UTICAJ MEDIJA NA UNAPREĐENjE PROCESA REGRUTACIJE LjUDSKIH RESURSA U TURISTIČKO-UGOSTITELjSKIM PREDUZEĆIMA

By Branislav Sančanin

WORD COUNT 72502 TIME SUBMITTED 06-DEC-2021 10:30AM

PAPER ID 79881649

34
UNIVERZITET SINGIDUNUM
BEOGRAD
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

DOKTORSKA DISERTACIJA

UTICAJ MEDIJA NA UNAPREĐENjE PROCESA REGRUTACIJE LjUDSKIH RESURSA U TURISTIČKO-UGOSTITELjSKIM PREDUZEĆIMA

MENTOR

Prof. dr Slobodan Čerović

KANDIDAT

Branislav Sančanin

2020455054

Beograd, 2021.

UNIVERSITYOF SINGIDUNUM
BELGRADE
DEPARTMANT OF POSTGRADUATE STUDIES

DOCTORALDISSERTATION

THE INFLUENCE OF THE MEDIA ON THE IMPROVEMENT OF THE PROCESS OF RECRUITMENT OF RESOURCES IN TOURISM AND CATERING ENTERPRISES

MENTOR

Prof. Slobodan Čerović, PhD

CANDIDATE

Branislav Sančanin

2020455054

Belgrade, 2021.

MENTOR:

Prof. dr Slobodan Čerović
Univerzitet Singidunum
Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment
Beograd

ČLANOVI KOMISIJE:

Prof. dr Ivana Brdar
Univerzitet Singidunum
Poslovni fakultet
Beograd

Prof. dr Svetlana Vukosav
Univerzitet u Novom Sadu
Prirodno-matematički fakultet
Novi Sad

Datum odbrane:

_____

UTICAJ MEDIJA NA UNAPREĐENjE PROCESA REGRUTACIJE LjUDSKIH RESURSA U TURISTIČKO-UGOSTITELjSKIM PREDUZEĆIMA

Apstrakt

Turizam i ugostiteljstvo imaju sve važniju ulogu u ekonomijama velikog broja zemalja, a ulaganje u infrastrukturu ubrzano doprinosi sveukupnom razvoju. Upravo infrastruktura i široka paleta turističkih proizvoda i usluga omogućavaju usporavanje i zaustavljanje procesa devastacije i propadanja ruralnih područja.

Interaktivnost i personalizacija predstavljaju bazičnu platformu digitalnih promena, koje su u okvirima globalizacije i hipermobilnosti na tržištu radne snage, nezaustavljiv proces. U takvom okruženju, turističko-ugostiteljska preduzeća oglašavaju potrebe za popunom upražnjenih radnih mesta, usmeravajući svoje aktivnosti prema segmentiranom auditorijumu, na osnovu brojnih digitalnih informacija o potencijalno zainteresovanim pojedincima. Istovremeno, nelinearne forme komuniciranja i deljenja oglasnog sadržaja omogućavaju zainteresovanim pojedincima da, na osnovu svojih interesovanja i kompetencija, dolaze do velikog broja oglasnih sadržaja.

Istraživanje sprovedeno za potrebe doktorske disertacije potvrdilo je da se mediji ne mogu posmatrati samo kao pasivni prenosioci jednosmernih poruka, kao i da njihova interaktivnost osigurava povratne informacije sa promenjivog tržišta rada. Podaci o upotrebi društvenih mreža u procesu regrutacije ljudskih resursa potvrdili su njihovu nezamenjivost kao relevantnih komunikacijskih platformi.

U neprekidnoj konfrontaciji dve krajnosti, između dugoročne razvojne funkcije koju snažno generišu konvergentne medijske komunikacije, i kratkoročnih ekonomskih interesa, turističko-ugostiteljskim preduzećima je neophodna dobro planirana i organizovana strategija privlačenja kandidata koji ispunjavaju tražene uslove u pogledu znanja, iskustva i veština i njihovog zadržavanja.

Ključne reči: ljudski resursi, regrutacija, turizam i ugostiteljstvo, mediji, društvene mreže, konvergencija

THE MEDIA'S INFLUENCE ON IMPROVING THE RECRUITMENT PROCESS FOR HUMAN RESOURCES IN TOURISM AND HOSPITALITY COMPANIES

Abstract

Tourism and hospitality play an increasingly important role in the economies of a large number of countries, while investment in infrastructure is rapidly contributing to overall development. It is the infrastructure and broad range of tourist products and services that enable the slowing down and stopping of the process of devastation and the decay of rural areas.

Interactivity and personalization are a basic platform for digital changes, which are an unstoppable process in terms of globalization and hypermobility of the labor market. In such an environment, tourism and hospitality companies advertise the need to fill vacancies, focusing their activities on segmented auditoriums, based on numerous digital data on potentially interested individuals. At the same time, non-linear forms of communication and sharing of advertising content enable interested individuals to, based on their interests and competencies, reach a large number of advertising content.

Research conducted for the purposes of the doctoral dissertation confirmed that the media cannot be viewed only as passive transmitters of one-way messages, as well as that their interactivity provides feedback from a changing labor market. Data on the use of social networks during the human resources recruitment process confirmed their irreplaceability as relevant communication platforms.

In the constant confrontation of two extremes, between the long-term development function strongly generated by convergent media communications, and short-term economic interests, tourism and hospitality companies need a well-planned and organized strategy for attracting candidates who meet the required conditions in terms of knowledge, experience and skills.

Key words: human resources, recruitment, tourism and hospitality, media, social networks, convergence

SADRŽAJ

UVOD.....1

Predmet i ciljevi istraživanja.....1

Definisanje istraživačkih varijabli i hipoteza.....2

Metode i tehnike istraživanja.....3

Struktura disertacije.....4

Naučna i društvena opravdanost istraživanja.....7

Ograničenja istraživanja.....7

DEO I

FUNKCIJA LjUDSKIH RESURSA U PREDUZEĆIMA.....9

1. Značaj funkcije ljudskih resursa.....10

2. Istorijski razvoj i koncept upravljanja ljudskim resursima.....19

2.1. Kadrovski pristup upravljanju ljudskim resursima.....22

2.2. Pristup upravljanju ljudskim resursima.....23

2.3. Strategijski pristup upravljanju ljudskim resursima.....23

3. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima.....27

3.1. Globalizacija i diversifikacija radne snage.....28

3.2. Demografski trendovi.....29

3.2.1. Negativan prirodni priraštaj i starenje stanovništva.....32

3.2.2. Migracije stanovništva.....33

3.3. Razvoj tehnologije.....35

3.4. Socio-kulturne determinante.....36

4. Etički aspekti upravljanja ljudskim resursima.....38

5. Proces regrutacije ljudskih resursa u globalnom okruženju.....40

5.1. Etnocentrični pristup.....41

5.2. Policentrični pristup.....41

5.3. Geocentrični pristup.....42

5.4. Regiocentrični pristup.....42

6. Proces menadžmenta ljudskih resursa 42
6.1. Analiza posla 43
6.2. Planiranje ljudskih resursa 45
6.3. Proces regrutacije ljudskih resursa 46
6.4. Identifikovanje i privlačenje talenata 50
6.5. Metodi internog regrutovanja 54
6.5.1. Unapređenje na više pozicije 55
6.5.2. Premeštanje na druga radna mesta 56
6.5.3. Rotiranje zaposlenih 56
6.6. Metodi eksternog regrutovanja 57
6.6.1. Formalni metodi eksternog regrutovanja 59
6.6.1.1. Oglašavanje 59
6.6.1.2. Agencije za zapošljavanje 61
6.6.1.3. Sajmovi zapošljavanja 62
6.6.1.4. Regrutovanje u školama i fakultetima 63
6.6.1.5. Regrutovanje putem interneta 64
6.6.1.6. Afirmativno regrutovanje 66
6.6.1.7. Regrutacija i selekcija radnika iz drugih zemalja 68
6.6.2. Neformalni metodi eksternog regrutovanja 73
6.6.2.1. Preporuke zaposlenih 73
6.6.2.2. Regrutovanje bivših zaposlenih 74
6.6.2.3. Samoinicijativno prijavljivanje kandidata 74
6.7. Selekcija ljudskih resursa 76
6.7.1. Provera radnih biografija i preporuka 80
6.7.2. Testiranje kandidata 81
6.7.2.1. Psihološki testovi 82
6.7.2.2. Testovi vezani za posao 83
6.7.3. Intervju 84
6.7.3.1. Vrste intervjua prema obliku 85

6.7.3.2. Vrste intervjua prema broju učesnika 85
6.7.3.3. Vrste intervjua prema njihovoj ulozi u procesu selekcije 86
6.7.4. Zdravstveni uslovi 87
6.8. Socijalizacija 88
6.9. Obuka, trening i razvoj ljudskih resursa 89
6.9.1. Obuka i trening zaposlenih 90
6.9.2. Obrazovanje zaposlenih 92
6.9.3. Razvoj zaposlenih 94
6.10. Motivacija 96
6.10.1. Sadržajne teorije motivacije 97
6.10.1.1. Maslovljeva teorija hijerarhije potreba 97
6.10.1.2. Herzbergova teorija motivacije 98
6.10.1.3. Teorija postignuća 98
6.10.2. Procesne teorije motivacije 99
6.10.2.1. Teorija očekivanja 99
6.10.2.2. Teorija privlačnosti 99
6.10.2.3. Teorija cilja 100
6.10.2.4. Teorija pojačanja 100
6.11. Zadovoljstvo zaposlenih 100
6.12. Ocenjivanje i nagrađivanje zaposlenih 101
7. Zadržavanje zaposlenih 102

DEO II

ULOGA MEDIJA U PROCESU REGRUTACIJE LjUDSKIH RESURSA U TURISTIČKO-UGOSTITELjSKIM PREDUZEĆIMA 105

1. Značaj i klasifikacija medija 105
1.1. Preferencije masovnog auditorijuma 107
1.2. Segmentacija medijskog tržišta 107
1.3. Strategija izbora ciljnog auditorijuma 108
2. Promene u medijskom okruženju 109

3. Uloga medija u prenošenju oglasnih poruka 111
3.1. Značaj štampanih medija u procesu zapošljavanja 116
3.1.1. Novine 117
3.1.2. Časopisi 119
3.2. Radijska komunikacija u procesu regrutacije 121
3.3. Televizijska komunikacija u procesu regrutacije 125
3.4. Internet u funkciji regrutacije 129
3.4.1. Značaj veb sajta u privlačenju talenata 134
3.4.2. Funkcija veb sajta u regrutaciji ljudskih resursa 137
3.5. Sinergijski efekti konvergencije medija 140
3.5.1. Modeli konvergencije medija 142
3.5.2. Nivoi konvergencije medija 143
3.6. Društvene mreže u procesu regrutacije 146
3.6.1. Fejzbuk 154
3.6.2. Tviter 158
3.6.3. Linkedin 160
3.6.4. Jutjub 162
3.6.5. Instagram 162
4. Planiranje medijskog oglašavanja upražnjenih radnih mesta 164
4.1. Kvantitativni indikatori medijskog planiranja 165
4.1.1. Domet 165
4.1.2. Ukupan rejting 166
4.1.3. Frekvencija 167
4.1.4. Broj domaćinstava ili pojedinaca koji gledaju televiziji 168
4.1.5. Udeo televizijskog programa 168
4.1.6. Rejting 169
4.1.7. Štampani mediji: tiraž i remitenda 171
4.2. Kvalitativni indikatori medijskog planiranja 172

DEO III

EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANjE:

TRADICIONALNI I DIGITALNI MEDIJI U FUNKCIJI UNAPREĐENjA REGRUTACIJELjUDSKIH RESURSA……...174

1. Definisanje procedura i uzorak istraživanja.....175

1.1. Instrumenti istraživanja.....176

1.2. Plan pripreme i analize podataka.....177

2. Rezultati istraživanja.....178

3. Diskusija i zaključna razmatranja.....206

LITERATURA……..211

PRILOZI:……249

SPISAK SKRAĆENICA.....249

SPISAK TABELA.....250

SPISAK GRAFIKONA.....252

SPISAK SLIKA.....253

SAGLASNOST ZA UČEŠĆE U ISTRAŽIVANjU.....254

UPITNIK.....255

Biografija.....261

UVOD

Proces globalizacije izbrisao je prostorne i vremenske granice i time osnažio izazov postizanja željene konkurentske prednosti u turizmu i ugostiteljstvu. Radi postizanja konkurentskog iskoraka neophodno je osigurati kontinuitet u traganju za kvalifikovanom, kreativnom, talentovanom i motivisanom ljudskom potencijalu. Na taj način, ljudskim resursima se pridaje značaj u odnosu na sve ostale determinante, kao što su kapital, savremena tehnologija, pristup sirovinama ili jeftina radna snaga. U tom smislu treba sagledavati bazične karakteristike ljudskih resursa i isticati ih kao jednu od najbitnijih funkcija menadžmenta na kojoj se gradi konkurentska prednost.

