11.4.2016).



Slika br. 2- Virtualni sajam zapošljavanja (preuzeto sa: <http://2015.dankarijera.com/SR/#intro>, posećeno 11.4.2016)

Neki od najposećenijih sajmova u Srbiji su: Top Job, Caree Days, JobFair, itd. Nakon detaljnijeg opisa savremenih metoda koje se koriste u procesu regrutovanja kandidata, potvrđujemo hipotezu od koje smo počeli istraživanje, koja se odnosi na činjenicu da je od velikog značaja za uspešno poslovanje jedne organizacije da menadžment ljudskih resursa koristi različite metode, kako bi što uspešnije izabrali odgovarajućeg kandidata za popunjavanje pozicije u organizaciji.

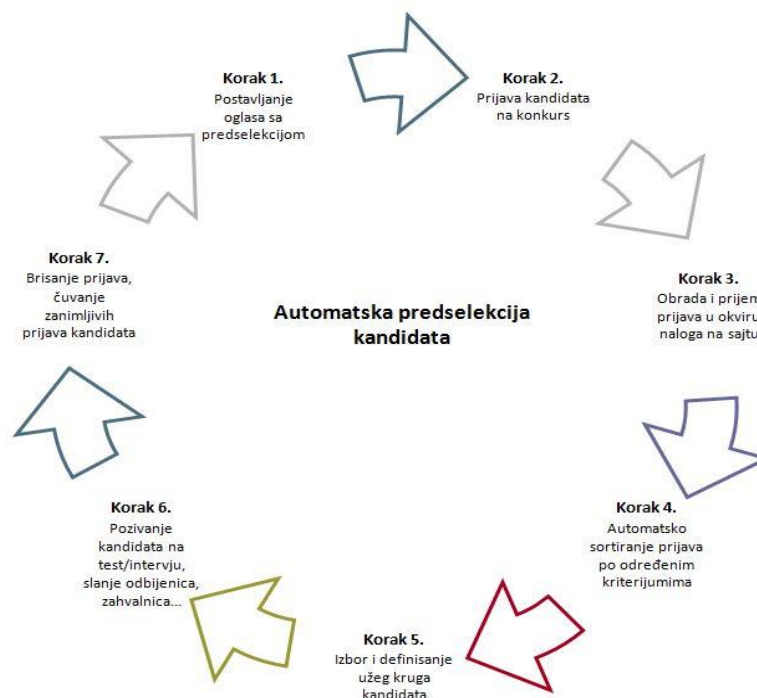
4. SELEKCIJA

Nakon regrutacije kandidata, sledeći korak je selekcija istih, tj. treba utvrditi ko od kandidata koji su odabrani najviše odgovara profilu radnika koji će popuniti određeno radno mesto. Treba pažljivo birati kandidate, jer bi loša procena i angažovanje nedovoljno kvalifikovanog radnika mogla da dovede do veće štete u budućnosti.

Selekcija podrazumeva procenu kandidata uz primenjivanje različitih utvrđenih metoda i postupaka i na kraju odabir kandidata koji ispunjavaju određene zahteve poslova (Vujić, D., 2000, 87). Glavni cilj selekcije je predviđanje buduće radne uspešnosti kandidata uz ostvarivanje minimalnih grešaka prilikom odlučivanja o izboru kandidata za zaposlenje. Ovim postupkom se vrši odabir između više kvalifikovanih kandidata kako bi se u finalnom krugu odabrao onaj koji najviše odgovara zahtevima radnog mesta. Značajnost obavljanja selekcije na pojedinim radnim mestima je velika, inače bi mogli da nastanu veliki problemi ne samo u pogledu kvaliteta već i ugrožavanja zdravlja i života ljud. Primeri ovakvih pozicija su piloti, mašinovođe, policajci i td. Međutim, postoje i profesije gde usled neadekvatnog odabira kadra može doći do dugoročno teško popravljivih posledica kao što su radna mesta vaspitača, prosvetnih radnika, političara... (Vujić, D., 2011, 88, 89). Odabirom pogrešnog kandidata kompanija sebi stvara dodatne troškove, troškove obuke kandidata, mogući novčani gubitak zbog neobavljenog posla, trošak otpremnine i novog odabira kandidata, kao i rizik rušenja imidža. Korišćenjem metoda odabira koje se koriste, kompanije povećavaju šanse za odabir pravih kandidata, što potvrđuje našu hipotezu sa početka rada da prilagođavanjem različitih metoda selekcije različitim pozicijama za koje se biraju kandidati, povećava se uspešnost celog procesa selekcije (Robbins, S., P., Coulter, M., 2005, 288, 289).

4.1. Proces selekcije

U procesu selekcije kompanije donose odluke o tome kome će od kandidata ponuditi radno mesto. Da bi proces selekcije počeo, kandidati popunjavaju prijavu za posao ili dostavljaju kompaniji svoju radnu biografiju za upražnjeno radno mesto za koje su zainteresovani. Kandidati koji svojim znanjem i veštinama odgovaraju profilu osobe koju kompanija traži, prolaze u sledeći krug selekcije koji podrazumeva testiranje, intervjuisanje, proveravanje podataka iz biografije i sl. Veće su šanse da kompanija napravi pravi izbor ukoliko kandidati prolaze kroz više krugova procene. U svakom trenutku se može desiti da sam kandidat odustane od procesa ili da kompanija u nekom trenutku odluči da kandidat nije odgovarajući za to radno mesto. Na kraju procesa, kandidat koji je izabran za određeno radno mesto dobija ponudu za zaposlenje (Wayne Dean Mondy, R., Martocchio, J., J., 2016, 155).



Slika br. 3 – Proces selekcije (preuzeto sa http://www.mojtim.com/hr-saveti/?hrOblast=84&hrSavet=204&key=&savet_submit=Prika%C5%BEi, posećeno 10.10.2016)

Provera prijava za posao je prvi krug u kome se eliminišu kandidati koji ne ispunjavaju uslove koji su navedeni u oglasu za posao. Važno je da kandidat dobro pročita oglas, kako bi bio siguran da je prava osoba koja može da konkuriše (<http://careers.singidunum.ac.rs/provera-radnih-prijava/>, posećeno 15.4.2016).

Testiranje je proces gde se procenjuju osobine, znanja i veštine kandidata koji zadovoljavaju osnovne kriterijume za ponuđeno radno mesto. Testovi su kreirani unapred po već utvrđenim šablonima i svi kandidati koji prolaze kroz proces rade iste testove u ograničenom vremenskom periodu.

Intervjuisanje predstavlja prvi razgovor sa poslodavcem gde se razmenjuju informacije koje poslodavac nije mogao da vidi u radnoj biografiji. Kandidati koji su pokazali dobre rezultate na testiranju, prelaze u fazu intervjuisanja gde treba da pokažu dodatne kvalitete koje poseduju i spremnost da se uklape u kulturu firme za radno mesto za koje apliciraju (Wayne Dean Mondy, R., Martocchio, J., J., 2016, 165).

Kao što je već objašnjeno, navedene metode koje se koriste, testiranje i intervjuisanje, predstavljaju najverniji način upoznavanja kandidata i procenjivanje njihovih sposobnosti za obavljanje određenog posla, što potvrđuje hipotezu da se ove dve metode u današnje vreme najčešće koriste kada je reč o procesu selekcije.

Provera biografskih podataka ima za cilj da proveri tačnost svih podataka koji se nalaze u radnoj biografiji, lične podatke, radno iskustvo, preporuke i dr. o kandidatu.

Ponuda posla sledi kandidatima koji su najpogodniji za zaposlenje i nudi im se radni ugovor, plata, beneficije i dr. sa rokom da se izjasne da li im određeni uslovi odgovaraju. U zavisnosti od posla, u nekim slučajevima kandidati podležu procenama, kao što su lekarski pregledi i sl. (Đorđević Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G., 2013, 69).

Proces selekcije u organizacijama obavlja stručno osoblje koje je za to obučeno i poseduje odgovarajuće kvalifikacije. Neka preduzeća poseduju sopstveno odeljenje za ljudske resurse. Druge organizacije se često opredeljuju za korišćenje usluga HR agencija, koje proces angažovanja novog zaposlenog preuzimaju na sebe, odnosno, ceo proces od smišljanja oglasa za konkurs koji će odgovarati pozicij, preko detaljne procene svih kandidata koji su konkurisali za određeno radno mesto. Sam odabir metoda u procesu selekcije može se razlikovati u zavisnosti od određene pozicije. Ukoliko je u pitanju direktorska pozicija neće biti primenjiv metod grupne vežbe zato što na tržištu postoji mali broj osoba sa tako visokim nivoom kvalifikacija i postoji mogućnost da se međusobno poznaju ili da su trenutno radno angažovani, a ne žele da njihov poslodavac zna da žele da promene radno mesto. Ukoliko je u pitanju operativna pozicija koja će zahtevati dosta manuelnih aktivnosti, kandidati će sigurno prolaziti testiranje psihofizičkih i manuelnih sposobnosti pre samog intervjua. Navedeno potvrđuje hipotezu koja je postavljena u radu, da selekcija kandidata koji svojim znanjem i veštinama najviše odgovaraju radnoj poziciji i njihovim raspoređivanjem na odgovarajuća mesta, poboljšavaju kvalitet i efikasnost samih radnih procesa u organizaciji.

Sajt infostud.com istraživao je koja od vodećih organizacija u Srbiji ima najbolji način obavljanja selekcije. Projekat je započeo 2008. godine. Pri istraživanju iz 2012. „Ocenjivani su različiti procesi selekcije uspešnih firmi. U ovom istraživanju učestvovalo je 2.588 kompanija, a posetioци sajta poslovi.infostud.com su odabrali Raiffeisen banku kao kompaniju koja ima najbolji proces selekcije kandidata za posao (Topalović, R., 2013, 61). Pored nje nagrađene su i tri HR agencije. Agencija Action Management Consulting, agencija ConsulTeam, agencija HILL International. Prema istom istraživanju iz 2015. godine na prvom mestu nalazi se Soprex i Studio moderna dok su kao agencije sa najboljim procesom selekcije prepoznate Tim centar za istraživanje i edukaciju i Rian partners (<https://poslovi.infostud.com/poslodavci/hr-usluge/ocena-procesa-selekcije>, posećeno 24.08.2016). Tim centar kompletan proces selekcije sprovodi polazeći od analize radne pozicije, oglašavanja, regrutacije, pred selekcije, testiranja kandidata za posao (testiranje sposobnosti, ličnosti i veština), intervjuisanja, pisanja izveštaja i usmenog prezentovanja najužeg kruga kandidata. Na zahtev klijenata sastavni deo selekcije je i procena kandidata putem centara procene (eng. assessment center) i analize individualnih potencijala (<http://www.timcentar.rs/srb/Ljudski-resursi/PROFESIONALNA-SELEKCIJA-I-PROCENA-KANDIDATA/18>, posećeno 27.08.2016).

Istraživanja ranijih godina ukazuju da se kandidati najviše u procesu selekcije žale na izostajanje povratne informacije o ishodu procesa. 2013. godine kandidati su najviše bili zadovoljni odabirom u jako kratkom periodu i pozivanjem na testiranje i intervjuisanje, kao i profesionalnošću osoba koje vode intervjue za razliku od 2009. godine kada su ovo upravo bila polja za unapređenje.

4.2. Metode selekcije

Cilj svake kompanije jeste da u toku novog procesa selekcije odabere kvalitetne kandidate koji će ostati u kompaniji i doprinositi njenom daljem razvoju. Kao što je ranije pomenuto, pažljiv proces regrutovanja i selekcije kandidata smanjuje šansu da će se u budućnosti pokazati da je taj izbor bio pogrešan i što je važnije, umanjuje troškove nove selekcije budućih zaposlenih, što potvrđuje opštu hipotezu sa početka rada da pažljivo isplanirana i savesno sprovedena selekcija dovodi do smanjenja organizacionih troškova i povećanja samog imidža kompanije na tržištu. U zavisnosti od zahteva i pozicije posla određuje se da li će selekciju kandidata vršiti sektor za ljudske resurse ili će biti angažovana neka druga HR agencija. Kompanije u procesu selekcije najčešće koriste metode različitih testova, intervjuja, centra procene, grupnih diskusija i dr.

4.2.1. Analiza posla

Pre nego što se započne proces selekcije potrebno je sprovesti detaljnu analizu radnog mesta, na osnovu čega se definišu osobine koje su poželjne da poseduje određeni kandidat. Ova analiza pored upoznavanja sa opisom pozicije i utvrđivanje potrebnih stručnih kvalifikacija, ima ulogu kreiranja profila idealnog kandidata i traganja za istim ili kandidatom koji u najvećoj meri odgovara tom profilu.

Prilikom analize posla potrebno je proceniti kako zaposleni obavlja svoje dužnosti na radnom mestu, koja sredstva koristi kako bi postigao uspeh i koje obrazovanje i sposobnosti treba da poseduje. Rezultati analize posla su opis posla i specifikacije izvršilaca (Tomašević, V., 2007, 17).

Kao ishod analize posla nastaje *Opis posla* koji utvrđuje sve odgovornosti koje su u sklopu određenog posla. Daje odgovor na pitanja na koji način i iz kog razloga je nešto urađeno i kratak opis odrađenog posla. *Specifikacija posla* daje listu znanja, veština i sposobnosti, koje su potrebne kako bi se posao obavio na što uspešniji način, što podrazumeva obrazovanje pojedinca, prethodno radno iskustvo, veštine koje koristi pri radu, lične, mentalne i fizičke zahteve.

Osnovni koraci u procesu analize posla odigravaju se u nekoliko različitih faza (Topalović, R., 2013, 21, 22).

- najpre se identifikuju poslovi za koje je potrebno uraditi analizu radnog mesta, potom se vrši pregled postojeće dokumentacije. Ovde se prate opisi poslova organizacione šeme, informacije iz prethodne analize posla itd. U ovoj fazi treba prepoznati zaposlene koji će biti zaduženi za vršenje analize posla i za koje metode će se u tom trenutku opredeliti.
- druga faza podrazumeva da se detaljnije približi menadžerima i zaposlenima čitav proces, odnosno ko će biti zadužen za analizu, njenu svrhu, vreme izvršavanja isplaniranog procesa i same organizacije, kao i načina na koji će se učestvovati u svemu.

- potom sledi sprovođenje analize posla kroz zadavanje upitnika, vođenja intervjua sa zaposlenima i opservacija radnog mesta, gde analitičar kroz vođeni intervju može da dobije više informacija o samom radnom mestu.
- nakon urađene analize sledi priprema opisa posla i specifikacija. Informacije koje su prikupljene analizom trebaju da se sortiraju, promene (koriguju) i koriste u planiranju opisa i specifikaciji posla od strane članova odeljenja za ljudske resurse. Proveru vrše zaposleni i menadžeri, koji, ukoliko je potrebno, koriguju stavke koje su potrebne i nakon toga se sprema konačan opis poslova i specifikacija.
- poslednju fazu u ovom procesu podrazumeva održavanje i ispravljanje opisa i specifikacije poslova od strane zaposlenih i menadžera (najčešće jednom u tri godine).

Ono što je poželjno da svaka analiza posla sadrži je (Kljajić, T., Radoičić, J., Gajić, Z., 2015, 8, 9):

- naziv pozicije za koju će budući zaposleni biti angažovan;
- zašto se javila potreba za tim radnim mestom, tj. koji su još potrebni poslovi da se obave;
- zaduženja za koja se očekuje da budu izvršena od osobe na tom radnom mestu;
- obavezna stručna sprema;
- radno iskustvo koje je poželjno ili neophodno;
- potrebna znanja i veštine koje se očekuju da zaposleni poseduje;
- dodatne veštine koje će biti prednost za zaposlenog.

Primer Upitnika za analizu radnog mesta (Pavlović, Lj., 2011, 11, 12):

Naziv radnog mesta
Datum _____ Šifra radnog mesta _____
Odeljenje
Naziv radnog mesta rukovodioca
Radno vreme
Ime osobe koja sprovodi analizu
1. Koja je osnovna svrha radnog mesta?
2. Ako ste rukovodilac, navedite nazive radnih mesta zaposlenih u vašoj nadležnosti; ako ima više zaposlenih koji obavljaju isti posao, navedite njihov broj.
3. Obeležite rukovodeće odgovornosti radnog mesta tog zaposlenog. • Obuka • Procena učinka • Kontrola rada • Planiranje budžeta • Davanje instrukcija i/ili saveta • Ostalo (naznačiti o čemu se radi)
4. Opišite na koji način i koliko se nadgleda rad tog zaposlenog.
5. Dužnosti radnog mesta (opišite šta zaposleni radi i ako je moguće kako to radi).
5a. Dnevne dužnosti (svakodnevne obaveze).
5b. Periodične dužnosti (obaveze koje se ponavljaju jednom nedeljno ili jednom mesečno).
5c. Dužnosti koje se obavljaju mestimično u nepravilnim vremenskim intervalima.
6. Da li zaposleni smatra da na radnom mestu obavlja i one poslove koji nisu neophodni?

Ako je odgovor da, navedite sve takve obaveze.	
7. Obrazovanje zaposlenog za određeno radno mesto. • Osnovna škola • Srednja škola III stepen stručne spreme • Srednja škola IV stepen stručne spreme • Srednja škola V stepen stručne spreme • Viša škola VI stepen stručne spreme • Fakultet VII stepen stručne spreme • Master • Doktorat • Sertifikati _____ • Kursevi _____	
8. Označite koliko iskustva je potrebno za obavljanje dužnosti radnog mesta: Bez iskustva • Od 1-6 meseci • Od 6-12 meseci • Godinu dana • Dve godine • Drugo _____	
9. Označite, odredite mesto na kojem se nalazi radno mesto i ako je potrebno ili podesno, ukratko ga opišite (ispod zemlje, napolju, na skeli, u zatvorenom... i sl.).	
10. Označite (retko, povremeno, stalno, nikad) negativne faktore koji se javljaju u toku obavljanja posla: prljavština, buka, vrućina, neprijatan miris, vibracije, prašina, tama ili slabo osvetljenje, dim, vlaga, iznenadne promene temperature i drugo (navedite).	
11. Označite nepoželjne uslove za zdravlje i bezbednost u kojima zaposleni mora da obavlja posao i naznačite koliko često se javljaju: rad na visini, opasnost od mašina, eksploziv, opasnost od električnih aparata, opasnost od vatre, radijacija, ostalo (naznačiti).	
12. Ukratko opišite kakve mašine, alate, opremu i radna pomagala zaposleni redovno upotrebljava.	
13. Da li su ustanovljeni precizni radni standardi (dozvoljene greške, vreme potrebno za određeni posao i sl.)? Opišite ako jesu.	
14. Da li posao zahteva odredbene lične osobine (posebne talente, fizičke karakteristike, itd.)?	
15. Da li postoje posebni problemi s kojima zaposleni može da se susretne dok obavlja posao pod normalnim uslovima? Ako postoje, opišite ih.	
16. Opišite uspešan završetak i/ili rezultat posla.	
17. Koliko su ozbiljne posledice greške na radnom mestu? Na koga ili na šta utiču greške koje zaposleni napravi?	
18. Ako se zaposleni pokaže kao uspešan, kakvo unapređenje može da očekuje?	

Dalje u tekstu navešćemo konkretizovan primer opisa posla koji može da proistekne iz popunjavanja upitnika od strane rukovodioca o zahtevima radnog mesta.

Naziv radnog mesta	Naziv radnog mesta sistematizovan u okviru odgovarajućeg sektora, službe, odeljenja ili drugog organizacionog dela preduzeća.
Broj radnog mesta	Praksa velikih preduzeća jeste numeracija radnih mesta radi njihovog lakšeg prepoznavanja.

Uslovi za obavljanje poslova radnog mesta	Školska sprema, radno iskustvo, psihofizičke sposobnosti...
Broj izvršilaca	Za određena radna mesta predviđen je veći broj izvršilaca.
Opis poslova i radnih zadataka	Opis posla mora obuhvatiti zadatke koje treba izvršiti, vreme i trajanje rada, ciljeve posla za radnika i za organizaciju, radne metode i postupke, mentalne i fizičke osobine izvršitelja...
Ciljevi	Uloga radnog mesta u ostvarivanju strateških, taktičkih i operativnih ciljeva organizacijske jedinice.
Opis aktivnosti na radnom mestu	Detaljno identifikovanje radnih dužnosti, zahteva i zadataka na radnom mestu i vremenski okvir.
Radni učinak	Finalni proizvod koji nastaje na određenom radnom mestu.
Upozorenje	Posledice neizvršavanja radnog zadatka bilo da se radi o nesmetanom odvijanju procesa rada ili prometa, sprovođenja poslovne politike, zadovoljstvo korisnika proizvoda ili usluga i sl.
Komunikacija	Sa kime radnik komunicira, kako komunicira, odnos u podnošenju izveštaja.
Odgovornost	Osoblje/ Oprema.
Posebni uslovi rada	Naveći da li se radi o poslovima sa posebnim uslovima rada i naznačiti pod kojim osnovom i uslovima. se obavlja zdravstveni pregled

Tabela br. 2- Alat za opis radnog mesta (Pavlović, Lj., 2011, 13-15)

Tabela koja sledi pokazatelj je bitnih kompetenci koje je potrebno da kandidat demonstrira tokom procene. Zapravo, set specifikacija koji ga čine odgovarajućim za traženu poziciju.

KRITERIJUM	Bitno	Poželjno
Kvalifikacije	Neophodna kvalifikacija	Poželjna kvalifikacija
Dostignuća/ Kompetencije	Lista svih neophodnih dostignuća i kompetencija	Lista svih poželjnih dostignuća i kompetencija
Radno iskustvo	Neophodno radno iskustvo	Poželjno radno iskustvo
Posebna znanja i veštine	Na primer neophodne govorne ili pisane sposobnosti, spretnost...	Npr. poželjna veština prezentovanja
Znanje stranog jezika	Minimalni stepen znanja jezika	Poželjan stepen znanja jezika
Dodatna dostignuća/ Kompetencije	Neophodni sertifikati, posebni ispiti, edukacije, autorizacije	Poželjni sertifikati, posebni ispiti, edukacije, autorizacije
Trajanje stručnog	Neophodna obuka i	

osposobljavanja za samostalni rad	vremenski okvir	
Fizičke sposobnosti, okolnosti	Napomena: samo tamo gde su opravdani zahtevi za obavljanje poslova	

Tabela br. 3- Koristan alat za specifikaciju osobe (Pavlović, Lj., 2011, 14)

Precizna analiza sa jasnim opisom dužnosti i specifikacijom posla u mnogome olakšava sam proces odabira kandidata koji će svojim sposobnostima i dosadašnjim iskustvom odgovoriti na zahteve tražene pozicije.