Organizacije mogu preživeti na tržištu samo ukoliko je njihova poslovna strategija osmišljena na izgradnji i unapređenju ljudskih resursa, s obzirom na to da su upravo ljudi ključni pokretači promena i dostizanja poslovnog uspeha (Noe, Hollenbeck, Gerhard i Wright, 2006: 20). U današnjoj agresivnoj poslovnoj klimi primetan je rast većih preduzeća na štetu manjih, što je fenomen koji nije ograničen samo na turizam i ugostiteljstvo, već je opšti fenomen konsolidacije industrijalizovanih društava. U tom smislu treba posmatrati relevantnost menadžmenta ljudskih resursa, uvažavajući da su upravo ljudski resursi bazični izvor kreiranja organizacionih strategija u preduzećima. U tom kontekstu, Maksimović (2014) ukazuje na to da je ostvarivanje usvojene strategije i ciljeva moguće ukoliko su svi menadžeri uključeni u aktivnosti vezane za ljudske resurse.

Polazne osnove istraživačkih aktivnosti realizovanih u okviru doktorske disertacije „Uticaj medija na unapređenje procesa regrutacije ljudskih resursa u turističko-ugostiteljskim preduzećima“ zasnovane su na bazi definisanog problema, predmeta, ciljeva, opšte i posebnih hipoteza i načina istraživanja.

Istraživanje je realizovano na području Republike Srbije u maju i junu 2021. godine.

Istraživanje je interdisciplinarnog karaktera, dominantno u oblastima menadžmenta ljudskih resursa, medija i turizma i ugostiteljstva.

Predmet i ciljevi istraživanja

Problem istraživanja je uticaj tradicionalnih i digitalnih medija na proces regrutacije ljudskih resursa u turističko-ugostiteljskim preduzećima u Republici Srbiji.

Predmet istraživanja je uticaj medija na proces regrutacije u turističko-ugostiteljskim preduzećima. Kompleksnost predmeta istraživanja vidljiva je u brojnim novinama koje donose digitalni mediji i njihovoj komplementarnosti i sinergiji sa tradicionalnim medijima.

U skladu sa definisanim predmetom istraživanja, opšti cilj istraživanja je da se na osnovama teorijsko-metodološkog i empirijskog istraživanja utvrde veze procesa regrutacije ljudskih resursa na tri različite pozicije sa vrstom medija u kojima se oglašavaju slobodna radna mesta:

- utvrđivanje veze između vrste medija i izbora metoda i tehnika regrutacije u turističko-ugostiteljskim preduzećima;
- ispitivanje veze između izbora ciljne grupe za regrutaciju i vrste medija koja se koristi u procesu regrutacije u turističko-ugostiteljskim preduzećima;
- ispitivanje veze između procesa interne i eksterne regrutacije i vrste medija koji se koriste u turističko-ugostiteljskim preduzećima.

Definisanje istraživačkih varijabli i hipoteza

Na osnovu pregleda relevantnih teorijskih i empirijskih koncepata istraživanja u oblasti problematike, predmeta i ciljeva istraživanja, definisane su polazne hipoteze. Hipotetički okvir doktorske disertacije formuliše se na opštem i posebnom novou.

Opšta hipoteza

H_1: Konvergencija medija doprinosi unapređenju politike i prakse procesa regrutacije ljudskih resursa u turističkim i ugostiteljskim preduzećima.

Posebne hipoteze

$H_{1.1}$: Izbor vrste medija za oglašavanje slobodnih radnih mesta značajno je povezan sa ciljevima regrutacije ljudskih resursa u turističkim i ugostiteljskim preduzećima.

$H_{1.2}$: Ciljne grupe značajno utiču na izbor medija za oglašavanje slobodnih radnih mesta.

$H_{1.3}$: Izbor vrste društvenih mreža za oglašavanje slobodnih radnih mesta značajno je povezan sa metodama i tehnikama regrutacije.

$H_{1.4}$: Izbor vrste medija za oglašavanje slobodnih radnih mesta značajno je povezan sa primarno odgovornom funkcijom za regrutaciju u preduzeću.

$H_{1.5}$: Izbor društvenih mreža za oglašavanje slobodnih radnih mesta značajno je povezan sa ciljnom grupom kandidata za traženo radno mesto.

Metode i tehnike istraživanja

Ovo istraživanje spada u kategoriju konfirmacijskih istraživanja. Prema prirodi istraživanja je neeksperimentalno, a prema metodama i prirodi prikupljenih podataka je kvantitativno istraživanje.

U skladu sa postavljenim ciljevima i predmetom istraživanja, kao i definisanim naučnim hipotezama, u doktorskoj disertaciji je korišćena metodologija primerena društvenim naukama.

U istraživanju su korišćene sledeće naučne metode:

- Metoda analize i sinteze,
- Statistička metoda i
- Metoda indukcije i dedukcije.

Metodom analize se raščlanjuje predmet istraživanja na sastavne delove kako bi se bolje sagledao. Analiza je usmerena na strukturu predmeta istraživanja. Takođe, adekvatnom primenom ove metode analiziraju se različiti izvori domaće i strane literature, koja je direktno ili indirektno povezana sa predmetom istraživanja.

Metoda sinteze je obrnuti proces od metode analize, spaja sastavne delove u celinu. Doprinosi ostvarivanju novog pogleda na predmet istraživanja i unapređuje dobijena saznanja ili izgrađuje nova.

Metoda analize i sinteze su suprotni metodi po kretanju mišljenja, ali se kreću u istom okviru, odnosno deo-celina.

Statistička metoda je korišćena tokom različitih faza obrade rezultata istraživanja, od prikupljanja podataka do predstavljanja krajnjih rezultata.

Statistički metod je poslužio za klasifikaciju podataka vezanih za proces regrutacije i selekcije ljudskih resursa. Dobijeni rezultati istraživanja prikazani su tabelarno i putem grafikona.

Metod indukcije se definiše kao put saznanja od pojedinačnog ka opštem. Potpuna indukcija je moguća ukoliko predmet proučavanja ima konačan skup. Osnovna funkcija u istraživanju je da se na osnovu uzorkom obuhvaćenih oglasa donesu zaključci o pravilnostima u procesima regrutacije i selekcije.

Shvatanje posebnog predmeta na osnovu opšteg predmeta ili izvođenje pojedinačnog stava na osnovu opšteg je karakteristika metode dedukcije. Prednost deduktivne metode u odnosu na induktivnu je pouzdanost, a nedostatak što se kreće u okvoru istog saznanja, odnosno izvođenju jednog zaključka iz drugog.

Metod indukcije i dedukcije se međusobno dopunjuju i imaju zajedničku funkciju, saznanje određenog predmeta i kao opšteg i kao posebnog.

Pre sprovođenja istraživanja kojima su testirane hipoteze, sprovedeno je pilot testiranje radi provere redosleda i prepoznatljivosti pitanja i radi potvrđivanja funkcionalnosti upitnika. Pilot testiranje sprovedeno je na teritoriji Republike Srbije, od 3. do 10. maja 2021. godine. Za tu svrhu upotrebljena je *Google Forms* platforma, a ukupan broj poslatih i popunjenih upitnika je 20. Ispitanici nisu iskazali potrebu za dodatnim objašnjenjima u vezi sa ponuđenim formatom i formulacijom pitanja u upitniku.

Struktura disertacije

Na bazi predmeta i ciljeva istraživanja, doktorska disertacija pod nazivom „Uticaj medija na unapređenje procesa regrutacije ljudskih resursa u turističko-ugostiteljskim preduzećima“ strukturisana je na sledeći način: uvod, tri međusobno povezane celine i zaključna razmatranja sa preporukama za dalja istraživanja, reference i prilozi.

I deo

Funkcija ljudskih resursa u preduzećima

U prvom delu se naglašava značaj tržišta radne snage, uz fokus na različite pristupe upravljanju ljudskim resursima, kao i na aktivnosti koje mogu da dovedu do povećanja produktivnosti u organizacijama kako bi se dostigli strateški ciljevi. U ovom delu se ukazuje na to da turizam kao globalni fenomen predstavlja jedan od najvećih svetskih ekonomskih sektora, koji nadmašuje globalnu stopu ekonomskog rasta. Da bi ovaj trend bio

zadržan i ubrzan, naglašava se da bi menadžeri trebali da prepoznaju značaj „neopipljive aktive“ za ostvarivanje konkurentske prednosti i uvećanje tržišne vrednosti kompanije.

U ovom delu doktorskog rada izdvojeni su makroekonomski, demografski i socio-kulturni faktori, kao dominantni činioci fluktuacije radne snage, proces motivacije, problemi sezonalnosti i prekovremenih radnih sati, ali i neophodnost harmonizacije između privatnog i poslovnog života. Takođe, pažnja se posvećuje radnim uslovima i determinantama koje mogu da limitiraju razvoja karijere.

Ukazuje se na značaj efikasnog upravljanja ljudskim resursima u preduzećima i naglašava da je reč o kontinuiranoj planskoj aktivnosti s težnjom ka optimalizaciji ljudskog potencijala, blagovremenoj regrutaciji i adekvatnoj selekciji i obuci, neprekidnom praćenju učinka i uspostavljanju vrednosnog sistema koji će motivisati zaposlene kako bi se u svakom trenutku osećali kao važan deo organizacije čiji poslovni rezultati vode prema ostvarivanju ciljeva.

Upravljanje ljudskim resursima dobija sve značajniju ulogu u ukupnom upravljanju organizacijama čija je pretežna delatnost turizam i ugostiteljstvo, ceneći da je reč o autentičnom i neponovljivom resursu, koji ima presudnu važnost u obezbeđivanju konkurentske prednosti.

Ulaganjem u ljudske resurse postiže se konkurentska prednost organizacije u jednoj od najbrže rastućih delatnosti sa značajnim uticajem na celokupni privredni razvoj, s obzirom na to da turizam kao društveni fenomen, svojom multiplikativnošću generiše čitav niz političkih, socijalnih i kulturnih aktivnosti.

U ovom poglavlju se definiše proces regrutacije i naglašava da je reč o aktivnostima koje preduzimaju organizacije u turizmu i ugostiteljstvu kako bi u optimalnom vremenu identifikovale i privukle što više pojedinaca sa odgovarajućim znanjima, sposobnostima i iskustvom.

Prateći ove promene, posebno se ističe značaj privlačenja talenata. U tom kontekstu će se izdvojiti brendiranje poslodavaca u procesu regrutacije, kao i brendiranje poslodavaca u procesu izgradnje pozitivnog iskustva zaposlenih. Obezbeđivanje u pravo vreme dovoljno kandidata sa traženim znanjima, veštinama i motivima radi ostvarivanja strateških ciljeva organizacije, koji razvoj svoje karijere dugoročno vezuju za preduzeće, jedan je od najvažnijih zadataka menadžmenta ljudskih resursa.

II deo

Uloga medija uprocesu regrutacije ljudskih resursa u turističko-ugostiteljskim preduzećima

U drugom delu razmatra se uticaj tradicionalnih i digitalnih medija na proces regrutacije ljudskih resursa.

Integrisanje i prožimanje različitih medija iz osnova menja poslovnu filozofiju, ali i celokupnu organizaciju i način rada preduzeća u oblasti turizma, kako u procesu regrutacije, tako i u kreiranju i održavanju korporativne kulture, identiteta, željenog imidža i reputacije. Konvergentni medijski kanali utiču na percepciju korisnika turističkih usluga, jer se temelje na opštem interesu i smanjenju troškova. U tom kontekstu, istaknut je značaj konvergencije medija iz ugla podsticanja nove participativne kulture u kojoj najširi auditorijum dobija alate za redistibuciju sadržaja, davanje odgovora i arhiviranje sadržaja, što je u procesu regrutacije značajna korist.

Relativizacija granica između fizičke i digitalne stvarnosti odvija se brzinom koja u prethodnom periodu nije zabeležena, menjajući ne samo oblast turizma i ugostiteljstva, već i delujući kao katalizator na globalne promene u svim ostalim delatnostima.

Ukazano je i na to da je broj medija nesrazmeran komercijalnim i budžetskim prihodima koji su realni za Republiku Srbiju, odnosno da njihov broj značajno premašuje kapacitet tržišta na kome ostvaruju prihode.

U doktorskoj disertaciji se izdvajaju relevantne društvene mreže za proces regrutacije: Fejzbuk, Tviter, Linkedin, Jutjub i Instagram.

III deo

Empirijsko istraživanje: tradicionalni i digitalni mediji u funkciji unapređenja procesa regrutacije ljudskih resursa u turističko-ugostiteljskim preduzećima

Ovo poglavlje pruža prikaz istraživanja uticaja štampe, radija i televizije, s jedne strane i digitalnih medija, s druge strane, u smislu njihovog pojedinačnog i integrisanog značaja unapređenju procesa regrutacije u turizmu Srbije. Analiziraju se tradicionalni mediji i veb sajtovi turističkih preduzeća u Srbiji, kao i upotreba i značaj društvenih mreža u procesu

regrutacije za popunjavanje upražnjenih mesta na menadžerskom nivou, tehničko-profesionalnom nivou i na nivou pripravnika.

Zaključna razmatranja

U ovom delu predstavljeni su zaključci doktorske disertacije u celini, navedene smernice za buduća istraživanja i date preporuke za nastavak naučno-istraživačkog rada.

Naučna i društvena opravdanost istraživanja

Naučni doprinos teži dokazivanju korišćenja svih prednosti konvergencije medija, kako bi proces regrutacije ljudskih resursa u turističko-ugostiteljskim preduzećima učinili efikasnijim. Doktorska disertacija treba da doprinese povećanju naučnog znanja o, za sada, nedovoljno istraženoj i publikovanoj oblasti koja integriše medije, ljudske resurse i turizam i ugostiteljstvo.

Originalnost istraživanja ogleda se u multivarijantnom pristupu problematici regrutacije ljudskih resursa, medija i turizma i ugostiteljstva, gde prezentovani rezultati mogu da motivišu istraživače za dalje naučne iskorake, dok bi praktična primena trebalo bitno da doprinese unapređenju procesa zapošljavanja.

Društveni doprinos se ogleda u povećanju vidljivosti predmeta istraživanja putem upotrebe tradicionalnih i digitalnih medija, kao i korišćenjem funkcija konvergencije medija, koje mogu da doprinesu konkurentskoj prednosti organizacije na dinamičnom, promenjivom i sve zahtevnijem turističkom tržištu.

Ograničenja istraživanja

Ovaj rad ispunjava važnu kontekstualnu prazninu u oblastima ljudskih resursa i masovnih medija i doprinosi povećanju akademskog i praktičnog interesa za teme od kojih se očekuje da pomognu naučnoj i stručnoj zajednici u istraživačkim naporima, a menadžerima u rešavanju konkretnih problema sa kojima se suočavaju.

Istraživanje ima određena ograničenja:

Upitnik su mogli da popunjavaju menadžeri za ljudske resurse, linijski menadžeri i direktori, kao i ostali menadžeri koji učestvuju u procesu regrutacije ljudskih resursa, što ukazuje na heterogenu strukturu ispitanika. U tom kontekstu realna je pretpostavka njihove različite upoznatosti sa politkom i praksom upravljanja ljudskim resursima, odnosno da su

menadžeri za ljudske resurse najupoznatiji. Međutim, u mikro ili malim organizacijama, sa prosečnim brojem zaposlenih do 10, odnosno do 50, nije sistematizovana pozicija menadžera za ljudske resurse, što može da ima uticaja na varijable istraživanja.

Kod regrutovanja posredstvom interneta nije istražen odnos menadžera za ljudske resurse prema prirodi novih poslova koji podrazumevaju poznavanje savremenih tehnologija i zahtevaju dodatno angažovanje radi sticanja novih znanja i veština.

Ovaj rad se nije bavio u dovoljnoj meri multukulturalnim fenomenima regrutacije ljudskih resursa, te je u kontekstu promenama koje diktira globalizacija, to izazovna tema za buduća istraživanja.

Postoje vidno ograničeni istraživački dokazi u kojoj meri veb sajtovi organizacija garantuju bezbednost i zaštitu podataka o ličnosti potencijalnih tražilaca posla, a naročito je to pitanje aktuelno kada se razmataju podaci kandidata koji nisu prošli selekcioni ciklus.

Prepoznata je diskonekcija između percepcije i stvarnosti brendiranja poslodavaca u oblastima turizma i ugostiteljstva, gde bi ova tema trebalo da dobije značajniju ulogu u preuređivanju očekivanja organizacija.

Sugeriše se da buduća istraživanja treba da budu proširena na finansijsku kvantifikaciju procesa regrutacije kandidata koji ispunjavaju uslove i njihovo zadržavanje, što će uticati na strategiju upravljanja ljudskim resursima.

Neophodno je ukazati na veličinu uzorka: od ukupno 312 distribuiranih upitnika, upitnik je u celosti popunilo i vratilo 133 ispitanika. Ovo ograničenje je posledica nedovoljno razvijene organizacione kulture u turističko-ugostiteljskim preduzećima i nerazumevanja značaja komunikacije sa eksternom javnošću.

DEO I

FUNKCIJA LjUDSKIH RESURSA U PREDUZEĆIMA

1. Značaj funkcije ljudskih resursa

Imperativ očuvanja dinamičnog i inovativnog rasta i tehnološki izazovi u globalnim okvirima, razlog su brojnim strukturnim promenama. Kapacitet radne snage treba da se prilagodi konstantnim promenama, s obzirom na to da je reč o ključnom elementu u dostizanju i održavanju visoke produktivnosti. U tom kontekstu treba sagledavati buduće reforme tržišta rada i Evropske unije, kao preduslova za više radnih mesta i boljih poslova (European Union, 2010: 16).

Upravljanje ljudskim resursima je pretežno usmereno prema aktivnostima koje mogu da dovedu do povećanja produktivnosti u organizacijama kako bi se dostigli strateški ciljevi. To je i danas jedan od najsigurnijih puteva do postizanja konkurentnosti u dinamičnom i promenjivom okruženju, čime polje strateškog upravljanja ljudskim resursima zavređuje sve veću pažnju i potvrđuje legitimitet.

Ljudski kapital je nematerijalna imovina i, generalno, teško je zamenjiv. Uprkos tome što preduzeća nisu formalno vlasnici ljudskog kapitala, ona mogu i imaju koristi od visokog nivoa obuke, delom i zbog toga što se na taj način stvara korporativna kultura i što doprinosi važnoj koheziji unutar organizacije. Kada se posmatra iz vremenske perspektive, ljudski kapital je usresređen na nekoliko ključnih aktivnosti (Karthikeyan, 2019):

1) **znanje** (aktivnosti koje uključuju jednog zaposlenog);
2) **saradnja** (aktivnosti koje uključuju više od jednog zaposlenog);
3) **procesi** (aktivnosti posebno fokusirane na znanje i saradnju koje generiše organizaciona struktura);
4) **odstustva** (godišnji odmori, bolovanja, praznici itd.).

Globalizacija kao proces koji doprinosi promenama u društvu, uticala je na mnoge promene u poslovanju, a kompanije koje su blagovremeno shvatile važnost integrisanja novih tehnologija u tradicionalna preduzeća imaju priliku da napreduju i postignu rast i razvoj, kao i konkurentsku poziciju (Brdar & Gajić, 2019).

Kako globalna ekonomija raste, među poslodavcima raste i zabrinutost u vezi sa pronalaskom i zadržavanjem najboljih talenata za postizanje ambicioznih ciljeva rasta i razvoja. Različita istraživanja pokazuju da je 2014. godine 36% poslodavaca prijavilo nedostatak talenata, dok je 2015. godine čak 73% menadžera izjavilo da je zabrinuto zbog nedostatka veština (Mosley, 2015).

Okruženje za većinu današnjih organizacija je globalno, složeno, dinamično, visoko konkurentno i izuzetno nestabilno, a verovatno će tako ostati godinama. Osim spoljnih faktora, većina organizacija suočava se sa globalnim izazovima, uključujući i one koji se odnose na protok talenata, upravljanje različitim generacijama zaposlenih i nedostatkom kompetencija (Tarique & Schuler, 2010). Upravo tu nalazimo zadatak koji se postavlja pred organizacije kako bi na izazove odgovorile adekvatnim upravljanjem svojim ljudskim kapitalom, s obzirom da im je to jedini put za sticanje i održavanje konkurentske prednosti.

Sve velike strukturne promene na tržištu radne snage, kao i promene u metodama i organizaciji rada mogu se sažeti na sledeće (Boella & Goss-Turner, 2013: 8):

- zaposlenost u proizvodnji opada kako se produktivnost, zahvaljujući automatizaciji, povećava i kako se zbog nižih zarada proizvodnja prebacuje u druge zemlje;
- zaposlenost u ličnim službama se povećava;
- usledиće rast na sekundarnom tržištu rada i pad na primarnom tržištu rada;
- povećava se zaposlenost;

- uslediće pad zapošljavanja za fizičke poslove;
- uslediće pad dugoročnog rada s punim radnim vremenom, sa više ljudi koji rade više od jednog posla, uključujući stručnjake koji slede tzv. karijeru „portfelja“ i rast u „privremenom“ upravljanju;
- dolazi do smanjenja sigurnosti posla;
- tehnološke promene i ekonomski pritisci dovode do preraspodele i reorganizacije rada, o čemu svedoči i prenošenje većine rutinskih informacija u druge države i rad kol-centara.

Pred funkciju upravljanja ljudskim resursima stoje dva suprotstavljena zahteva: da na efikasan način usklade zahteve preduzeća na deficitarnom tržištu rada između mlađih generacija koje su stekle univerzitetsko obrazovanje, koriste informaciono-komunikacione tehnologije i govore strane jezike, ali nemaju dovoljno radnog i životnog iskustva i starijih radnika, koji imaju radno iskustvo, ali sve teže prate promene koje diktira tržište i nemaju dovoljno znanja stranih jezika.

U procesu upravljanja ljudskim resursima od menadžmenta se očekuje efektivnost u svim fazama, od procesa zapošljavnja do razvoja i stvaranje poželjnih međusobnih odnosa (Wild et al., 2003). Ceneći navedeno, otvara se kompleksno pitanje ko su stručnjaci koji mogu da upravljaju ljudskim resursima, sagledavajući kompleksnost pitanja kroz prizmu ličnih sklonosti, sadržaja posla, ali i uvažavajući kontekst posla. Za sada ne postoji definitivan odgovor da li su to specijalisti ili opšti stručnjaci za ljudske resurse. Pojedini autori (Weerasinghe et al., 2021) ističu da u velikim organizacijama uglavnom rade stručnjaci za ljudske resurse koji su specijalisti za određena područja, dok se u manjim organizacijama angažuju opšti (generalisti) stručnjaci koji imaju širi raspon odgovornosti i koji moraju da izgrade strateška partnerstva i odgovarajuće odnose koji se odvijaju u različitim funkcionalnim područjima i projektima s ciljem povećanja produktivnosti organizacije (Pritchard, 2010).

Mada je nesporno da uspeh organizacije zavisi od učinka zaposlenih, odgovornost za to da organizacije postignu visok nivo performansi je adresirana na menadžere (Daft, 1988), s obzirom na to da je upravljanje zaposlenima njihova ključna funkcija (Gentry et al., 2008). Na bazi takvog pristupa svoju potvrdu nalazi i razmišljanje kako upravljanje ljudskim resursima treba prihvatati kao niz aktivnosti koje omogućavaju organizaciji i zaposlenima da

postignu sporazum o prirodi i ciljevima radnog odnosa, a zatim i da ispune dogovor (Torrington et al., 2007). Poželjne organizacione i lične ishode moguće je realizovati ukoliko se prihvati model upravljanja ljudskim resursima zasnovan na četiri cilja (Guest, 1989):

1) **strateška integracija** – obezbeđuje da upravljanje ljudskim resursima u potpunosti bude integrisano u strateško planiranje, da su politike upravljanja ljudskim resursima koherentne i da linijski menadžeri koriste prakse upravljanja ljudskim resursima kao deo svog svakodnevnog rada;
2) **predanost** – daje priliku zaposlenima da se osećaju vezanim za organizaciju i da su svojim ponašanjem posvećeni visokim performansama;
3) **fleksibilnost** – osigurava prilagodljive organizacione strukture i funkcionalnu fleksibilnost zasnovanu na multiveštinama;
4) **kvalitet** – visokokvalitetno i fleksibilno osoblje obezbediće visok kvalitet robe i usluga, što je u praksi vidljivo kroz visoke učinke, rešavanje problema, promene, inovacije i isplativost, kao i nisku fluktuaciju zaposlenost, smanjenje odsustva i pritužbi.

Đorđević Boljanović (2018: 6) ističe četiri cilja koji se očekuju od menadžera zaduženih za ljudske resurse:

- **ciljevi koji se odnose na zaposlene** – obuhvataju sve aktivnostikoje će razultirati optimalnom izboru novozaposlenih, njihovu motivaciju i želju da ostanu u preduzeću;
- **ciljevi koji se odnose na rad** – podrazumevaju kontinuiranu obuku i razvoj zaposlenih, pravedan sistem nagrađivanja i motivaciju, koja će osigurati neophodnu lojalnost;
- **ciljevi koji se odnose na menadžment promena** – podrazumeva poštovanje promena i potreba da se na njih proaktivno odgovori kroz novu organizaciju posla, promene vrednosnog sistema i kulturološku harmonizaciju;
- **administrativni ciljevi** – nameću pred menadžere obavezu vođenja ažurne evidencije o zaposlenom osoblju, pre svega u prikupljanju podatka o njihovoj obučenosti, novim znanjima, veštinama i sposobnostima, sve to upodobljavajući sa važećom zakonskom regulativom (pravni, finansijski i socijalni aspekt).