4.2.2. Radna biografija

Svi potrebni podaci o jednom kandidatu koji je u potrazi za poslom, a koji su potrebni poslodavcu, nalaze se u pisanom dokumentu koji predstavlja radnu biografiju. Postoje dva oblika radne biografije, to su *CV* i *rezime*.

CV (Curriculum Vitae) predstavlja prikaz obrazovanja, radnog iskustva, sposobnosti, ličnih osobina, interesovanja, preporuka i ostalih detalja o kandidatu. U rezimeu (*Résumé*) je prikazana skraćena verzija svih podataka o kandidatu, odnosno, podaci koji su relevantni za odgovarajuće radno mesto za koje kandidat konkuriše. Korišćenjem jednog ili drugog oblika, važno je da se poslodavac zainteresuje za kandidata, čitajući njegove podatke, jer u tom trenutku stvara sliku da li je taj kandidat podoban za odgovarajuću poziciju (<http://careers.singidunum.ac.rs/radna-biografija/>, posećeno 20.5.2016). Radna biografija treba biti napisana jasno i precizno, jer što se bolje predstave informacije o kandidatu, veće su šanse da prođe u sledeći krug selekcije.

Prvi korak u selekciji predstavlja definisanje ključnih kriterijuma a potom detaljno pregledanje i sortiranje pristiglih biografija kako bi se odabrale najadekvatnije za dalji proces selekcije. U praksi se često događa da se na jedno novootvoreno radno mesto prijavi više stotina kandidata. U ovom delu se eliminišu kandidata koji nisu odgovarajući za datu radnu poziciju. Razlog za to može da bude nedovoljno iskustva ili odgovarajućeg obrazovanja, ne poznavanje traženog jezika ili ne posedovanje vozačke dozvole (svega onog što je ključno za obavljanje posla na datom radnom mestu).

Primer sa navedenim kriterijuma koji treba da se nalaze u radnoj biografiji, nalazi se kao prilog na kraju ovog rada.

4.2.3. Propratno (motivaciono pismo)

Propratno pismo je dokument koji se šalje uz radnu biografiju pri konkurisanju za određeni posao i u sadržaju kandidat ima slobodu da napiše svoje karakteristike koje će ga izdvojiti od ostalih kandidata i uveriti poslodavca da je on prava osoba za taj posao. U pismu treba pokazati stepen motivisanosti za obavljanje posla na tom upražnjenom radnom mestu, koji ne treba da bude duži od jedne strane. Kao što radna biografija ima određenu formu pisanja, tako treba poštovati i pravila u pisanju propratnog pisma. Na početku pisanja, u gornjem desnom uglu strane ispod imena i prezimena kandidata, treba napisati adresu i kontakt telefon, dok sa leve gornje strane treba naglasiti ime osobe kojoj se kandidat obraća, funkciju i organizaciju u kojoj radi. U slučaju da se kandidat ne obraća lično određenoj osobi, dovoljno je napisati ime kompanije ili navesti sektor koji se bavi ljudskim resursima. Ukoliko kandidat zna kojoj se osobi obraća, tekst počinje rečenicom “Poštovani/a gospodine ili gospodo/gospođice, a završava pozdravom “Srdačan pozdrav“, odnosno, “Sa poštovanjem”. U dnu pisma treba napisati mesto i datum kada je pismo napisano, kao i dokumente koji se prilažu uz propratno pismo (CV, preporuke i sl.) (<http://motivacionopismo.com/>, posećeno 21.5.2016). Kao prilog, na kraju ovog rada, nalazi se primer motivationog pisma.

4.2.4. Telefonski ili skype poziv

Neke HR agencije nakon pregleda biografija direktno sprovode telefonski razgovor sa kandidatom ili putem skype-a. Razlozi za to mogu biti višestruki, kratki vremenski rokovi, potražnja velikog broja kandidata (obično kraći telefonski intervjui ili zbog ekonomičnosti celokupnog procesa.

Nije standardna metoda koja se primenjuje u procesu selekcije ali je u poslednje vreme sve više aktuelna. Ova metoda služi za kratku proveru kandidatovih iskustva u smislu kratkog rezimea njegovih dosadašnjih dostignuća. Proverava se motivacija kandidata za radnu poziciju za koju se prijavio, njegov odnos prema radu bez smena ili u smenama, premeštajima na druga radna mesta, radu vikendom, prekovremenom radu ili samostalnom radu, mogućnosti preseljenja ukoliko je to potrebno (Martinović, M., Tanasković, Z., 2014, 100-102). Na samom kraju telefonskog intervjua, proveravaju se očekivanja kandidata od plate i radnog mesta kako bi se videlo u kojoj meri bi mu odgovarali uslovi koje bi mu poslodavac ponudio.

Ono što bi svakako trebalo da se istakne prilikom telefonskog ili skype intervjua poslodavcu jesu prednosti kandidata, odnosno treba se fokusirati na radna iskustva koja su relevantna za traženu poziciju, jer je retka praksa da se celokupno radno iskustvo poklopi sa zahtevima konkursa. Svaka kompanija želi zaposlenog koji je zainteresovan i motivisan za potencijalni posao, s tim u vezi je važno staviti do znanja da je ta pozicija nešto što nas najviše zanima i treba predstaviti sebe kao kandidata koji je po svim kriterijuma najbolji za traženu poziciju. Pored naših kvalifikacija, osoba koja vodi intervju lako se može osvrnuti na naše eventualne mane, koje ne treba ignorisati, već ih treba usmeriti u tom pravcu, da na kraju razgovora ostavimo pozitivan utisak (<http://unapredikarijeru.com/saveti-za-uspesan-telefonski-intervju/>, posećeno 12.10.2016).

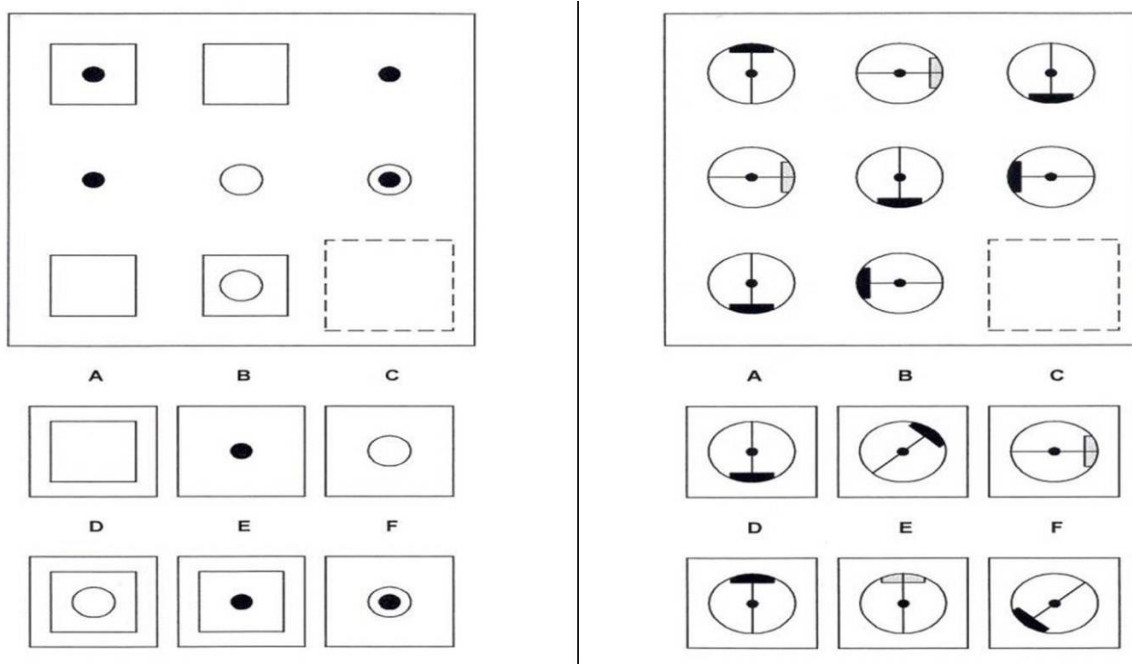
4.2.5. Testovi

Poslodavci često žele dodatno da provere kandidate pre intervjua i zato kandidati prolaze kroz proces testiranja. Postoje različite vrste testova koji služe za procenu kandidata, među kojima se najčešće koriste, testovi sposobnosti, test znanja i veština, test ličnosti i test emocionalne inteligencije. Iako mnoge kompanije već imaju napravljene testove, nekada se javi potreba da se kreiraju posebni testovi za potrebe neke organizacije. Pitanja koja se nalaze u testu se budu i moraju biti jednostavna i jasna, kako bi kandidati sa lakoćom mogli da odgovaraju (Cooper, D., Robertson, I., T., 1995, 61, 62). Kandidat ima određeni zadatak koji treba da izvrši za određeno vreme i pod tačno određenim uslovima. Na osnovu broja grešaka i brzine donosi se zaključak o aktiviranju sposobnosti i predispozicije za izvesne poslove (Martinović, M., Tanasković, Z., 2014, 43). Ovaj metod pruža mogućnost da se dobiju podaci o ličnosti kandidata ali i njegovim kognitivnim aspektima, koji mogu biti koristan prediktor ponašanja prilikom obavljanja posla.

Test sposobnosti se deli na dva tipa, na kognitivne i psihomotorne sposobnosti i predstavljaju način na koji pojedinac obavlja neki zadatak (Đorđević Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G., 2013, 72).

Test kognitivnih sposobnosti, takođe poznat pod nazivom test inteligencije (IQ), služi za procenjivanje mentalnih, verbalnih, kvantitativnih veština i sposobnost rasuđivanja. Mnoga radna mesta zahtevaju posedovanja ovih veština, tako da poslodavci iz ovakvih testova mogu videti da li kandidati odgovaraju toj poziciji (Raymond, N., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., 2011, 2009, 2007, 2004, 171). Test se obično radi u pisanoj formi sastoji se od niza znakova koje treba nastaviti, otkrivanje razlika, logičkog zaključivanja i sl. (<https://selekcija.hr/2010/09/jos-malo-o-psihologijskom-testiranju/>, posećeno 16.4.2016).

Test psihomotornih sposobnosti služi da se proceni da li je kandidat sposoban da poveže kognitivne sposobnosti sa funkcijama tela, tj. da odreaguje u situaciji kada se npr. na ton muzike odreaguje pokretima tela (Wayne Dean Mondy, R., Martocchio, J., J., 2016, 162).