Pojedini autori upozoravaju da nije moguće jednostavno preuzeti najbolje primere dobre prakse za upravljanje ljudskim resursima jer se temelje na hipotezi jednakosti organizacija (Edgar & Geare, 2007). Svaka organizacija ima niz interesa koji se suštinski razlikuju od interesa drugih organizacija. Stoga je ključno da preduzeća smisle skup praksi u

ljudskim resursima koje su u skladu s njihovim interesima i kontekstom u kojim se nalaze (Echoden et al., 2021).

Štangl Šušnjar i Zimanji (2006) ističu da unapređenje koordinacije i osnaživanje sinergije u organizaciji doprinosi realizaciji postavljenih ciljeva i predstavlja osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima, navodeći da se cilj nastoji postići ostvarivanjem parcijalnih ciljeva: organizacioni, funkcionalni, društveni i lični.

Brojni autori potenciraju da su ljudski resursi jedini autentičan i neponovljiv resurs i da se kao takav definiše kao najvažniji faktor konkurentske prednosti i uspešnog poslovanja (Kusluvan et al., 2010; Kuka, 2011; Dubey et al., 2013, Sinha & Thaly, 2013; Jiang & Gong, 2019), što se može tumačiti činjenicom da su ostali izvori konkurentske prednosti u suštini slični u preduzećima (Slavković, Stojadinović, 2012). S obzirom na to da se znanje, veštine i sposobnosti vezuju za zaposlene, promenjen je i koncept vlasništva nad resursima, tako da preduzeća sada nisu vlasnici svog najrelevantnijeg resursa (Weggeman, 1997; Cohen, Kaimenakis, 2007).

Diferencirajući proizvodne faktore karakteristične za oblast turizma na osnovne i dopunske, Popesku (2016: 72) visoko uzdiže ljudski kapital, ukazujući da su za ostvarivanje konkurentske prednosti destinacije od ključnog značaja kvantitet, kvalitet i troškovi ljudskog potencijala i to tako da razvoj turizma u velikoj meri zavisi od postojanja kritične mase ljudi koji poseduju znanja za valorizaciju tih resursa. Ovakav pristup ima poseban značaj za turizam i ugostiteljstvo gde je izražena stopa fluktuacije i gde postoje upražnjena radna mesta koja se teško popunjavaju, te privlačenje onih koji ispunjavaju zahteve radnog mesta ostaje stalni izazov (Ladkin & Buhalis, 2016).

Pred organizacijama je konstituisan neprekidni zadatak da tragaju za inovativnijim putevima zapošljavanja, koji će biti privlačniji, personalniji, jeftiniji i vremenski kraći. Takav pristup u oblasti turizma i ugostiteljstva ne samo da može da unapredi prakse zapošljavanja, već se realno može očekivati da će osigurati kvalitetnije usluge i zadovoljstvo korisnika.

S obzirom na to da su ljudski resursi identifikovani kao ključni u ugostiteljsko-turističkim preduzećima, neophodno je istaći osobenosti koje čine prednost na tržištu (Vukosav, 2016: 108):

- **vrednost** – stvara mogućnosti za implementaciju strategije koja poboljšava efikasnost i efektivnost;

- **retkost** – resurs koji konkurencija nema;
- **neimitativnost** – resurs koji konkurencija ne može implementirati;
- **nezamenjivost** – resurs koji se ne može zameniti drugim neretkim resursom.

Menadžment ljudskim resursima trebalo bi da uvažava korporativnu vrednost, što praktično znači da se, bez obzir na vrstu posla, za radne aktivnosti za koje su potrebne iste ili slične kvalifikacije obezbeđuje ista zarada (Čerović, 2020b).

Opšteprihvaćena podela svetske populacije na četiri generacije, naročito je značajna sa pozicije sagledavanja skupa radno aktivnog segmenta: bejbi bumeri, generacija X, generacija Y (milenijumska generacija) i generacija Z (poslemilenijumska generacija).

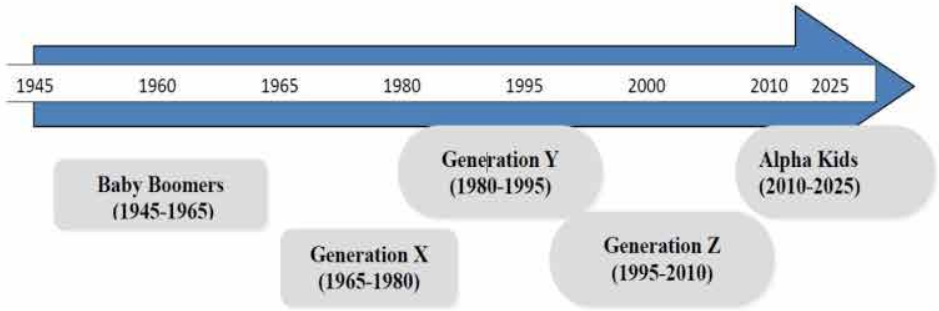
Ceneći radno sposobne u ukupnoj populaciji, Oblinger i Oblinger (Oblinger, D., & Oblinger, J., 2005) prepoznaju četiri generacije:

- **posleratna generacija** (*Baby boomers*): ovu generaciju karakteriše posvećenost poslu, a najveći deo života protekao je u upotrebi jednosmernih medija, tako da digitalne medije uglavnom pasivno koriste, najčešće samo za informisanje.
- **generacija X**: reč je o generaciji koja je u ranijem periodu informacije dobijala jednosmerno, uglavnom posredstvom televizije, kako dominantnog medija. Ipak, za razliku od prethodne generacije, ova generacija digitalne medije koristi za dvosmernu komunikaciju.
- **generacija Y**: milenijumska generacija je prva globalna generacija koja je manje posvećena poslu, a znatno više orijentisana prema timskog radu, kreativnosti i inovativnosti. Generacija Y sve više je okrenuta upotrebi digitalnih medija, ali ne odbacujući tradicionalne. U kontekstu vremena pojavljivanja, ovu generaciju još nazivaju generacijom digitalnih imigranata.
- **generacija Z**: Digitalni mediji su prirodan prostor za komunikaciju, interakciju sa dugima, za učenje, informisanje, zabavu i posao. To je izvorno *NET*-generacija koja je rođena u uslovima pojave i sve masovnije upotrebe digitalnih medija, što se posledično reflektuje i na generisanje velikog broja medijskih sadržaja, računajući tu i generički kreirane medijske sadržaje.

  Čak 20% ove generacije počelo je koristiti računare u dobi između pete i osme godine, tako da kada su stasali u studentsku generaciju svi su koristili računare. Izloženost digitalnim medijima započinje veoma rano, a deca u proseku provode po dva sata

koristeći ekranske medije (TV, videozapisi, računari, video igre), što je gotovo jednako vremenu koje provedu igrajući se van kuća.

Slika 1. Vremenski sled generacija



Izvor: Saxena, P., &Jain, R., 2012.

Procenjuje se da najznačajniji udeo na tržištu radne snage ima generacija Y (*Millennial Generation*), odnosno rođeni između 1980. i 1995. godine (Saxena, Jian, 2012). Uvažavajući karakteristike generacije, visoko cene postignuća u radnom i društvenom okruženju, preziru nepotrebne procedure i procese i nikada ne gube priliku da kreiraju sopstveni identitet, pred menadžere za ljudske resurse postavlja se zadatak da se nose sa svim karijernim težnjama generacije.

Poseban izazov čini saznanje da je ovo prvi put da na tržištu rada, ali i u radnom okruženju istovremeno imamo četiri generacije sa isto toliko različitih životnih vrednosti i ciljeva.

Fokusirajući se na turizam, Kovačević (2012: 50) ukazuje da je reč o delatnosti gde ljudski kapital generiše razlike i željenu prednost na tržištu. Na tim osnovama se gradi i tvrdnja da su aktivnosti u oblasti turizma odgovorne i kompleksne, a što se sve dovodi u vezu sa prepoznatljivim obeležjima delatnosti i uslugama koje se pripremaju i pružaju (Galičić, Laškarin, 2016).

Stoga je očekivano i da su specifična istraživanja upravljanja ljudskim resursima u oblasti turizma, kao relevantnoj poslovnoj funkciji, od analize poslova i planiranja, zapošljavanja kroz procese regrutovanja, selekcije i socijalizacije, obuke zaposlenih i njihove motivacije, sve u okvirima sprovođenja mera bezbednosti na radu i zaštite zdravlja

zaposlenih i poštovanja zakonske regulative i etičkih principa, važni koraci bez kojih u dinamičnom tržišnom okruženju nije moguće obezbediti ciljeve organizacije, odnosno poslovni uspeh.

Efikasno upravljanje ljudskim resursima u turizmu predstavlja stalnu plansku aktivnost usmerenu prema optimalizaciji potrebnog ljudskog potencijala, blagovremenom zapošljavanju, obuci kao garanciji sticanja novih znanja i veština, neprekidnom praćenju učinka i uspostavljanju vrednosnog sistema koji će motivisati zaposlene kako bi se u svakom trenutku osećali kao važan deo organizacije, čiji poslovni rezultati vode ka ostvarivanju ciljeva.

Ljudski resursi, kroz kompetencije, znanje, iskustvo i kreativnost, predstavljaju ključnu determinantu u generisanju novih vrednosti i obezbeđuju uspeh svakog preduzeća (Becker, 1993). Među zaposlenima se nalaze ljudi koji potiču iz raznih sredina, različitih stavova, porekla, pogleda na život i načina rešavanja problema..., ali na poslu oni moraju da se prilagode kulturnom obrascu koji vlada u preduzeću, jer se samo tako postiže optimalan rezultat (Boškov, 2020).

Retke su privredne aktivnosti koje u tolikoj meri zavise od ljudskih resursa, kao što je to u turizmu, ukazuju autorke Milićević i Petrović (2018: 54), izdvajajući važnu karakteristku kontakta ponuđača sa kupcem, gde posebnu ulogu ima gostoprimstvo domaćina prema gostima.

Neke novije studije o vrstama koristi koje potencijalni kandidati očekuju od poslodavaca potvrđuju nekoliko važnih teza (Dabirian et al., 2019):

- ljudi brinu o istim vrednostima, bilo da su potencijalni ili sadašnji zaposleni. Ova tvrdnja, iz teorijske perspektive, približava područja internog i eksternog brendiranja poslodavaca;
- brendiranje poslodavaca predstavlja osnovno sredstvo za privlačenje i zadržavanje zaposlenih. Brend poslodavca, kako ga doživljavaju potencijalni, sadašnji i bivši zaposleni, saopštava da je firma „odlično mesto za rad“.
  Postoje dokazi da je brendiranje poslodavaca strateška poluga za uspeh preduzeća u poslovnom okruženju;
- mada tehnološki alati nemaju centralnu ulogu, oni u instrumentalnom smislu predstavljaju pozadinu za sve veći značaj brendiranja poslodavaca. Drugim rečima, nove tehnologije rezultiraju sveprisutnom povezanom generacijom koja odrasta u

informacionom okruženju i koja u poslodavcima želi da vidi različite atribute u odnosu na prethodne generacije.

U globalnom okruženju sticanje novih znanja i unapređenje veština stvara pretpostavke za napredovanje u karijeri, s obzirom da je to jedna od najvažnijih karika opstanka na sve zahtevnijem svetskom turističkom tržištu, koje zapošljava 334 miliona radnika, odnosno svakidesetizaposleni je u sektoru turizma i putovanja. Doprinos ovog sektora, koji je u periodu od 2014. do 2019. godine generisao svako četvrto novo radno mesto, iznosi 10,4% svetskog BDP. Očekuje se da će u sektoru turizma i putovanja do 2030. godine biti angažovano 425 miliona radnika, kao i da će udeo u BDP dostići 11,3% (WTTC, 2019).

Tabela 1. Zaposlenost u turizmu u periodu od 2009. do 2019. godine (u milionima)

Godina	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Svet	257	261	266	277	278	280	282	284	334

Izvor: World Travel & Tourism Council, 2019.

Dalji razvoj turizma i ugostiteljstva u Srbiji, kao radnointenzivne delatnosti, može doprineti povećanju prometa i potrošnje, što će rezultirati i otvaranjem novih radnih mesta.