Slika br. 4 – Primer testa sposobnosti (preuzeto sa:

https://www.google.rs/search?q=test+sposobnosti&biw=1366&bih=700&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi53YmVuN_PAhUC2BoKHd-MAbQQ_AUIBigB#imgrc= ,
posećeno 10.10.2016)

Test znanja i veština je test pomoću kojeg se mogu proceniti znanja iz mnogih oblasti, tj. procenjuje kakvo znanje pojedinac poseduje, šta je sposoban da uradi i temelji se na već stečenim veštinama i znanju u toku obavljanja nekog zadatka. Većina ovakvih testova zahteva pismeni rad, dok pojedini testovi zahtevaju učinak. Mnogi od ovih testova procenjuju uopštene veštine, kao npr. matematičke i verbalne, dok drugi procenjuju veštine koje su vezane za određeni posao (Đorđević Boljanović, J., Dražeta L., Babić, L., Dobrijević, G., 2013, 73).

Test ličnosti se odnosi na sve tehnike koje se koriste za precizno merenje ličnosti. Test se sastoji od niza različitih pitanja, koja se odnose na karakteristike vezane za radno mesto, nije vremenski ograničen i nema tačnih ili netačnih odgovora. Ovakav test omogućava poslodavcima da vide kako bi potencijalni kandidati reagovali u različitim poslovnim situacijama (http://www.psychometricinstitute.com.au/Psychometric-Test-Guide/Personality-Test-guide/What_do_personality_tests_measure.html, posećeno 16.4.2016).

Jedan od najpoznatijih testova ličnosti je test ” Veliki 5”, koji u praksi pokazuje najbolje procene.

<i>Osobina</i>	<i>Dimenzije</i>
Ekstravertnost	Društven, asertivan, pričljiv
Emocionalna stabilnost	Zabrinut, depresivan, ljut, nesiguran
Saosećajnost	Učtiv, fleksibilan, dobre naravi, sarađivački
Savesnost	Pouzdan, odgovoran, marljiv, fokusiran na ostvarenje
Otvorenost ka iskustvu	Maštovit, znatiželjan, širokih shvatanja, inteligentan

Tabela br. 5- Osobine ličnosti “Veliki 5” (preuzeto sa: <http://www.singipedia.singidunum.ac.rs>, *Razvoj karijere i poslovnih veština*, str. 74)

Test emocionalne inteligencije. Prema Danijelu Golemanu emocionalna inteligencija predstavlja skup svih emocionalnih veština pomoću kojih smo u stanju da izaberemo ispravan način upotrebe naših osećaja i nesvesnih, instiktivnih mehanizama u interakciji sa drugim ljudima, kao i u samom shvatanju i unapređenju samoga sebe, koje konstantno tokom života razvijamo.

Autor navodi lične i društvene domene sposobnosti, kao i osobine koje ih čine i to su: samosvest, vladanje sobom, društvena svest i upravljanje odnosima sa drugima (Goleman D., Boyatzis R., McKee A., 2006, 58-78).

4.2.6. Intervju

Skoro da je nemoguće zamisliti da se kandidat zaposli u određenoj kompaniji, a da prethodno nije prošao kroz proces intervju sa poslodavcem. Taj proces podrazumeva razgovor između kandidata i predstavnika kompanije, gde kandidat daje odgovore na postavljena pitanja i ima za cilj bolje upoznavanje kandidata, tj. otkrivanje potrebnih informacija.

Postoji više tipova intervju, kao na primer, **nestrukturirani** gde ne postoji unapred određen protokol intervju, već ispitanik ima slobodu da sam vodi tok intervjuisanja, dok se kod **struktuiranih** intervju unapred zna tok razgovora, a nekada čak i samih odgovora koji su određeni unapred. Po tipu pitanja od kojih je intervju sačinjen, dele se na **situacione** i **bihejvioralne**. Situacioni intervjui služe da se proceni sposobnost kandidata i njihova reakcija u nekoj situaciji. Npr. kandidatu koji se prijavio za poziciju tim lidera, može se postaviti pitanje, kako bi reagovao u situaciji da dodje do konflikta u timu. Kod bihejvioralnih intervju kandidati se ispituju u vezi situacija kroz koje su već prošli. U zavisnosti od načina sprovođenja, intervjui se sprovode **jedan-na-jedan** i razgovor se odvija između dve osobe, gde jedna osoba postavlja pitanja, druga daje odgovore na iste. Razgovor u kome nekoliko osoba jedna za drugom ispituje kandidate kako bi došli do potrebnih podataka, naziva se **naizmenični** intervju. U **panel intervjuu** sa kandidatima ne postoji određeni tok ispitivanja, već više ispitivača propituju kandidate (Dessler G., 2007, 122-124).

Pre intervju važno je da se kandidati dobro pripreme, da se informišu o kompaniji, da razmisle o potencijalnim pitanjima koja poslodavac može da im postavi i naravno da ispoštuju

poslovni stil oblačenja i komuniciranja. Kandidati koji su prošli sve prethodne faze ukoliko zadovoljavaju tražene kriterijume pozivaju se na intervju.

Kao što je navedeno, ova faza selekcije pruža kompletniju sliku o aplikantu, kao i da se kroz razgovor sa njim dođe do informacija koje u prethodnim krugovima nisu bile dostupne. To je interaktivni proces u kome obe strane procenjuju onu drugu. Uloga intervjuera je +š's+p'0'a pruži ključne informacije o poslu i organizaciji, da prikupi što više relevantnih informacija o kandidatu, da podstakne motivaciju za posao i interes za organizaciju.

Predmet procene često u ovoj fazi predstavljaju kompetence samog kandidata odnosno njegove sposobnost za obavljanje nekog zadatka ili posla (Vujić, D., 2011, 97). Primer menadžerskih kompetenci dat je u tabeli koja sledi:

Opšte kompetence	Indikatori
Intelektualne	Strateško razmišljanje Analitičnosti i procena Planiranje i organizacija
Interpersonalne	Upravljanje ljudima Uverljivost Asertivnost i odlučnost Interpersonalna osetljivost Usmena komunikacija
Adaptibilnost	Prilagodljivost i pokretljivost Fleksibilnost
Orijentacija na rezultate	Energija i inicijativa Motivacija i orijentacija ka postignuću Osećaj za posao

Tabela br. 5- Struktura menadžerskih kompetenci (preuzeto iz Upravljanje ljudskim resursima, Vujić, D., 2011, 97)

Osnovne karakteristike menadžera su samopouzdanje, pregovaračke sposobnosti, doslednost, komunikativnost, brzo reagovanje, samostalnost, staloženost, strpljivost, lični šarm, spremnost na rizikovanje, ekstrovertnost (Janićijević, N., 2006, 173). Među najvažnijim se izdvajaju stručna znanja, interpersonalne i komunikacijske veštine, dok su za top menadžment najvažnije veštine strateškog razmišljanja, dobre komunikacije dok su stručna znanja manje značajna. Za njih je važno da poseduju sposobnost organizacije i upravljanja celinom (Vujić, D., 2011, 97, 98).

Intervju sa kandidatom može obaviti osoba iz sektora ljudskih resursa, linijskog i menadžera višeg nivoa, osoba koja bi bila nadređena kandidatu ili predstavnik agencije koja je radila selekciju. Tokom obavljanja samog procesa može da bude jedan ili maksimalno tri procenjivača. Druga varijanta sa tri procenjivača je bolja jer se na ovaj način postiže objektivnija procena i umanjuje mogućnost greške.

Prilikom vođenja intervju greške zaključivanja i ocenjivanja koje najčešće mogu da se pojave su (Šovljanski, N., <http://bit.ly/2cYYNcs>, preuzeto 16.9.2016):

- Kada je nekoliko kandidata intervjuisano jedan za drugim, dešava se da procenjivači porede kandidata sa prethodnim kandidatom pre nego sa apsolutnim standardom. Prema tome jedan prosečan kandidat može biti rangiran više od proseka ukoliko dođe nakon par loših kandidata i ispod proseka ako dođe nakon izvanrednog kandidata.
- Često intervjueri mogu više pažnje tokom intervju pridavati negativnim ili diskvalifikacionim informacijama o kandidatima. Češća je tendencija da se početno mišljenje o kandidatu promeni sa pozitivnog na negativno, nego suprotno.
- Predrasude od strane osobe koja intervjuiše na osnovu kandidatovog pola, rase ili starosti.
- Intervjueri mogu na osnovu radne biografije ili nekoliko prvih trenutaka razgovora sa kandidatom da oforme utisak, što je suviše brzo. Takav stav od samog početka kasnije može uticati na konačnu odluku intervjuera, iako on u međuvremenu stekne dodatne informacije.
- Halo - efekat nastaje kada jedan kandidat nakon obavljenog razgovora ostavi jako pozitivan utisak na intervjuera i on nakon toga sa tim pozitivnim stavom nastavi da intervjuiše ostale kandidate.
- Na intervjuera mogu da utiču neverbalni faktori. Pozitivan utisak mogu da ostave oni kandidati koji poštuju pravila poslovnog oblačenja, ne izbegavaju kontakt očima sa intervjuerom, pozitivni su, deluju zainteresovano i imaju izražene komunikacione veštine. Za pozicije gde su potrebne tehničke veštine i nije neophodno imati stalnu komunikaciju sa drugim zaposlenima, ovakva tendencija procenjivača, može umanjiti njihovu vrednost zbog ne posedovanja prethodno navedenih osobina.

Pored ovih mogu da se pojave greške tehničkog tipa oko same strukture intervju (Šovljanski, N., <http://bit.ly/2cYYNcs>, preuzeto 16.9.2016):

- Poželjno je izbegavati pitanja zatvorenog tipa ona koja počinju sa „da li“ i ne daju dovoljno prostora kandidatu da nastavi priču, već na njih može da odgovori samo sa potvrdnim ili odričnim odgovorom.
- Postavljanje više od jednog pitanja u isto vreme, na primer: Opišite nam Vaš prvi radni dan, koji su Vam utisci i kako ste se u tom trenutku osećali?
- Pitanja koja nisu od značaja i skeću fokus sa posla o kom se razgovara.
- Pitanja kojima intervjuer unapred naglašava odgovor kandidata.
- Lična pitanja i ona koja prema zakonu nisu dozvoljena, na primer: Da li ste u braku?
- Preterana komunikacija od strane intervjuera kao i postavljanje pitanja koja nisu u vezi sa uspešnošću posla (Vujić, D., 2011, 111).

Interakcija kandidata sa intervjuerom je ono što se najčešće procenjuje tokom razgovora pored provere iskustva i spornih mesta u biografiji, ukoliko je osoba često menjala radna mesta

(za IT- struku ovo je tipično) ili je duži vremenski period bila radno neaktivna. Procenjivači tokom razgovora obraćaju pažnju na način komunikacije koji sagovornik ostvaruje, motivaciju, radnu etiku, samopouzdanje, a kroz neka pitanja o situacijama sa kojima se susreo na radu, mogu više informacija da dobiju o njegovim timskim veštinama, iskrenosti i integritetu, analitičnosti, fleksibilnosti i prilagodljivosti. Ovakva pitanja su obično deo bihejvioralnog intervjua, gde se od kandidata traži da opiše neku situaciju koja je deo njegovog profesionalnog iskustva, a dobar je pokazatelj da poseduje traženu kompetenciju. Kandidat pored toga što opisuje sam događaj, opisuje i sopstvene postupke u smislu šta je rekao, šta je uradio, ali isto tako opisuje i način na koji je razmišljao i kako se pri svemu tome osećao. Na kraju daje informaciju o samom ishodu i posledicama koje su iz toga proistekle.

Pitanja o kandidatu	Šta možete reći o sebi, kako biste sebe opisali?
	Koje su vaše jake strane a šta oblasti za razvoj?
	Da li ste individualac ili ste dobar timski igrač?
Pitanja o poslu	Šta znate o ovoj organizaciji?
	Zašto želite da radite ovaj posao?
	Šta je po vašem mišljenju neophodno za uspešno obavljanje posla za koji se interesujete?
	Na koji način biste unapredili ovaj posao?
	Šta je razlog prestanka vašeg angažovanja na prethodnoj poziciji?
	Šta smatrate svojom najvažnijom idejom i svojim najvećim uspehom na poslu?
	Šta je najveća greška u vašem poslovnom i školskom životu?
	Šta bi trebalo da krasi dobrog rukovodioca na jednom radnom mestu?
	Opišite problem koji ste imali na poslu sa vašim rukovodiocem ili sa vašim saradnicima i kako ste ga prevazišli?
	Šta je za vas najvažnije na poslu?
Pitanja o školi	Šta mislite da li su vaše ocene adekvatne vašem znanju i sposobnostima?
	Šta je najveća vrednost koju ste dobili u školi/fakultetu?
	Koliko vas je obrazovanje pripremio za karijeru?
	Kojim neobaveznim aktivnostima ste se bavili tokom školovanja?
Pitanja za kraj	Zašto ste baš Vi prava osoba za ovu radnu

	poziciju?
	Postoji li još nešto što Vas nismo pitali a želeli biste da kažete?
	Kakva su vam očekivanja od plate?
	Da li imate vi neko pitanje za nas?

Tabela br. 6- Najčešća pitanja koja čine strukturirani intervju (preuzeto iz *Selekcija ljudskih resursa i uvođenje u posao*, 2011, 17)

Pored standardnih pitanja koja se koriste u intervjuu moguća su i druga pitanja koja možda nisu tipična a koja mogu omogućiti korisne informacije. Nije dobro preterivati s velikim brojem pitanja, a ponekad je bolje uopšte ne pitati nego pitati i ne znati kako iskoristiti dobijeni odgovor. Potrebno je uvek imati u vidu da se sva postavljena pitanja koriste u cilju procene uspešnosti na radnom mestu. Minimalno vreme trajanja intervjuja je 20-30 minuta a ne preporučuje se da on traje duže od 45 minuta. Intervju je jedan od najčešće korišćene metode u procesu selekcije, ali svakako ne i dovoljan, što će se pokazati u daljem tekstu rada i potvrđuje našu hipotezu sa početka rada.

Po završetku intervjuja ukoliko postoji više procenjivača poželjno je da popune evaluacione formulare dajući određene kvantitativne i kvalitativne opise kandidata. Može da se daje jedna ocena za celokupan utisak ili da one budu izdvojene po ključnim kriterijumima po kojima su se kandidati procenjivali. Ocene iz evaluacionih formulara mogu da se saberu pa da se na osnovu prosečne ocene rangiraju kandidati. Navedeno potvrđuje našu posebnu hipotezu da su intervjui jedni od najčešće korišćenih metoda pri selekciji kandidata.

4.2.7. Provera preporuka

Jedan od važnih izvora podataka o kandidatovom prethodnom profesionalnom iskustvu su preporuke, koje su sada na tržištu rada gotovo neophodne ukoliko kandidat konkuriše za određeni posao, budući da pružaju podatke o kandidatu koje su potrebne. Podrazumeva se da se dostavljene preporuke kandidata proveravaju, tako što se kontaktiraju njihovi bivši poslodavci. Ovo se najčešće radi putem telefona i odnosi se na proveru podataka o kandidatu kao što su: da li je i kada kandidat radio za kompaniju koja je navedena, koja su bila njegova zaduženja, kakav je odnos imao sa kolegama i nadređenima, koliko je pokazivao inicijativu i da li je ispunjavao svoje obaveze, zašto je napustio firmu itd. Ovaj korak je jedan od onih koji se najčešće preskaču u samoj praksi, jer najčešće bivši poslodavci ne vole da odaju previše informacija o svojoj poslovnoj praksi ili zaposlenima. Ono što se radi kao dopuna ovom koraku jeste provera kandidata na socijalnim mrežama, praćenje kakve sadržaje naučnog tipa objavljuju, kakve članke pišu ukoliko postoji pristup takvim informacijama.

4.2.8. Centar procene

Centri za procenu ili selekcion centi služe da kroz rešavanje različitih zadataka poslodavci testiraju veštine kandidata, koje se ne mogu proceniti u standardnom načinu intervjuisanja. Ovakav metod procenjivanja predstavlja poslednju fazu ocenjivanja kandidata i obično traje par dana gde se u grupi nalazi od šestoro do osmoro ljudi. Uglavnom su ocenjivači koji posmatraju tok radionica HR konsultanti i menadžeri, koji na kraju diskutuju o tome kome će od kandidata ponuditi radno mesto i donose odluku da li će proći više njih, samo jedan ili nijedan kandidat. Centri procene su uglavnom koriste kada su u pitanju menadžerske pozicije. Navedeno potvrđuje posebnun hipotezu da su centri procene, i pored njih testovi, metode koje se najčešće koriste u procesu selekcije pri odabiru kandidata za određeno radno mesto (<https://www.prospects.ac.uk/careers-advice/interview-tips/assessment-centres>, posećeno 20.4.2016). Centri procene podrazumevaju određenje tehnike koje se koriste, a to su: grupne vežbe, gde grupa od 6 do 8 ljudi rešava zadati problem bez vođe grupe, individualne vežbe, odnosno igranje uloga, gde je dvojici ili više učesnika dodeljena neka uloga, obično poslovna situacija koja treba uspešno da se reši i pisane vežbe, koje se odnose na svakodnevne poslovne situacije koje su problematične, gde učesnik treba da oseti rad pod pritiskom i da u ograničenom vremenskom roku po prioritetu rešava svaki zadati problem (Đorđević, Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G., 2013, 81).

4.2.9. Grupna diskusija

Grupna diskusija predstavlja test gde kandidati imaju priliku da pokažu svoje komunikacione veštine u interakciji sa drugim ljudima, rešavajući zadatak gde je potrebno da iskažu svoje mišljenje i stav, a da pritom ostvare sporazum sa ostatkom ljudi u grupi i da dođu do konstruktivnog rešenja. Grupi koja je sačinjena od 8 do 10 ljudi se daje zadatak da analiziraju i diskutuju o određenoj temi u ograničenom vremenskom periodu, između 20 i 45 minuta. Po isteku vremena, kandidati iznose rešenje za dati problem. Ono što procenitelji posmatraju u toku grupne diskusije jeste da li kadidati poseduju liderski duh, da li su sposobni da vode tim i da ih motivišu, veštine komunikacije, tj. obraća se pažnja na to da li kandidat jasno izražava svoje misli i da li je spreman da prihvati mišljenje ostalih ljudi u timu. Posedovanje interpersonalnih veština je od velike važnosti za svaki posao i ključ uspeha u komunikaciji sa drugim ljudima, kao i moć da kandidat ume da uveri ostale da probleme sagledaju iz više uglova (<http://www.irishjobs.ie/careeradvice/group-discussions-at-interviews/>, posećeno 20.4.2016).

U prilog našoj prvoj hipotezi koja je navedena u radu potvrđuje se da menadžment ljudskih resursa koristi sve navedene metode koje su objašnjene, u zavisnosti od otvorenog radnog mesta, u procesu regrutovanja i selekcije kandidata, koje doprinose uspešnijoj proceni i upoznavanju potencijalnog zaposlenog.

4.2.10. Obaveštavanje kandidata o ishodu selekcije

U okviru analize sajta poslovi.infostud.com, utvrđeno je da 92% kandidata koji konkurišu za određeni posao, ne dobije povratnu informaciju o ishodu konkursa, a to u velikoj meri (u preko 70% slučajeva) utiče na njihov negativan stav o kompaniji. Potencijalni kandidati mogu biti potrošači usluga ili će biti u situaciji da sarađuju sa organizacijom, a imidž kompanije je nešto na šta u svakoj situaciji treba misliti. Infostud pruža jednostavan način za slanje povratne informacije o ishodu konkursa velikom broju kandidata odjednom. Takođe, na tržištu je dostupan veliki broj templejta koji kompanijama mogu olakšati ovaj proces davanja povratne informacije kandidatima (Pavlović, Lj., 2011, 28).

4.2.11. Praćenje efikasnosti procesa selekcije

Uspešnost obavljenog procesa selekcije utvrđuje se praćenjem i analiziranjem načina uključivanja novo zaposlenih radnika i njihovog radnog učinka na poslu. Evaluiranje njihovog rada značajno je iz više razloga. Jedan od razloga je kontrola procesa rada, utvrđivanje ko treba da bude materijalno nagrađen, unapređen ili otpušten. Samo praćenje radnog učinka na poslu daje motivaciju zaposlenima, takođe, može ukazati na potrebu za premeštanjem zaposlenog na poziciju koja više odgovara njegovim veštinama. Ove vrste praćenja rada zaposlenih kao i povratne informacije o svom radu koje dobijaju od nadređenih, omogućavaju planiranje njihovog razvoja karijere, sugerišu koja znanja i veštine treba da razvijaju, koje treninge i obuke da pohađaju (Martinović, M., Tanasković, Z., 2014, 69).

5. RAZLIČITI PRISTUPI PROCESU SELEKCIJE U PRAKSI

U zavisnosti od načina na koji jedna kompanija posluje, svaka kompanija ima određeni pristup i metodologiju procesa selekcije i odabira budućih zaposlenih. Pri odabiru kandidata za upražnjeno radno mesto, ukoliko kompanija nema razvijen sektor HR i nije sigurna da može da donese dobru procenu pri odabiru, kompanija taj zadatak može da poveri HR agenciji, koja će obaviti proces selekcije umesto njih. U okviru svog angažovanja, HR kompanije mogu da obavljaju ceo proces selekcije, a isto tako mogu da izvrše samo jednu fazu u procesu (što je primer agencija koje su uključene npr. samo u proces predselekcije ili testiranja) i da se njihovo angažovanje nakon toga završi. U nastavku ćemo govoriti o metodama koje koriste konsultantske agencije koje se profesionalno bave selekcijom u Srbiji, od kojih je jedna konsultantska agencija koja je fokusirana na domen razvoja zaposlenih, dok se druga bavi masovnom regrutacijom.