Broj zaposlenih u turizmu i ugostiteljstvu u Srbiji od 2001. do 2008. godine beležio je pad, od 71.049 do 63.236 zaposlenih. Posebno kritična godina bila je 2007. kada je taj broj pao na 59.233 zaposlena. Tek 2010. godine broj zaposlenih dostigao je 71.610, da bi u 2019. godine imali ukupno 82.459 angažovanih sa ugovorom o radu (RZS, 2020a), što je približno broju zaposlenih u Srbiji u turizmu i ugostiteljstvu u 1985. godini – 82.547 (RZS, 1991). S obzirom na ukupan broj zaposlenih od 2.101.267 (RZS, 2020a) i broj zaposlenih u ugostiteljstvu i turizmu od 82.459, u 2019. godini beleži se povećan udeo u ukupnom broju zaposlenih za 3,92% .

U Strategiji razvoja turizma Republike Srbije od 2016. do 2025. godine, kao jedan od bitnih ciljeva, navodi se rast direktnog zapošljavanja u turizmu od najmanje 50%. Zakonodavstvo pruža okvir za modernu i efikasnu organizaciju i razvoj turizma i s njim povezanih sektora. Međutim, turizam još nije dovoljno razvijen, nedostaju kapaciteti za upravljanje i snažnija javna ulaganja, što je usporilo razvoj sektora, pa bi se ambiciozno

projektovno zapošljavanje trebalo preispitati (OECD, 2020). Navedenim ograničenjima u projekcijama zapošljavanja neophodno je dodati još i to da turizam nije omeđen kruto povučenim granicama, s obzirom da je reč o brojnim i različitim determinantama gde se ističe interesna integracija (Bakić, 2002: 36).

Stefanović i Gligorijević (2010: 234) ističu četiri obeležja zaposlenih u turističkoj delatnosti: visoko učešće žena u strukturi zaposlenih, visoko učešće nekvalifikovanih radnika, nepovoljna starosna struktura i sezonsko radno angažovanje. Ključne karakteristike radne snage u turizmu i ugostiteljstvu nalazimo i u Velikoj Britaniji (People 1st, 2016): visok udeo rada sa skraćenim radnim vremenom, gde se 67% turističko-ugostiteljskih preduzeća oslanja na rad sa skraćenim radnim vremenom kako bi upravljali fluktuacijama, zatim visok udeo žena, u rasponu od 65% u prodaji i korisničkim uslugama do 44% u upravljačkim funkcijama, visok udeo mladih, gde je čak 46% radne snage mlađe od 29 godina i visok udeo privremenih radnika.

Projekcije sugerišu da će sektor turizma i ugostiteljstva u Velikoj Britaniji do 2024. godine zaposliti dodatnih 1,3 miliona radnika, gde će tri četvrtine zameniti postojeće osoblje, što je odraz visokog nivoa fluktuacije, dok su ostala radna mesta odraz kontinuiranog rasta sektora.

Treba istaći i ostale specifičnosti rada u turizmu i ugostiteljstvu, koje ove poslove ne čine dovoljno privlačnim i zbog čega je izražena fluktuacija zaposlenih: rad noću, nedeljom i praznicima, rad u više smena, kao i po izrazito hladnom ili toplom vremenu. Stoga bi u strateškim dokumentima razvoja turizma i ugostiteljstva u narednom periodu trebalo znatno više pažnje i inicijativa posvetiti motivaciji mladih da se školuju za zanimanja u ovoj oblasti.

2. Istorijski razvoj i koncept upravljanja ljudskim resursima

Rodonačelnik savremene teorije o ljudskom kapitalu, Teodor Šulc (*Theodore W. Schultz*), dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju 1979. godine, prvi je uveo u upotrebu termin „ljudski kapital“, dokazujući da su znanje i veštine oblik kapitala koji je proizvod namernog ulaganja, istovremeno uspostavljajući direktnu vezu između povećanja ulaganja u ljudski kapital i ukupnog povećanja zarada radnika (Schultz, 1961).

Prvi vidljivi koreni funkcije upravljanja ljudskim resursima (*Human Resource Management*) vezuju se za kraj 19. veka, kada je gotovo istovremeno razvijana u SAD, Engleskoj, Francuskoj i Nemačkoj, odnosno deceniju kasnije u Japanu. Veliki uticaj na

razvoj funkcije upravljanja ljudskim resursima imao je Prvi svetski rat, kada je ratna proizvodnja doprinela privrednom rastu, ali su istovremeno eskalirali pritisci na plate, fluktuacija zaposlenih je samo u jednoj godini bila 100%, pojavi su se štrajkovi i sindikalno organizovanje. Kao odgovor, kompanije su proširile socijalne aktivnosti, stvorile nove službe za zapošljavanje i uspostavile radne odbore i planove za zastupanje radnika (Kaufman, 2007).

Nekadašnje socijalističke države već razrađen koncept počele su da prihvataju u periodu tranzicije. Kadrovska služba je, po pravilu, bila u okviru pravnog sektora, gde je prosečno radilo 0,6% od ukupnog broja zaposlenih, baveći se uglavnom sigurnošću radnih mesta, radnim odnosima, obukom i zapošljavanjem (Svetlik et al., 2010: 811).

Menadžment ljudskih resursa moguće je sagledavati kroz četiri vremenska okvira (McKee, 1997):

- period između 1940. i 1950. godine: za ovaj vremenski interval vezuje se mehaničko obavljanje poslova, dok se uloga menadžera za ljudske resurse svodila na administrativnu funkciju;
- period od 1960. do 1970. godine: obeležen je donošenjem nove zakonske regulative u oblasti radno-pravne zaštite i uređenijim odnosima između poslodavaca i zaposlenih. Funkcija upravljanja ljudskim resursima još nije izašla iz okvira administrativnog rada;
- period od 1980. godine: funkcija menadžmenta ljudskih resursa dobija na značaju i sa administriranja prelazi na savetodavni nivo. To je period kada počinju da se otvaraju prvi akademski programi za upravljanje kadrovima (Perić, 2015).
- period od početka 1990. godine: beleže se brojne promene, kada pod značajnim uticajem globalizacije i informaciono-komunikacionih tehnologija funkcija menadžmenta ljudskih resursa dobija strategijsku vrednost. Glavna karakteristika upravljanja ljudskim resursima postaje neprekidno traganje za najboljim metodama i tehnikama regrutovanja i selekcije, neprekidne obuke zaposlenih i usvajanje koncepta „organizacija koja uči“, adekvatna motivacija i pomoć prilikom usklađivanja radnih obaveza i personalnih potreba.

Budaković i Peštek (2018: 55) razvoj poslovne i upravljačke funkcije promatraju kroz četiri faze:

I faza obuhvata vremenski period od nastanka, u vreme Prvog svetskog rata, do šeste decenije 20. veka, a obeležena je uvođenjem posebne organizacione jedinice koja se bavila personalnim menadžmentom;

II faza vezuje se za godinu usvajanja Zakona o građanskim pravima u SAD (1964), odnosno vreme donošenja zakonske regulative koja je osnažila funkciju ljudskih resursa;

III faza smeštena je u vremenskom okviru od 1979. do 1980. godine, a fokus je usmeren na kontrolu troškova i veću efikasnost;

IV faza obuhvata period od 1990. godine, a obeležena je stvaranjem konkurentske prednosti na osnovu zaposlenih, kao najvažnijeg resursa organizacije.

U kontekstu savremenog shvatanja, preduzeća u Srbiji sve do kraja 20. veka nisu imale autonomne organizacione jedinice za upravljanje ljudskim resursima, a taj posao obavljale su kadrovske službe. Upravljanje ljudskim resursima je definisano kao segment kadrovskih aktivnosti, sa zadatkom da se ispune presuslovi za značajniju produktivnost, a kao naučna disciplina proučavala je sve aspekte zaposlenosti (Stodd, 1995). Međutim, upravljanje ljudskim resursima u drugoj deceniji 21. veka doživljava pravu ekspanziju.

Reč je o rezultatu brojnih paralelnih procesa, među kojima su najvažniji privatizacija domaćih preduzeća, restrukturiranje preduzeća, nove tehnologije, reforma tržišta rada i obrazovnog sistema (Svetlik et al., 2010: 822).

Neophodnost strategijskog pristupa u upravljanju ljudskim resursima proizilazi iz tržišnih zahteva pred kojima se nalaze organizacije i koji traže nove sposobnosti (Marinković, 2009), što treba posmatrati kroz pet velikih izazova današnjice (Ulrich, 1999): globalizacija, neprekidne promene, profitabilan rast, razvoj tehnike i duhovni kapital.

Sagledavajući razvoj menadžmenta ljudskih resursa zapaža se snažan uticaj kolektivnog pregovaranja, naučnog upravljanja, industrijske psihologije, teorije međuljudskih odnosa i bihejvorističke nauke (Cascio, 1995). Upravo na tim osnovama, tema zapošljavanja, s naglaskom na procese regrutacije i selekcije, izaziva pažnju brojnih autora (Backhaus, 2004; Kumari, 2012; Breaugh, 2013; Kamran et al, 2015; Ivanković, 2018).

U poslednjoj deceniji primetan je trend upotrebe informaciono-komunikacione tehnologije u oblasti upravljanja ljudskim resursima, što je naročito vidljivo prilikom sprovođenja regrutacije putem veb-sajtova i upotrebe društvenih mreža (Jones & Behling, 2010; Ateljević & Martin, 2011; Plessis &Frederick, 2012; Dhamija, 2012; Roth et al., 2013; Marshall, 2013; Voicu, 2014; Zeng & Gerritsen, 2014; Alexander et al, 2016; Landers & Schmidt, 2016; Brandão et al, 2019).

Slavić i sar. (2017) konstatuju da je na tržištu radne snage sve više mladih, odnosno onih koji su rođeni poslednje dve decenije XX veka i koji su zahvaljujući novim tehnologijama, osim u realnom, odrastali i u vitruelnom svetu.

Sve to navodi na zaključak da je poslodavcima konstituisana nova obaveza kontinuiranog inoviranja tehnika regrutovanja i selekcije, kako bi bili atraktivni za potencijalne kandidate. Za Y generaciju nedovoljna vidljivost na internetu i društvenim mrežama može da se izjednači sa tim da organizacija ne postoji ili nema dobar imidž.

2.1. Kadrovski pristup upravljanju ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima u prethodne dve decenije zadobilo je snažne osnove na kojima se planiraju i realizuju brojne razvojne strategije. Međutim, u prošlosti nije bilo tako, a na vremenskom hodogramu se jasno uočava period kada funkcija upravljanja ljudskim resursima nije smatrana toliko važnom i kada su preduzeća potencijalne kadrove, naročito za poslove pripravnika, pronalazila na osnovu škole i fakulteta koji su završili, kao odlučujućeg prediktora za zapošljavanje.

Transformacija kadrovskog u menadžment ljudskih resursa rezultat je kvalitativno drugačijeg fokusa u sagledavanju zaposlenih i njihovih potencijala, odnosno promeni poslovne filozofije organizacije (Kavran, 1991).

Marinković (2010: 2-3) podseća da su sve do 1980. godine istraživači bili usresređeni na pojedinačne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, ali da se nakon tog perioda naglašava strategijski značaj i razvoj u međunarodnim okvirima.

Kadrovski model fokusiran je na identifikaciju i merenje individualnih karakteristika povezanih sa poslom radi predviđanja učinka na pojedinačnom nivou.

Međutim, taj model dostigao je u 20. veku gornju granicu u smislu sposobnosti tačnog prediviđanja o budućoj uspešnosti svakog pojedinca, a dokazi prikupljani više od 80 godina kadrovskog istraživanja sugerišu da opšte mentalne sposobnosti i drugi tradicionalni kadrovski alati čine skromnu potporu predviđanju učinka u različitim okruženjima i poslovima. Čak i kada se kombinuju i koriguju zbog metodoloških i statističkih artefakta, retko predviđaju više od 50% odstupanja u performansama (Cascio & Aguinis, 2008).

Insuficijentnost kadrovskog menadžmenta može se sagledavati, ne samo sa pozicije administrativno-posredničke funkcije između radnika, poslodavca i tržišta radne snage, već i iz ugla izostanka kvalitetne komunikacije, pre svega njene jednosmernosti od gore ka dole. Istrajavanje na ovakvoj hijerarhijskoj arhitekturi zaposlene je stavljalo u podređen položaj,

što je posledično sputavalo njihovu kreativnost i inovativnost, dovodeći ih u stanje pasivizacije i indolentnosti u odnosu na ostvarivanje strateških ciljeva preduzeća.

2.2. Pristup upravljanju ljudskim resursima

Celokupno poslovanje u 21. veku mora da se prilagodi konstantnim promenama, kao i upravljanju putem interneta i organizovanja oko globalne mreže izgrađene na promenjivim partnerstvima i savezima. Pristup upravljanju ljudskim resursima pruža novu perspektivu i istraživački program s ciljem vođenja budućih istraživanja koja će rezultirati korisnijim, primenjivijim, relevantnijim i efikasnijim znanjima, što će praktičari koristiti u organizacionom okruženju (Cascio & Aguinis, 2008).