5.1. Selekcija ljudskih resursa u agenciji “H.art”

H.art Development Center je HR konsultantska agencija koja je osnovana 2009. godine sa misijom razvijanja ljudi i podizanja njihovih kompetenci na viši nivo, sa krajnjim ishodom unapređenja procesa u radu kompanija. H.art tim čine iskusni konsultanti koji dolaze iz različitih profesija (psiholozi, andragozi, inženjeri, ekonomisti, menadžeri...). Svako od njih ima svoje polje ekspertize HR konsaltinga i razvoja, tako da sinergetski pokrivaju široki spektar usluga u oblasti HR-a, kao što su razvojni projekti, HR konsalting, trening, koučing, tim bilding, procene kompanija i zaposlenih, selekcije. Pored pružanja usluga klijentima nude i obuku iz oblasti planiranja zapošljavanja, regrutacije, selekcije i vođenja intervjua sa kandidatima za posao, kako bi im omogućili dugoročno upravljanje ovim procesom. U zavisnosti od zahteva klijenata sprovode ceo proces selekcije kandidata ili samo neke od faza. Ono što ovu konsultantsku agenciju izdvaja od ostalih na našem tržištu jeste saradnja sa Blanchard International kompanijom, pomoću čije saradnje, pored konsultantskih usluga koje pružaju, organizuju i treninge Situacionog rukovođenja, kao jedina ovlašćena agencija za ovaj program na našem tržištu (<http://www.hart.rs/selekcija.html>, posećeno 26.08.2016).

Kako je ova agencija fokusirana na domen razvoja zaposlenih, posebno rukovodilaca, na godišnjem nivou broj selekcija koje obave uglavnom ne prelazi 5 selekcija. Prosečan broj kandidata koji ulazi u proces selekcije kreće se između 30 i 50 i postepeno se smanjuje do finalnog kruga, koji može uključiti 3 do 5 kandidata koji u najvećoj meri odgovaraju uslovima konkursa. U prethodnom periodu organizovali su selekcije za različite pozicije, od inženjera prodaje, inženjera za rad u fabričkim postrojenjima, National Programme Officer-a (za rad na projektima), Office Managera, Finansijskih Managera, HR asistenata itd. Vreme trajanja celokupnog procesa selekcije, od samog početka do zatvaranja pozicije, je do dva meseca.

Proces selekcije u H.art agenciji ima nekoliko faza. Nakon procesa regrutacije (preko internih kanala, društvenih mreža, H.art sajta, baze klijenata, koriste usluge Infostuda kao i sajtove kompanija koje imaju potrebu za prijemom novih zaposlenih), slede CV trijaža, telefonski/Skype intervju, psihološko testiranje, grupna vežba sa studijom slučaja, intervju sa konsultantima, intervju sa poslodavcima i ponekad uzorak posla. Detaljnije, kada broj kandidata za traženo radno mesto bude zadovoljavajući, može se početi sa selekcionim procesom, što pre svega podrazumeva proveru radne biografije da bi se utvrdilo da li kandidat poseduje kvalifikacije koje su neophodne za traženi posao. Dalje u procesu selekcije primenjuju se grupna vežba gde kandidati imaju priliku da demonstriraju timski rad, rešavanje problema na primerima potencijalnih problema koje mogu imati na poslu. Grupnu vežbu prati i psihološko testiranje, za koje kandidati imaju određeni vremenski okvir u kom treba da završe zadati test. Nakon toga, kandidati koji su prošli navedene procese, prolaze kroz finalnu fazu selekcije, tj. intervju gde razgovaraju sa konsultantima agencije, omogućavajući konsultantima da saznaju neke dodatne informacije o kandidatu, koje nisu navedene u radnoj biografiji. Poslednja faza, za troje do petoro najboljih kandidata, jeste razgovor sa konsultantom i menadžerom/direktorom sektora za koje su kandidati aplicirali. Kao sledeći korak za kandidate koji su pokazali da poseduju određene kompetence jeste da se pozivaju na još jedan krug intervjua ili se pozivaju na posao.

U samo donošenje odluka uključeno je od dvoje do četvoro konsultanta, s tim da u finalnom krugu glavnu odluku donosi poslodavac, uz konsultaciju sa glavnim konsultantom koji je zadužen za taj proces. Kriterijume definišu pre početka same selekcije (uz postojanje

određenog stepena modifikacije, ukoliko se ispostavi da na tržištu nema kandidata koji bi mogli da odgovore na zahteve poslodavca). Postoje formalni kriterijumi koji se tiču stepena stručne spreme, posedovanja određenih kompetenci za korišćenje računara ili znanje stranih jezika, minimum iskustva koji bi kandidat trebalo da poseduje ili oblast industrije u kojoj imaju iskustva. Ovi kriterijumi su posebno važni u prvih nekoliko faza. Nakon toga se gleda psihološki sklop ličnosti, socijalne veštine, karijerne aspiracije i očekivanja kandidata od budućeg poslodavca.

Praćenje uspešnosti odabranog kandidata ostvaruju kroz povratne informacije koje im stužu od poslodavca. Parametri koji se tada uzimaju u obzir jesu vreme zadržavanja kandidata u kompaniji, kvalitet rada koji se proverava preko postignutih rezultata i poređenjem sa razvojnim planom te osobe.

H.art aktivno radi na unapređenju procesa selekcije kroz analizu prethodnih procesa i primenom koraka koji su se pokazali izuzetno uspešnima, ali i izbegavanjem onih koji se nisu pokazali dovoljno dobrim. Izvori za usavršavanje su im literatura, komunikacija sa kolegama koje se bave ovom oblašću, različiti seminari i sve više webinar, ali pre svega prethodno iskustvo i dobra priprema koji u najvećoj meri doprinose kvalitetu procesa selekcije (Intervju sa predstavnikom agencije, koji se kao prilog nalazi na kraju ovog rada).

5.2. Intervju sa konsultantom u agenciji koja se bavi masovnom regrutacijom

Za razliku od prethodnog primera, predmet analize je agencija koja je vodeća Business Outsourcing kompanija u Srbiji. Intervju je vođen sa konsultantom zaduženim za regrutaciju i selekciju i ovom prilikom je hteo/la da ostane anonimna. Intervjua u celosti se nalazi kao prilog u kraju ovog rada.

Pomenuta kompanija svojim kvalitetnim uslugama i fleksibilnim pristupom nastoji da na brz, jednostavan i inovativan način podrži klijente da unaprede svoje poslovanje korišćenjem njihovih usluga. Osnovana je 2002. godine najpre radeći sa bankama, osiguravajućim društvima, vladinim organizacijama, maloprodajnim objektima, da bi se vremenom razvila u kompaniju koja trenutno opslužuje 40 klijenata sa 3 kontinenta, 24 sata na dan, koristeći 14 jezika. Kao agencija koja se bavi selekcijom kadrova angažovali su i obučili hiljade radnika za sopstvene i potrebe klijenta. Trenutno imaju otvorenih 37 radnih pozicija. Pored ovih pružaju i usluge administracije ugovora i isplate plata.

Na godišnjem nivou prosečno obavljaju oko 100 selekcija. Nakon prve faze CV trijaže, obično kontaktiraju 30-40 ljudi ukoliko im je potrebno da za određenu poziciju angažuju njih 10-oro. Kandidate nalaze preko svoje baze, LinkedIn-a, oglasa, preporuka, Facebooka. Pozicije za koje su imali prilike da rade selekciju u prethodnom periodu su uglavnom low i middle pozicije, pretežno iz oblasti IT struke, inženjeri i programeri. Ceo proces selekcije traje u zavisnosti od broja ljudi koji se traže, uglavnom od pet dana do mesec dana.

Sam proces selekcije odvija se tako što kandidati prvo rade test engleskog jezika i stručnog znanja. Ukoliko zadovolje tražene kriterijume za njih se organizuje prvi krug intervju a i

onda finalni stručni intervju. U ceo proces uključeno je oko petoro ljudi, a jedan ili dvoje u konačnu odluku. Prilikom selekcije uglavnom se oslanjaju na iskustvo regrutera za neku poziciju i njegovu procenu potencijalnog kandidata. Za donošenje finalne odluku ključnu ulogu ima iskustvo koje ta osoba poseduje i znanje jezika (prvenstveno engleskog, a poželjno je i nemačkog). Pored ovoga bitan pokazatelj su i preporuke zaposlenih koji već rade u firmi a pokazale su se kao dobar prediktor adaptacije budućih kandidata u radno okruženje.

Samo praćenje kandidata nakon završenog procesa selekcije, organizuje se u formi pisanih izveštaja o učinku na tromesečnom i šestomesečnom nivou. Primarni cilj za unapređenje samog procesa selekcije je njeno efikasnije izvođenje, zbog velikog broja kandidata koje treba da pronađu u kratkim vremenskim rokovima. Kako bi usavršili svoje poslovanje, zaposleni konstantno rade na svom usavršavanju, služeći se različitim metodama obuke, kroz koučinge, psihoterapiju, obuke, tim bildinge. itd.

6. ZAKLJUČAK

Ključni zadatak menadžmenta jedne organizacije jeste angažovanje adekvatnih zaposlenih. Selekcija je proces koji ima izuzetan značaj za poslovanje organizacije u budućnosti, jer od nje zavisi izbor ljudi odgovarajućih potencijala, koji će ga ostvariti. Praksa savremenih organizacija pokazuje da je značaj selekcije vremenom sve veći s obzirom na veliku i rastuću konkurentnost tržišta, ali i na troškove loše sprovedene selekcije koji su zaista veliki. Savršeni metod selekcije još uvek ne postoji.

Danas glavni problem većine organizacija predstavlja pronalaženje, privlačenje i zadržavanje talentovanih ljudi. Organizacije koje posluju na savremenom tržištu rada, moraju obratiti pažnju na podsticanje kreativnosti, znanja i sposobnosti svojih zaposlenih, kako bi se izborile sa velikom konkurencijom i nastavile da posluju uspešno. Na svaki uspeh u organizaciji zavisi od toga kakve kolege imamo, odnosno koliko ćemo biti udruženi u zajedničkom radu i uspehu. Iako bi rad u prijatnoj atmosferi bio nešto što bi trebalo da se podrazumeva, nažalost, mnoge organizacije imaju probleme koji nastaju zbog lošeg izbora zaposlenih i postavljanja ljudi na radna mesta koja za njih nisu adekvatna.

Dobar način izbegavanja grešaka prilikom procesa selekcije i procene kandidata može se preventirati angažovanjem konsultantskih agencija. One pomažu menadžerima da rade ono za šta su obučeni, tj. da se fokusiraju na sve važne procese u kompaniji, dok sve HR aktivnosti obavljaju agencije, čija je to primarna delatnost, da bi se na kraju menadžeri usmerili samo na nekoliko izabranih kandidata. Angažovanje profesionalnih agencija dovodi do smanjenja troškova bržeg i efikasnijeg dolaženja do kvalitetnih radnika. Primer za to je mogućnost da informacija o otvorenom radnom mestu dođe do velikog broja kandidata, koje oni imaju od ranije u bazama podataka.

U ovom radu smo imali prilike da se susretnemo sa dva različita procesa selekcije koji se odvijaju u okviru konsultantskih agencija. Cilj rada nam je bio da istaknemo primere dobre prakse regrutovanja i selekcije između jedne agencije koja se bavi masovnim zapošljavanjem i jedne koja na godišnjem nivou radi selekciju menadžerskih i rukovodećih kadrova u manjem broju. Razlikuju se prema odabiru metoda, trajanju i praćenju rezultata uspešnosti. Ono što se nameće kao zaključak nakon rezultata obavljene ankete, je da agencije koje su okrenute masovnom zapošljavanju imaju manje vremena da se posvete dužini samog procesa, kao i prilagođavanju različitih metoda u zavisnosti od pozicije kandidata. Okrenute su ka razvoju i unapređivanju ali u onoj meri koja će doprineti unapređenju samog procesa u smislu njegovog bržeg obavljanja. Broj kandidata kao i kanali regrutacije koje koriste ove agencije jedina su slična stvar koja ih povezuje. Druga agencija koja ima priliku da radi manji broj selekcija na godišnjem nivou, ima više vremena da investira u kvalitet samog procesa, kao i da temeljnije proceni kognitivno-psiholoških sposobnosti kandidata. Broj procenjivača kod agencije koja se bavi masovnim zapošljavanjem obično je jedan regruter, dok u H.artu tim procenjivača ima i do 4 člana. Značajnost ovih studija ogleđa se upravo u činjenici da obe agencije akcenat stavljaju na kriterijume selekcije i koriste ga kao oslonac celog procesa selekcije.

Opšta hipoteza rada glasila je da je za uspešno poslovanje jedne organizacije bitan kvalitet procesa selekcije, koji je direktno proporcionalan kvalitetu budućih zaposlenih na njihovim radnim pozicijama. Što smo u više navrata i prikazali u samom radu, a što se videlo i

kroz same studije da dužina i vreme uloženo u pravilan odabir metoda selekcije bitno doprinosi kvalitetu odabranih kandidata. Selekcija kandidata koji svojim znanjem i veštinama najviše odgovaraju radnoj poziciji i njihovim raspoređivanjem na odgovarajuća mesta, poboljšavaju kvalitet i efikasnost samih radnih procesa u organizaciji. Odgovor na ovu hipotezu daje nam upravo temeljna i dobro urađena prva faza selekcije gde se na osnovi dotadašnjih kvalifikacija kandidati biraju na pozicije za koje iskazuju interesovanje čime više uče i razvijaju se a tome doprinoseći u finalnom ishodu unapređenju samih procesa u organizaciji. Obe agencije koje su bile predmet studije u izuzetnoj meri se u radu upravo oslanjaju na ovu hipotezu.

Selekcija koja je pažljivo sprovedena pomoćice da organizacija umanja troškove i sliku organizacije podigne na viši nivo u javnosti. Što se vidi kroz samo oglašavanje kada oglaš kandidata vodi direktno na sajt kompanije, čime se povećava svest o brendu na tržištu. Vremenski ograničena i dobro organizovana selekcija štedi prihode kompaniji ukoliko se pritom poveri eksternim konsultantskim agencijama, štedi vreme menadžerima da se u potpunosti posvete svojim aktivnostima. Uspešnost procesa selekcije povećava se ukoliko se njene metode prilagođavanju i menjaju prema različitim pozicijama (naveli smo primer direktora ili radnika u proizvodnji).

Potvrdili smo hipotezu da je intervju najčešće korišćen metod u procesu selekcije koji se često dopunjuje i obogaćuje drugim metodama (testiranjem, centrima procene, grupnim vežbama). Poslednja hipoteza koja tvrdi da se testovi i centri procene najčešće koriste u procesu selekcije nije u potpunosti tačna, već se koriste kao dopuna ostalim metodama.

Svrha ovog rada je isticanje potrebe za kvalitetnim radnicima koji su neophodni za poslovanje jedne organizacije koja želi u budućnosti da nastavi sa uspešnim poslovanjem. Kako bi kompanije bile konkurentne na tržištu, potrebno je dozvoliti da zaposleni slobodno ispoljavaju svoj potencijal. Kako bi se to realizovalo neophodno je privući, razvijati i zadržavati osobe koje su motivisane na svom poslu i spremni da napreduju.

7. LITERATURA

1. Bogićević Milikić, B., (2011), *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd
2. Cooper, D., Robertson, I. T., (1995), *Psihologija odabira zaposlenih*, Naklada slap, Jastrebarsko
3. Dessler, G., (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, četvrto izdanje, Data status, Beograd
4. Đorđević Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G., (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd
5. Đorđević-Boljanović J., Pavić S., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd
6. Goleman, D., Bozatzis, R., McKee, A., (2006), *Emocionalna inteligencija u liderstvu*, Asee Books, Novi Sad
7. Janićijević N., (2006), *Organizaciona kultura, kolektivni um preduzeća*, Ekonomski fakultet, Novi Sad
8. Kljajić, T., Manić Radoičić, J., Gajić, Z., (2015), *Priručnik za organizovanje selekcije i regrutacije mladih stručnjaka za radne prakse i pripravništvo u državnim organima*, Beogradska otvorena škola, Centar za vođenje karijere i savetovanje, Beograd
9. Martinović, M., Tanasković, Z., (2014), *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka poslovno-tehnička škola strukovnih studija, Užice
10. Marinković V., (2010), *Upravljanje ljudskim resursima*, Megatrend Univerzitet, Beograd
11. Orlić, R., (2005), *Kadrovski menadžment*, Zoran Damjanović i sinovi, Beograd
12. Pavlović, Lj., (2011), *Selekcija ljudskih resursa i uvođenje u posao*, Unija poslodavac Srbije, Beograd
13. Pržulj Ž., (2002), *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd
14. Petrović, D. i drugi, (2011), *Menadžment i organizacija*, Fakultet organizacionih nauka (FON), Beograd
15. Raymond, N., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., (2011, 2009, 2007, 2004), *Fundamentals of Human Resource Management*, 4th edition, McGraw-Hill/Irwin, New York
16. Tomašević, V., (2007), *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd
17. Topalović, R., (2013), *Uticaj selekcije na poboljšanje efikasnosti poslovanja savremenih organizacija*, Univerzitet Singidunum, Departman za poslediplomske studije, Beograd
18. Vujić, D., (2000), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta i uspeha*, Centar za primenjenu psihologiju, Društva psihologa Srbije, Beograd
19. Vujić, D., (2011), *Upravljanje ljudskim resursima*, Unija fakulteta istočne Evrope, Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad
20. Vujić D., (2008), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd
21. Wayne Dean Mondy, R., Martocchio, J. J., (2016), *Human Recourses Management*, Pearson Education, England

Internet izvori

- http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=95200
- http://www.mojtim.com/hr-saveti/?hrOblast=84&hrSavet=86&key=&savet_submit=Prika%C5%BEi
- <http://www.razvojkarijere.bg.ac.rs/node/180>
- <http://www.mojtim.com/hr-clanci/Regrutacija-i-odabir-novih-radnika/Virtuelni-sajam-zaposljavanja-revolucionarno-nov-nacin-regrutacije/95>
- <http://2015.dankarijera.com/SR/#intro>
- <http://careers.singidunum.ac.rs/provera-radnih-prijava/>
- <https://poslovi.infostud.com/poslodavci/hr-usluge/ocena-procesa-selekcije>
- <http://www.timcentar.rs/srb/Ljudski-resursi/PROFESIONALNA-SELEKCIJA-I-PROCENA-KANDIDATA/18>
- <http://careers.singidunum.ac.rs/radna-biografija/>
- <http://motivacionopismo.com/>
- <https://selekcija.hr/2010/09/jos-malo-o-psihologijskom-testiranju/>
- http://www.psychometricinstitute.com.au/Psychometric-Test-Guide/Personality-Test-guide/What_do_personality_tests_measure.html
- <http://www.singipedia.singidunum.ac.rs>
- <http://bit.ly/2cYYNcs>
- <https://www.prospects.ac.uk/careers-advice/interview-tips/assessment-centres>
- <http://www.irishjobs.ie/careeradvice/group-discussions-at-interviews/>
- <http://www.hart.rs/selekcija.html>
- <http://unapredikarijeru.com/saveti-za-uspesan-telefonski-intervju/>
- <http://edukacija.rs/tutorijali/kako-da/kako-da-napravite-dobar-profil-na-linkedin-u>
- https://www.google.rs/search?q=test+sposobnosti&biw=1366&bih=700&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi53YmVuN_PAhUC2BoKHd-MAbQQ_AUIBigB#imgsrc=

8. PRILOZI

Prilog br.1 - RADNA BIOGRAFIJA

LIČNI PODACI

Ime i prezime **Valentina Ilić**
Adresa **Prva Partizanska 6i, Beograd, Srbija**
Telefon **+381 (0) 62 xxxxxxx**
E-mail valentina.ilic.993@gmail.com
Datum rođenja **9.7.1993.**

RADNO ISKUSTVO

- Datum (od - do) Oktobar 2012
• Naziv firme **AIESEC Singidunum** (www.singidunum.aiesec.org.rs)
• Pozicija Član tima **PR Forum – pozicija HR-a**
• Opis posla i dužnosti Uspostavljanje dobrih odnosa sa drugim timovima, držanje prezentacija, organizacija teambuildinga, osmišljavanje aktivnosti za projekat, planiranje agende
- Datum (od - do) 18. februar 2013
• Naziv firme **AIESEC: Konferencija “Global Leader Summit”**, Kolarac, Beograd
• Pozicija **Volonter**
• Opis posla i dužnosti Prijavljivanje i delegiranje učesnika
- Datum (od - do) 13.-17. Mart, 2013
• Naziv firme **AIESEC: Future Leader Forum**, Dom omladine, Beograd
• Pozicija Član organizacionog tima, HR
• Opis posla i dužnosti Istraživanje i segmentacija tržišta, uspostavljanje saradnje sa partnerima, servisiranje partnera, održavanje liste partnera, delegiranje učesnika
- Datum (od - do) April- Septembar, 2013
• Naziv firme **AIESEC Singidunum** (www.singidunum.aiesec.org.rs)
• Pozicija Tim lider, **Marketing & PR tim**
• Opis posla i dužnosti Formiranje tima, delegiranje posla na članove tima, praćenje rada u timu, pisanje saopštenja za javnost, kontaktiranje medija
- Datum (od - do) Septembar-Novembar, 2015
• Naziv firme **H.art Development Center**, Beograd
• Pozicija HR Assistant
• Opis posla i dužnosti Selekcija kadrova (telefonski intervjui, testiranje..), administrativne aktivnosti, istraživanje tržišta, priprema materijala i dokumentacije za treninge, asistencija HR konsultantima...
- Datum (od - do) Avgust 2016 – u toku
• Naziv firme ManpowerGroup
• Pozicija HR Business Consultant – Trainee

SEMINARI I RADIONICE

- Datum (od - do) 28. Novembar- 02. Decembar, 2012
- Naziv seminara **Nacionalna konferencija AIESEC**, Kopaonik
- Pozicija Delegat
- Datum (od – do) 24.-28. April, 2013
- Naziv seminara **Nacionalna konferencija AIESEC**, Kopaonik
- Pozicija Delegat
- Datum (od – do) 30. Oktobar, 2015
- Naziv seminara **Recruitment Conference 2015**
- Pozicija Asistent HR saradnika
- Datum (od – do) 19. Novembar, 2015
- Naziv seminara **Upravljanje stresom**, H.art Development Center, Beograd
- Pozicija Učesnik

OBRAZOVANJE

- Datum (od – do) Novembar 2015- sad
- Naziv obrazovne ustanove **Poslovni fakultet**, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Nivo studija Master akademske studije, smer: **Ljudski resursi**
- Stečeno zvanje
- Datum (od - do) Oktobar 2011- Jun 2015
- Naziv obrazovne ustanove **Poslovni fakultet**, Univerzitet Singidunum, Beograd
- Nivo studija Osnovne akademske studije, smer: **Marketing i trgovina**
- Stečeno zvanje Diplomirani ekonomista
- Datum (od - do) Septembar 2007- Jun 2011
- Naziv obrazovne ustanove Srednja škola „Radoš Jovanović“, Kuršumljia
- Smer Gimnazija, društveno-jezički

VEŠTINE I SPOSOBNOSTI

- Maternji jezik **Srpski jezik**
- Ostali jezici **Engleski jezik** (napredni nivo)
Spanski jezik (napredni nivo)
Nemački jezik (početni nivo)

LIČNE OSOBINE

Komunikativna i kreativna, odgovorna i dobro organizovana, odlučna i radoznala, otvorena za timski rad, spremna na rad pod pritiskom

RAD NA KOMPJUTERU

Microsoft office, Internet, Photoshop, MovieMaker
B kategorije

VOZAČKA DOZVOLA

Ljudski resursi, Marketing, Menadžment, Komunikacije

INTERESOVANJA

Putovanja, knjige, filmovi, sport, ples

OSTALO

Prilog br.2 – PROPRATNO PISMO

Adecco Outsourcing

Vladimira Popovića 40
11070 Novi Beograd, Srbija

Poštovani,

Javljam se na Vaš oglas koji sam videla prilikom sajma praksi i zapošljavanja na Univerzitetu Singidunum, za poziciju praktikanta u sektoru HR administracije i sektoru Obračuna zarada.