Za razliku od upravljanja kadrovima, upravljanje ljudskim resursima, sa vidnim severnoameričkim korenima, svoj razvoj počinje nakon Drugog svetskog rata, uz široku globalnu disperziju. Prakse upravljanja ljudskim resursima su različite u različitim zemljama i organizacijama, ali upravljanje kadrovima i upravljanje ljudskim resursima mogu koegzistirati i mnoge organizacije širom sveta slede severnoameričku praksu, koristeći ih naizmenično (Rowley & Warner, 2007).

Pristup upravljanju ljudskim resursima, koji vremenski posmatramo do devete decenije 20. veka, svoj celokupan razvoj podređuje usklađivanju i harmonizaciji upravljanja ljudskim resursima sa postojećom strategijom preduzeća.

S obzirom na kontekstualnu pozadinu, koncept upravljanja ljudskim resursima može se posmatrati kao prirodan sled proizašao iz ustaljenih referenci kadrovskog menadžmenta, koji se često opisuje kao „promena paradigme“u čijoj osnovi je postizanje ciljeva organizacije putem ljudi (Rowley & Jackson, 2010).

2.3. Strategijski pristup upravljanju ljudskim resursima

Stretegijsko upravljanje ljudskim resursima ima za cilj da ojača bazu ljudskih resursa firme kako bi bila stvorena ekonomska vrednost za organizaciju, a da bi stvorile ekonomsku vrednost, preduzeća moraju razumeti stvarno ponašanje ekonomskih subjekata (Dash, 2021). S obzirom na to da ekonomija ponašanja pruža mogućnost razumevanja stvarnog ponašanja

donosilaca odluka, možemo je prepoznati i kao ključnu za implementaciju strategijskog upravljanja ljudskim resursima.

Jedna od ranih i široko primenjivnih definicija stretegijskog upravljanja ljudskim resursima, uprkos zamerkama kritičara da upravljanju ljudskim resursima nedostaje koherentan teorijski okvir, upućivala je na to da je reč o obrascu planiranog raspoređivanja ljudskih resursa i aktivnostima kojima organizacija želi da postigne ciljeve (Wright et al., 1992), odnosno to je višedimenzionalni integrisani skup praksi, politika i strategija putem kojih organizacije upravljaju svojim ljudskim kapitalom koji utiče na poslovnu strategiju, organizacioni i socijalno-ekonomski kontekst (Martin-Alcazar et al., 2005: 651). Na ovaj način istaknute su glavne dimenzije strategijskog upravljanja ljudskim resursima:

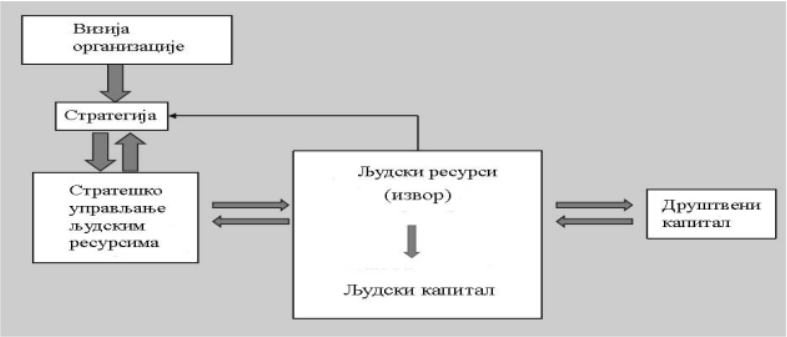
- **Horizontalna dimenzija** – strategija, politike i prakse koje definišu ovaj sistem međusobno se povezuju i generišu sinergijske efekte razvoja znanja, veština i sposobnosti organizacije.
- **Vertikalna dimenzija** – ovaj model razmatra kontekstualni okvir strategijskog upravljanja ljudskim resursima koji karakteriše određeni skup organizacionih i socijalno-ekonomskih promenjivih. Dvosmerni smisao ovih odnosa zapravo prikazuje dinamičku prirodu strategijskog upravljanja ljudskim resursima, a upravo zbog toga ova funkcija je konceptualizovana kao proces koji se razvija ne samo tako što se prilagođava, već se nedvosmisleno naglašavaju proaktivne promene.

Strateško upravljanje ljudskim resursima definiše namere i planove organizacije o tome kako treba postići njene poslovne ciljeve putem ljudi i temelji se na tri postavke (Armstrong, 2006: 29-30):

- da je ljudski kapital glavni izvor konkurentske prednosti;
- da su ljudi ti koji sprovode strateški plan;
- da je potrebno usvojiti sistemski pristup definisanju kuda organizacija želi da ide i kako tamo treba da dođe.

Upravljanje ljudskim kapitalom ima za cilj da zadrži ili dalje razvije ljudski kapital u obliku zaposlenih i njihovih kompetencija. Razlog nalazimo u korišćenju ovih kompetencija za stvaranje konkurentske prednosti, slično cilju održivog upravljanja ljudskim resursima (omogućava postizanje organizacionih ciljeva uz istovremenu reprodukciju baze ljudskih resursa tokom dugog vremenskog perioda) (Osranek & Zink, 2014: 112).

Slika 2. Održivo upravljanje ljudskim resursima



Izvor: Osranek, R., & Zink, K., 2014.

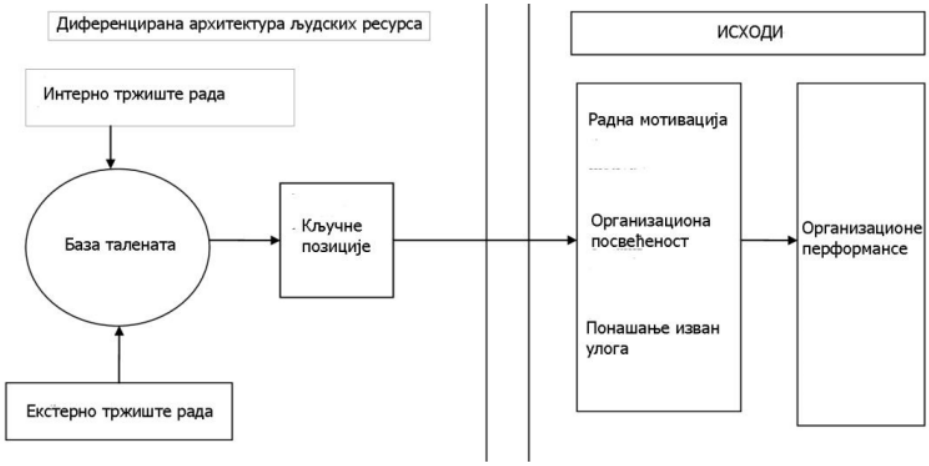
Mada je značenje strateškog upravljanja ljudskim resursima variralo tokom vremena, između kulturološkog konteksta i odraza različitih disciplinarnih identiteta strateških stručnjaka, ovo polje objedinjuje pretpostavka da se nova saznanja o upravljanju ljudima na poslu mogu steći istraživanjima koja tretiraju mnoge aktivnosti uključene kao integralni sistem upravljanja ljudskim resursima koji, ako je pravilno osmišljen i povezan sa širim kontekstom, donosi korisne rezultate (Jackson et al., 2016). Strategijski pristup smatra se jednom od karakteristika upravljanja ljudskim resursima, za razliku od upravljanja osobljem, koje se smatra operativnim nivoom. U tim okvirima treba naglasiti da ljudi unutar jednog preduzeća igraju bitnu ulogu u strategijskom upravljanju, kao i da je strategijski menadžment podjednako važan za recepcionera u hotelu, koliko i za generalnog direktora hotela. Jedini aspekt u kome se njihove uloge razlikuju jeste obim, odnosno stepen strategijskih odluka i aktivnosti za koje je pojedinac zadužen, te se u kontekstu značaja koji svaki zaposleni ima u strategijskom upravljanju, razlikuju tri grupe ljudi: upravni odbor, tim top-menadžera i ostali strategijski menadžeri i zaposleni (Vukosav, 2016: 48-49).

Sve aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u preduzeću trebalo bi da budu u tesnoj vezi sa korporativnim upravljanjem, kao i u koordinaciji sa ostalim organizacionim jedinicama. Strategijski pristup upravljanju ljudskim resursima osigurava nastavak dodavanja vrednosti preduzeću u promenjivom poslovnom okruženju, održavanju motivacije i entuzijazma, kao i radu svih zaposlenih na način koji podržava strateške ciljeve preduzeća. Neophodnost ulaganja u strateško upravljanje ljudskim resursima vođena je ličnim potrebama pojedinaca i sve dinamičnijem poslovnom okruženju u kojem preduzeće deluje, a zasniva se na pretpostavci da, bez obzira na to koliko je preduzeće efikasno u regrutaciji i selekciji, to neće biti dovoljno za dugoročni razvoj bez trajnih napora da se zaposlenima obezbedi obuka i razvoj karijere (Loosemore et al., 2003 : 253).

Pristup strategijskom upravljanju u velikoj meri zasnovan je na vrednim, retkim, nezamenjivim i skupim za imitaciju resursima, uključujući i ljudske resurse, čiji jedinstven karakter stvara konkurentsku prednost (Armstrong, 2009: 30), koja nastaje unutar industrije kada su organizacije heterogene u odnosu na strateške resurse, kao i kada ti resursi nisu dovoljno mobilni u svim područjima, pa heterogenost može da bude dugotrajna (Barney, 1995).

Posebno mesto u upravljanju ljudskim resursima zauzima strateško upravljanje talentima, koje definišemo kao skup aktivnosti i procesa sa sistematskom identifikacijom važnih radnih mesta, gde se naglašava njihov doprinos konkurentskoj prednosti, razvoju baze talenata visokog potencijala i visokih performansi za ispunjavanje ovih uloga, kao i razvoj diferencirane arhitekture ljudskih resursa kako bi se olakšalo popunjavanje otvorenih pozicija kompetentnim kandidatima i kako bi se osigurala njihova stalna posvećenost organizaciji (Collings & Mellahi, 2009).

Slika 3. Strateško upravljanje talentima



Izvor: Collings, D. G., & Mellahi, K., 2009.

Strateško planiranje ljudskih resursa direktno povezuje upravljanje ljudskim resursima sa ciljevima organizacije jer postavlja organizacione prioritete i usmerava odluke o upravljanju ljudskim resursima u smeru podrške budućim planovima i strategijama. Planiranje ljudskih resursa povezuje celu organizaciju, s obzirom na to da upravljanje ljudskim resursima razvija strategije i ciljne operativne planove kako bi se ostvarili organizacioni ciljevi zasnovani na strateškim planovima. Integrisanje planiranja ljudskih

resursa u okvire celokupnog poslovnog planiranja strategija doprinosi poboljšanju ukupnih poslovnih performansi kroz aktivnosti privlačenja i zadržavanja zaposlenih, obukom i razvojem, kao i prepoznavanjem potrebe za restrukturiranjem organizacije (Yin & Othman, 2015).

Ključni razvojni faktori ugostiteljsko-turističkih preduzeća u narednom periodu biće globalizacija i tehnološke inovacije. Međutim, centralno pitanje je ono koje treba da definiše one koji će upravljati preduzećima u promenjivom i dinamičnom okruženju. Vukosav (2016: 135) buduće lidere opisuje kao globalne mislioce željne da uspostave veze sa uspešnim kompanijama, da dobiju najbolje resurse i da prodaju na najprestižnijim tržištima bez obzira gde se oni nalaze. Oni će biti osetljivi na organizaciono spoljno okruženje, shvatiće da dugoročan uspeh zahteva jasan stav o tome šta i ko je važan i, konačno, oni će biti u stanju da ubrizgaju članovima organizacije neophodan smisao za viziju.

Za savremeno poslovanje važno je razmotriti sistem upravljanja ljudskim resursima u različitim sredinama. Bitno je znati kako se u različitim sredinama upravlja ljudskim resursima, a posebno je značajan faktor kulture tj. uticaja kulture na upravljanje ljudskim resursima kako bi bili konkurentni na globalnom tržištu, a u tom kontekstu se traga i za odgovorima da li treba razviti posebne sisteme menadžmenta ljudskih resursa prilagođene lokalnim tržištima i sl. (Langović Milićević, 2014: 95). U tom kontekstu vredan pomena je novi konceptualni model strateškog upravljanja ljudskim resursima (SHRM) za zemlje koje pripadaju evropskim tranzicionim ekonomijama (ETEs), koji su razvili Zupan i Kaše (2005), kandidujući pitanje da li kompanije iz tranzicionih zamalja mogu da primenjuju modele iz SAD i razvijenih zemalja Evrope, s obzirom na to da posluju u drugačijim nacionalnim kontekstima. Razloga za dalja istraživanja ima, a među onima koji su se pozicionirali u vrhu su značajan tržišni potencijal zemalja ETEs i relativno niski troškovi rada i kvalifikovane radne snage, što je privlačno za direktna strana ulaganja.

3. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima

Globalna ekonomija je mesto gde svi akteri žele da ostvare konkurentsku prednost i ubrzaniji razvoj. Da bi to bilo moguće u vreme ispoljavanja globalne mobilnosti i demografskih promena, organizacije moraju neprekidno da ulažu u ljudske resurse, kroz proces privlačenja, razvijanja karijere i zadržavanja. Odgovornost za upravljanje talentima u organizaciji menadžment deli na svim nivoima, od direktora do linijskih menadžera, a to

podrazumeva identifikovanje i razvijanje optimalne strategije angažovanja zaposlenih, lojalnost i zadržavanje.

Pred odeljenjem za ljudske resurse je izazov da razvije integrisani i proaktivni strateški pristup u upravljanju talentima (Langović Milićević, 2014).

3.1. Globalizacija i diversifikacija radne snage

Globalizacija je osporila suverenitet nacionalnih vlada, a rast transnacionalnog društva stvorio je nove izazove i zamaglio nekada specifične sfere odlučivanja. Uprkos tome što se političari drže nacionalnog suvereniteta, kompleksnost i fragmentacija moći i autoriteta zahtevaju saradnju vlada i organizacija, javnih i privatnih, stranih i domaćih (Castles et al., 2014).

Migracione procese na području Srbije neophodno je sagledavati iz ugla brojnih ekonomskih, političkih i socijalnih uglova, kao i implikacija koje bi trebalo da posluže za kreiranje platforme za formulisanje odgovora o budućnosti tržišta rada. U Srbiji su na početku trećeg milenijuma markirani pokazatelji koji pružaju uvid u segment stanovništva koji radi ili boravi u drugim zemljam (Penev, Predojević-Despić, 2012). Najveći broj stanovnika Srbije na radu ili boravku u inostranstvu zabeležen je na popisu stanovništva 2002. godine – 414.839, što je udeo u ukupnom broju stanovnika od 5,3%.

Tabela 2. Državljani Srbije koji rade/borave u inostranstvu (1971-2011)

Godina popisa	1971	1981	1991	2002	2011
Ukupan broj stanovnika	7.202.915	7.729.246	7.822.795	7.893.125	7.470.798
Stanovništvo u inostranstvu					
Broj stanovnika u inostranstvu	203.981	269.012	273.817	414.839	313.411
Udeo stanovnika u inostranstvu	2,8	3,5	3,5	5,3	4,2

Izvor: Predojević-Despić & Penev, 2016.

Popisi naših državljana na radu ili boravku u inostranstvu, sprovedeni od 1971. do 2002. godine, ne mogu se oceniti kao dovoljno pouzdani, mada je zvanično broj neto nepopisanih tokom popisa 2002. godine iznosio oko 122.000, odnosno 1,6% (Miloski-Trpinac, 2002).

Razlike se mogu pripisati i činjenici da strane statističke službe obrađuju podatke o Saveznoj Republici Jugoslaviji (Srbija i Crna Gora), kao i da popisni podaci Srbije nisu obuhvatili teritoriju AP Kosova i Metohije.

Tabela 3. Građani Srbije na radu/boravku u evropskim zemljama (2002)

Izvor podataka	ZEMLjA PRIJEMA					
	Italija	Mađarska	Nemačka	Holandija	Švajcarska	Švedska
Popis stanovništva Srbije	20.428	5.343	102.799	6.280	65.751	14.049
Statistika zemlja prijema	61.146	8.389	591.492	6.645	212.505	20.741

Izvor: Penev, Predojević-Despić, 2012.

Indikatori tržišta rada u Evropskoj uniji znatno su stabilniji nego u Srbiji, a naročito oni koji ukazuju na položaj mladih na tržištu rada. Stopa nezposlenosti u EU-27 iznosila je 2019. godine 6,7%, dok je u nekim zemljama i značajno niža (Češka 2,1%, Nemačka 3,2%, Poljska 3,3%, Holandija 3,4%, Mađarska 3,5%). U zemljama Zapadnog Balkana[1] najveću stopu nezaposlenosti u 2019. godini imala je Severna Makedonija (17,4%), a zatim BiH (16,4%) i Crna Gora (15,4%) (Ognjenović i sar., 2020).

3.2. Demografski trendovi

Očekuje se da će žene u Evropi koje se rode 2070. godine prosečno živeti 90, a muškarci 86 godina. To će rezultirati da 30,3% stanovništva bude starije od 65 godina što je značajna razlika u poređenju sa 2019. godinom kada je 65 i više godina imalo 20,3% stanovništva. Takođe, bitan pokazatelj je udeo stanovništva Evrope u svetskom stanovništvu, koji će do 2070. godine činiti tek nešto manje od 4% (European Commission, 2021b).

U drugoj polovini 18. veka žene su u Evropi prosečno živele 38 godina, a muškarci 35 godina, a razlika očekivanog trajanja života po polu bila je od 1,5 do 3,5 godine, da bi već u 19. veku razlika iznosila pet godina ($e_{of}=47; e_{om}=42$). Najizraženije promene u 20. veku su vidljive krajem sedamdesetih godina, kada je razlika u očekivanom trajanju života bila oko šest godina. Početkom 21. veka $e_{of}=83$, a $e_{om}=79$ godina (Marinković, 2018: 4).

Prema kriterijumu prosečne starosti, kao i na bazi podataka o relativnom broju starijih, Srbija se sredinom 20. veka svrstavala u grupu demografski izrazito mladih država:

[1] Земље Западног Балкана: Албанија, БиХ, Северна Македонија, Србија и Црна Гора.

prosečna starost 1953. godine iznosila je 29,3 godine, a udeo starijih od 65 godina bio je samo 6,1% (Stojilković Gnjatović, Devedžić, 2020: 11).

Projektovano smanjenje stanovništva Srbije do sredine 21. veka je za bezmalo dva miliona, odnosno za skoro trećinu stanovništva. Prema izvedenim projekcijama Nikitović (2019) posebno naglašava da će dva južna regiona u Srbiji izgubiti skoro polovinu svog stanovništva, a pojedine oblasti na istoku zemlje suočiće se sa još izraženijim gubitkom stanovništva. Posledično, nedostatak radne snage može da predstavlja preveliko ograničenje za nedovoljno snažnu ekonomiju.

Tabela 4. Broj stanovnika u Srbiji

Indikator	BROJ STANOVNIKA							
Period	1948	1953	1961	1971	1981	1991	2002	2011
TERITORIJA SRBIJA	6527583	6978119	7641962	8446726	9313686	7822795	7498001	7186862
Srbija - SEVER	2274602	2430477	2797161	3161920	3504855	3616115	3608116	3591249
Srbija – JUG	4252981	4547642	4844801	5284806	5808831	4206680	3889885	3595613

Izvor: Republički zavod za statistiku, 2014.[2]

Demografski trendovi negativno će se reflektovati na upravljanje ljudskim resursima, a to će naročito biti vidljivo u procesu regrutacije. Zbog ubrzanog zastarevanja podataka dobijenih popisom stanovništva, ali i nepostojanja jedinstvenog registra stanovništva, teritorija Srbije, kao i celokupan region, ne može se posmatrati kao stabilan i predvidiv sistem. Sve dosadašnje mere populacione politike nisu dale željene rezultate: stopa ukupnog fertiliteta ne obezbeđuje prostu zamenu stanovništva, dok migraciona statistika potvrđuje višegodišnji trend nekontrolisanog iseljavanja.

Stoga sve uočljiviji zaokret u procesu regrutovanja prema starijim kandidatima treba posmatrati kao iznuđen, ali koji ima i pozitivne efekte: smanjuju se troškovi regrutacije i selekcije, manji je i rizik od napuštanja preduzeća, a zbog prethodno stečenog znanja i iskustva, manji su i troškovi obuke.

Ukoliko se uz sve navedeno koriste i dodatni podsticaji za afirmativno zapošljavanje, kao na primer državne subvencije za zapošljavanje starijih osoba, promena stereotipa o negativnim aspektima zapošljavanja starijih osoba biće neminovna.

[2] Од 1999. године без података за АП Косово и Метохију

U prilog regrutovanju starijih osoba idu i pokazatelji o dužini radnog veka za sadašnje petnaestogodišnjake u zemljama Evropske unije (EU 27), uprkos tome što je, prvi put posle 20 godina, očekivano trajanje radnog veka smanjeno sa 35,9 godina u 2019. na 35,7 godina u 2020. Istovremeno, očekivano trajanje radnog veka bilo je za 4,8 godina duže za muškarce (38,0 godina) nego za žene (33,2 godine). Međutim, u pomenute dve decenije očekivano trajanje radnog veka u EU povećano je više za žene -+4,5 godina nego za muškarce - +2,2 godine (Eurostat, 2021).

Tabela 5. Dužina radnog veka u Evropskoj uniji (u godinama)

GODINA	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
POL										
Ukupno	34.1	34.5	34.7	34.8	34.9	35.2	35.5	35.7	35.9	35.7
Muškarci	36.8	37.1	37.2	37.3	37.4	37.6	37.9	38.1	38.3	38.0
Žene	31.3	31.7	32.0	32.2	32.3	32.6	32.9	33.2	33.4	33.2

Izvor: https://ec.europa.eu/eurostat, 2021.

Očekivana dužina radnog veka za petnaestogodišnjake u Srbiji (2020) bila je 33,1 godinu, što je više nego u pojedinim zemljama članicama EU - Italija (31.2), Hrvatska (32.8) i Grčka (32.8), ali i manje nego u svim ostalim članicama, a naročito Švajcarskoj (42.5), Švedskoj (42.0), Holandiji (41.0) (https://ec.europa.eu/eurostat, 2021a).

Tabela 6. Dužina radnog veka u Srbiji (u godinama)

GODINA	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
POL										
Ukupno	30.1	30.4	31.0	31.3	31.3	32.3	32.8	33.3	33.4	33.1
Muškarci	33.6	33.9	34.6	34.7	34.6	35.5	35.9	36.5	36.4	36.1
Žene	26.3	26.7	27.3	27.7	27.7	28.9	29.6	30.0	30.2	29.9

Izvor: https://ec.europa.eu/eurostat, 2021.

Trend depopulacije je najvažnija karakteristika demografskih kretanja u Republici Srbiji: broj stanovnika u 2019. godini, u odnosu na 2011. kada je bio prethodni popis stanovništva, smanjen je za 291 hiljadu, a demografska tranzicija naročito je uticala na smanjenje stanovništva radnog uzrasta[3] za oko 430 hiljada.

[3] Становништво од 15. до 64. године.

Rezultati projekcije stanovništva ukazuju da će se do 2041. godine zadržati proces demografskog starenja i smanjenja učešća radno sposobnog stanovništva u ukupnoj populaciji (Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja, 2021).

3.2.1. Negativan prirodni priraštaj i starenje stanovništva

Svetska populacija premašila je šest milijardi na kraju XX veka i to je najkraći period u kome je svet stekao milijardu ljudi (1987-1999). Očekuje se da će se svetska populacija do 2050. godine povećati na 9,1 milijardi. Skoro polovina godišnjeg rasta stanovništva se registruje u šest zemalja: Indija, Kina, Pakistan, Nigerija, SAD i Bangladeš. Rastu svetske populacije daleko najviše doprineće Indija, koja će, kako se procenjuje, do 2030. godine preteći Kinu i postati najmnogoljudnija zemlja na svetu (United Nations, 2005). Na području Evropske unije prosečan broj rođene dece po ženi 2018. godine je bio 1,55, a medijana godina starosti žena pri porođaju iznosila je 31,3 (European Commission, 2021b). Republika Srbija suočava se poslednjih pola veka sa kompleksnim pitanjem demografske erozije, koja se može prepoznati kroz konstantno smanjenje stope rađanja i negativnog prirodnog priraštaja. Skromna bruto stopa fertiliteta predstavlja rezultantu planiranja porodice, kasnijeg stupanja u brak, sve raširenijeg samačkog života, teškog socijalnog i ekonomskog okruženja, kao i akumuliranog višegodišnjeg psihološkog pritiska.

Marinković (2014) upozorava da nedovoljno rađanje, osim direktnog uticaja na demografski razvoj, kroz smanjenje broja aktivnog, radno sposobnog stanovništva, deluje i indirektno na ekonomski i socijalni razvoj. Nivo rađanja u Republici Srbiji od 1999. godine je za 30% niži od potreba prostog obnavljanja stanovništva, što potvrđuju podaci da se više od dve decenija stopa ukupnog fertiliteta zadržava ispod 1,5 deteta po ženi (Vlada Republike Srbije, 2018).

Višedecenijska depopulacija u Srbiji nameće potrebu aktuelizacije pitanja rađanja. Strateške mere i programi u oblsti populacione politike moraju da se zasnivaju na egzaktnim pokazateljima, kao što su problemi reproduktivne funkcije i elementi koji na svim nivoima sputavaju planiranu reprodukciju, ceneći veliki broj socijalnih i psihičkih faktora (Bjelica, Kapor-Stanulović, 2006).