S obzirom da je Adecco lider na polju pružanja usluga iz oblasti ljudskih resursa, kako na domaćem, tako i na inostranom tržištu, bilo bi mi zadovoljstvo da postanem deo Vašeg uspešnog tima. Pored toga što negujete timski rad, istovremeno podržavate preuzimanje inicijative i kreativnosti, što mi se takođe dopada.

Radom kroz studentsku organizaciju AIESEC, kao i radom u H.art Development Centru, stekla sam iskustvo koje sada nadograđujem na master studijama, na smeru ljudskih resursa. Imala sam priliku da u agenciji H.art Development Center učestvujem pri regrutaciji i selekciji kandidata i da svakodnevno komuniciram sa internim i eksternim klijentima. Volela bih da svojim doprinosom učestvujem u održavanju uspešnosti Vaše kompanije i da stečeno iskustvo nastavim da usavršavam u poslovnom okruženju koje pružate.

Imam veliku želju za karijerom u oblasti ljudskih resursa i način poslovanja Vaše kompanije me dodatno motiviše. Ukoliko Vam je potrebna osoba mog profila, biće mi zadovoljstvo da sarađujem sa Vama. Unapred Vam se zahvaljujem na razmatranju moje prijave.

Valentina Ilić
Diplomirani ekonomista

Intervju vođen sa konsultantom u H.art Development Centru

1. Koliko selekcija obavljate na godišnjem nivou?

S obzirom da je najveći procenat naših aktivnosti fokusiran na domen razvoja zaposlenih, posebno rukovodilaca, na godišnjem nivou nemamo veliki broj selekcija. U prethodnih par godina taj broj je bio oko 5 selekcija, u proseku.

2. Koliko ljudi je odabrano, a koliko je u proseku bilo kandidata uključeno u ceo proces selekcije ili njegove pojedine faze?

Broj odabranih kandidata zavisi od broja traženih izvršilaca, tako da u jednom procesu možemo izabrati i veći broj izvršilaca za istu poziciju. Prosečni broj kandidata koji ulazi u proces selekcije, zavisi opet od broja prijavljenih kandidata, ali uglavnom se kod nas kreće između 30-50, što se postepeno smanjuje do finalnog kruga koji može uključiti 3-5 kandidata, koji u najvećoj meri odgovaraju uslovima konkursa.

3. Koje pozicije ste sve selektovali za prethodnu i ovu godinu?

U pitanju su različite pozicije- inženjeri prodaje, inženjeri za rad u fabričkim postrojenjima, National Programme Officer-i (za rad na projektima), Office Manager, Finansijski Manager, HR asistent itd.

4. Kako je organizovan proces selekcije u Vašoj konsultantskoj agenciji?

Proces selekcije u našoj agenciji je sastavljen iz nekoliko faza (broj trijažnih faza zavisi od pozicije, broja prijave koje stignu za oglas, ali pre svega od zahteva radnog mesta). Nakon procesa regrutacije, koji mi u nekim situacijama radimo po zahtevu poslodavca, idu redom CV trijaža, telefonski/Skype intervju, psihološko testiranje, grupna vežba sa studijom slučaja, intervju sa konsultantima, intervju sa poslodavcima i ponekad uzorak posla.

5. Koje kanale regrutacije koriste?

To zaista zavisi od pozicije. Uglavnom uvek koristimo interne kanale (društvene mreže, H.art sajt, bazu klijenata), Infostud i druge kanale za oglašavanje, kao i sajtove kompanija koje imaju potrebu za prijem novih zaposlenih.

6. Koliko ljudi je uključeno u proces selekcije i donošenje finalne odluke u odabiru kandidata?

Opet zavisi od dostupnosti konsultanata. Taj broj najčešće ide od 2 do 4, s tim da u finalnom krugu glavnu odluku donosi poslodavac, uz konsultaciju sa glavnim konsultantom za taj proces.

7. Koliko je prosečno vremena potrebno za obavljanje celog procesa selekcije, postoji li razlika u trajanju za niže i više pozicije?

Prosečno vreme trajanja je do 2 meseca. Direktorske pozicije mogu da iziskuju dodatno angažovanje.

8. Koji kriterijumi Vam pomažu u donošenju finalne odluke pri odabiru kandidata?

Kriterijumi se definišu pre početka same selekcije (uz postojanje određenog stepena modifikacije, ukoliko se ispostavi da na tržištu nema kandidata koji bi mogli da odgovore na zahteve poslodavca). Pre svega, postoje formalni kriterijumi koji se tiču stepena stručne spreme, posedovanja određenih kompetenci za korišćenje računara ili znanje stranih jezika, ili minimum iskustva koji bi kandidat trebalo da poseduje. Ovi kriterijumi su posebno važni za prvih nekoliko faza. Nakon toga gleda se psihološki sklop ličnosti, socijalne veštine, karijerne aspiracije i očekivanja kandidata od budućeg poslodavca. U finalnim fazama, dešavalo se da imamo vrlo slične kandidate, te su nijanse te koje igraju glavnu ulogu u procesu donošenja odluke.

9. Kako radite procenu uspešnosti procesa selekcije, na koji način i da li proveravate da li je odabrani kandidat pravi za određenu poziciju nakon obavljene selekcije?

To radimo svakako, tako što se po odabiru kandidata poslodavac kontaktira par puta godišnje i pitaju se za dosadašnje funkcionisanje kandidata na novom poslu. Takođe, mi smo nekad putem razvojnih programa uključeni i u proces uvođenja kandidata, kao i njihovog razvoja zajedno sa njegovim kolegama i nadređenima. Parametri koji se tada uzimaju u obzir jesu vreme zadržavanja kandidata u kompaniji, kvalitet rada koji se proverava preko postignutih rezultata i poređenjem sa razvojnim planom te osobe.

10. Na koji način unapređujete proces selekcije i da li ga unapređujete?

To je nešto što je nužnost kada je selekcija i generalno rad sa ljudima u pitanju. Unapređujemo ga tako što pravimo osvrte u odnosu na prethodne procese i poredimo šta su nam koraci koji su se pokazali izuzetno uspešnima, a šta je to što bismo mogli da promenimo. Literatura, komunikacija sa kolegama koji se bave ovom oblašću, različiti seminari i sve više webinar, ali pre svega prethodno iskustvo i dobra priprema su ti koji doprinose kvalitetu procesa selekcije.

11. Koje korake u ličnom usavršavanju preduzimate da bi bili efikasniji na polju regrutacije i selekcije?

Sve ono što je navedeno u prethodnom odgovoru stoji i na ličnom planu usavršavanja u kontekstu procesa selekcije.

Intervju vođen sa konsultantom u konsultantskoj agenciji koja se bavi masovnom regrutacijom i ovom prilikom je htela da ostane anonimna.

1. Koliko selekcija obavljate na godišnjem nivou?

Prosečno obavljamo na godišnjem nivou oko 100 selekcija.

2. Koliko ljudi je odabrano, a koliko je u proseku bilo kandidata uključeno u ceo proces selekcije ili njegove pojedine faze?

Ukoliko je potrebno da angažujemo 10 ljudi, kontaktiramo ih u proseku oko 30-40.

3. Koje pozicije ste sve selektovali za prethodnu i ovu godinu?

Uglavnom low i middle pozicije. High menadžment nešto ređe. Dominantno su to profesije iz oblasti IT struke, inženjeri i programeri.

4. Kako je organizovan proces selekcije u Vašoj konsultantskoj agenciji?

Prvo ide testiranje, poznavanja programiranja ukoliko je u pitanju IT i /ili jezika, pa prvi krug intervju a i onda finalni stručni intervju.

5. Koje kanale regrutacije koristite?

Kandidate nalazimo preko baze, linkdina, oglasa, preporuka, facebooka... kao i svih ostalih resursa koji nam stoje na raspolaganju.

6. Koliko ljudi je uključeno u proces selekcije i donošenje finalne odluke u odabiru kandidata?

U ceo proces uključeno je oko 5 ljudi, a jedan ili dvoje u konačnu odluku. Za donošenje finalne odluku ključnu ulogu ima iskustvo koje ta osoba poseduje i znanje jezika (prvenstveno engleskog, a poželjno je i nemačkog). Uglavnom se oslanjamo na iskustvo regrutera za neku poziciju i njegovu procenu potencijalnog kandidata.

7. Koliko je prosečno vremena potrebno za obavljanje celog procesa selekcije, postoji li razlika u trajanju za niže i više pozicije?

Ceo proces selekcije traje u zavisnosti od broja ljudi koji se traže od 5 dana do mesec dana.

8. Koji kriterijumi Vam pomažu u donošenju finalne odluke pri odabiru kandidata?

Preporuke dosta utiču, jer su pokazatelj da bi se ta osoba lakše uklopila u dinamiku tima ukoliko neko od zaposlenih već radi u toj firmi ili je radio ranije sa tom osobom.

9. Kako radite procenu uspešnosti procesa selekcije, na koji način i da li proveravate da li je odabrani kandidat pravi za određenu poziciju nakon obavljene selekcije?

Procena uspešnosti organizuje se nakon tri meseca, pa nakon 6, svako piše izveštaje o svom učinku.

10. Na koji način unapređujete proces selekcije i da li ga unapređujete?

Proces selekcije pokušavamo da unapredimo kroz pronalaženje načina da je ubrzamo, ne unapređuje se nešto posebno jer u masovnim selekcijama nema mnogo prostora za nove tehnologije. Takođe firma za nas organizuje plaćeno usavršavanje i treninge, kao i tim bildinge.

11. Koje korake u ličnom usavršavanju preduzimate da bi bili efikasniji na polju regrutacije i selekcije?

Svako ima različite metode za lično usavršavanje na ovom polju. Neko ide na usavršavanje jezika, neko na koučing, neko na psihoterapiju, neko na obuke u zavisnosti od senzibiliteta osobe.