Srbija je u korelaciji sa evropskim prosekom u zaostatku kada se posmatra očekivano trajanju života pri živorođenju (e_o). Razlika između proseka za 28 članica Evropske unije i Srbije u 2017. godini bila je 5,2 godine za muškarce i 5,4 godine za žene (Nikitović, 2019:

37). Očekivan broj godina života, prema podacima vitalne statistike za 2019. godinu, za žene je 78, a muškarce 73 godine (RZS, 2020).

Mada je evidentan višedecenijski apsolutni porast stanovnika starijih od 65 godina, to ne znači i automatski porast relativnog udela starijih, s obzirom na to da je on uslovljen drugim starosnim kohortama (Stojilković Gnjatović, Devedžić, 2020: 11).

Trend starenja stanovništva generiše brojne izazove na tržištu rada. Istraživanje sprovedeno u zemljama koje čine Asocijaciju nacija jugoistične Azije (ASEAN-*Association of Southeast Asian Nations*)[4], pokazalo je da gotovo polovina starije populacije i dalje aktivno radi, kao i da je to posledica ekonomske nesigurnosti i finansijske neizvesnosti penzionera. Istovremeno, porast broja starijeg radno aktivnog stanovništva zaoštrava međugeneracijske sukobe, s obzirom da se u takvom okruženju smatra da stariji radnici sprečavaju mlađe da uđu na tržište rada (Wijayanti, 2018).

3.2.2. Migracije stanovništva

Brojne determinante imaju uticaj na odluku o migraciji, ali su se kao ključne diferencirale dostupnost migrantskih mreža, razlike u prihodima među zemljama i demografske odrednice, dok ograničenja stvorena strožom migracionom politikom predstavljaju najznačajniju prepreku migracijama (Simpson, 2017). Upravo je zbog toga neophodno uvažavanje i prihvatanje ključnih migracionih obrazaca kao platforme za razmatranje implikacija nacionalne i/ili regionalne imigracione politike.

Ukupan udeo migranata u svetskoj populaciji u 2000. godini bio je 2,9% i imao je tendenciju rasta. Od 1965. do 2000. godine broj migranata je više nego udvostručen, sa 75 miliona na 175 miliona (IMO, 2002: 4-5). Projekcije o broju i udelu migranata na međunarodnom nivou kreirane za 2050. godinu od 230 miliona (2,6%), već sada su premašene. Naime, broj migranata na globalnom nivou se procenjuje na oko 272 miliona (3,5%), među kojima bezmalo dve trećine čine ekonomski migranti (IMO, 2019: 2).

Tabela 7. Faktori migracija

Faktori potiskivanja (*Push*)	**Faktori privlačenja (*Pull*)**
EKONOMSKI	EKONOMSKI
• Siromaštvo/niske zarade • Visoki porezi • Velika nezaposlenost	• Potražnja za radnom snagom • Visoke zarade • Izdašne socijalne beneficije

[4] ASEAN – Регионална политичка, економска и културна асоцијација земаља југоисточне Азије: Индонезија, Малезија, Филипини, Сингапур, Тајланд, Брунеј, Камбоџа, Лаос, Мјанмар и Вијетнам.

• Prenaseljenost		• Dobri obrzovni i zdravstveni sistemi	
	⇨		
NEEKONOMSKI		NEEKONOMSKI	
• Diskriminacija • Loša zdravstvena zaštita • Rat i ugnjetavanje • Korupcija • Kriminal • Obavezno služenje vojnog roka • Prirodna nepogoda • Glad		• Porodica i prijatelji • Prava i slobode • Imovinska prava • Zakon i red • Sadržaji	

Izvor: Bansak et al., 2015. *The Economics of Immigration*. Oxford: Routledge

Na glavna ishodišta migracija, Evropu, Aziju i Severnu Ameriku, usmereno je 84% globalne migracije, s tim da je do 2015. godine vodeće ishodište bila Evropa, a nakon toga Azija. Vodeće migracijske regije u Evropi su Južna Evropa (Albanija, BiH, Malta, Portugalija, Srbija, Hrvatska i Crna Gora), Istočna Evropa (Belorusija, Bugarska, Moldavija, Poljska i Rumunija) i Sevena Evropa (Irska, Estonija, Litvanija i Letonija) (Domazet i sar, 2020).

Skoro svaki ekonomski model migracije uključuje razliku prihoda između zemalja, što ga kandiduje za relevantan faktor objašnjavanja migratornih kretanja u određenom vremenskom periodu. Prihod može da posluži kao faktor „potiskivanja“ (*Push factor*): nizak nivo dohotka može izgurati migrante iz matične zemalje. Suprotno tome, visok nivo dohotka služi za „privlačenje“ (*Pull factor*) migranata u određenu zemlju ili region (Bansak et al., 2015: 2-3).

Osim višedecenijskog trenda starenja ukupne, kao i radno aktivne populacije, praksa upravljanja ljudskim resursima naročito je opterećena odlaskom mladih i visokoobrazovanih u razvijenije zemlje. Posledice „odliva mozgova“ (*brain drain*) u narednom periodu biće sve vidljivije na tržištu radne snage, ukoliko se kreativni kapacitet naše dijaspore, kroz njen ugled i potencijal u svetu, ne iskoristi za promociju interesa Srbije.

Procenjuje se da je Srbiju do sada „odliv mozgova“ koštao 12 milijardi evra (Vasiljević Blagojević i sar., 2016), što se uklapa u stavove brojnih autora koji su se bavili ovim fenomenom konstatujući da su, po pravilu, male i zemlje u tranziciji najveći gubitnici visokoobrazovanih, s obzirom na to da su uspešne u njihovoj edukaciji, ali neuspešne u njihovom zadržavanju (Carringtone & Detragiache, 1999; Adams, 2003).

Zbog napuštanja određenog lokaliteta, migracije mogu u značajnoj meri da uspore razvoj tog područja, uzrokujući destabilizaciju i pad privrednih aktivnosti, uz pritisak radnika da se obezbedi jak socijalni program (Slavković, Stojadinović, 2012: 37). U periodu posle Drugog svetskog rata migrantsko stanovništvo u Srbiji beleži apsolutni i relativni porast: gotovo tri miliona ljudi pripadalo je kategoriji doseljenog stanovništva, odnosno 38%, da bi taj broj 2011. godine iznosio 3,5 miliona, uz povećanje udela na 45%. Posmatrano na nivou nižih teritorijalnih jedinica (opština), najveći udeo migrantskog stanovništva na početku XXI veka imao je Grad Novi Sad – više od 60% migrantskog u ukupnom stanovništvu (Spasovski, Šantić, 2016). Demografski nepovoljno okruženje nije posledica samo niskih stopa rađanja, već i iseljavanja u inostranstvo, kao i preseljavanja iz manjih u veće gradove. Godišnji bilans unutrašnjih migracija u periodu od 2011. do 2018. kretao se od 120,3 do 125,7 hiljada ljudi. Prosečna starost onih koji su u 2018. godini promenili mesto uobičajenog stanovanja, prema pokazateljima Republičkog zavoda za statistiku (2019) iznosila je 34,2 godine. Obim potencijalnih radnika do sredine ovog veka biće ispod sto hiljada u 19 od 25 oblasti, a na istoku i jugoistoku zemlje čak ispod 50 hiljada (Nikitović, 2019).

3.3. Razvoj tehnologije

Potencijal za upotrebu tehnologija u organizacijama u procesu regrutovanja, selekcije i donošenja konačne odluke o izboru kandidata je ogroman, ali istraživači i praktičari o tome nedovoljno znaju. Postoji više razloga zašto se tehnologija sve više koristi (Chapman & Webster, 2003): prvi razlog odnosi se na potencijalne uštede na troškovima, a drugi faktor je povezan sa globalizacijom ekonomije i tržišta rada, gde je na konkurentnom globalnom tržištu imperativ tražiti najbolje, bez obzira na geografsko okruženje.

Korišćenje *IT*-tehnologije u regrutaciji i selekciji kandidata, naročito upotrebom videokonferencija, značajno smanjuje troškove. Takođe, upotreba tehnologije redukuje štetan uticaj na marginalizovane grupe i eliminiše pristrasne ocene koje su često pod uticajem predrasuda. Važan faktor za usvajanje različitih tehnologija u procesima regrutacije i selekcije je povećanje efikasnosti, odnosno skraćivanje ciklusa zapošljavanja.

Tehnologija ubrzano menja svet kakav poznajemo, a to uključuje i način na koji poslujemo. Uspeh na tržištu, a naročito na tržištu radne snage, stavlja menadžere za ljudske resurse u poziciju stalnog prilagođavanja. Prilikom zapošljavanja neophodno je koristiti sva dostupna tehnološka sredstva i metode.

Zapošljavanje u digitalnom dobu podrazumeva uvažavanje tri aktuelna trenda (Caramela, 2018):

- Ciljani oglasi za zapošljavanje

  Uređaji koje svakodnevno koristimo neprekidno prikupljaju podatke o našim aktivnostima, tako da je sve više oglasnih poruka koje dobijamo rezultat toga da uređaji koje koristimo detektuju lokaciju gde se nalazimo, kao i naše interese. To je trend koji bi neizostavno trebalo integrisati u procesu oglašavanja upražnjenih radnih mesta, kako bi oglasi, uz pomoć odgovarajuće softverske aplikacije, stigli do ciljane (segmentirane), a ne slučajne populacije;
- Veštačka inteligencija (*Artificial Intelligence*)

  Praktična primena veštačke inteligencije doprinosi eliminaciji izgubljenog vremena u trijaži prijava i biografija, kao i njihovog sortiranja po zadatim kriterijumima.

  Na taj način kompletan proces zapošljavanja postaje jednostavniji i efikasniji, a menadžerima za ljudske resurse ostaje više vremena za druge aktivnosti. Napredni algoritmi garantuju regrutaciju i selekciju bez diskriminacije ili bilo kakvih drugih pozadinski motivisanih radnji;
- Optimizacija pretrage (*SEO*)

  Postoje brojni načini da se poveća vidljivost oglasnih poruka, a jedan od najjeftinijih i najefikasnijih načina je da sajt preduzeća bude optimizovan za mobilne telefone. Drugi način da se postigne bolja vidljivost je korišćenje društvenih mreža, odnosno različitih alata koje svaka platforma nudi, na primer *Facebook for Business* i *LinkedIn Recruiter*.

Izgradnja brenda preduzeća i njegova digitalna prisutnost kroz brojne interakcije sa potencijalnim aplikantima može značajno da doprinese povećanju vidljivosti oglasa, ali i da ohrabri kandidate, koji ispunjavaju tražene uslove, da požele da rade u preduzeću.

3.4. Socio-kulturne determinante

Turizam i ugostiteljstvo imaju moć da u pozitivnom smeru kvantitativno i kvalitativno menjaju društveni i ekonomski razvoj određenog područja, kao i da utiču na socio-kulturne faktore. Harmoničan odnos, zasnovan na punom razumevanju i interesima, između potreba turističke privrede i lokalnog stanovništva važan je preduslov za unapređenje razvojnih potencijala područja i implementaciju strategijskog pristupa upravljanju ljudskim resursima.

S ciljem izgradnje socijalno pravednijeg društva, Evropska komisija ustanovila je Evropski stub socijalnih prava (*European Pillar of Social Rights*) koji bi trebalo da posluži kao kompas procesu revitalizacije društveno-ekonomskih politika Evropske unije. Evropski stub socijalnih prava zasnovan je na tri glavne dimenzije u oblasti zapošljavanja i socijalnih politika (Eurostat, 2021b):

1) **Jednake mogućnosti.** Na bazi razvoja veština, celoživotnog učenja i aktivne podrške prilikom zapošljavanja, jednake mogućnosti se sagledavaju kroz preduslove za poboljšanje zapošljivosti pojedinaca, olakšnog prelaska između različitih statusa zaposlenja i, generalno, povećanja mogućnosti zapošljavanja;
2) **Pošteni uslovi za rad.** Uspostavljanjem adekvatne i pouzdane ravnoteže prava i obaveza između radnika i poslodavaca, stvaraju se pošteni uslovi za rad, čime se otvaraju mogućnosti za nova radna mesta, preuzimanje radnih mesta i prilagodljivost kompanija, kao i promovisanje socijalnog dijaloga;
3) **Socijalna zaštita i inkluzija.** Ključne pretpostavke za dostojanstven život i zaštitu od životnih rizika predstavljeni su u vidu integracije nekoliko bazičnih faktora među kojima dominiraju pristup zdravstvenoj zaštiti i beneficijama socijalne zaštite, koji obuhvataju usluge brige o deci i dugotrajne zdravstvene nege.

Republika Srbija usvojila je dva nacionalna dokumenta koji primarno tangiraju problematiku socijalnog uključivanja i smanjenja siromaštva:
Program ekonomskih reformi (ERP) za period od 2017. do 2019. godine i Program reformi politike zapošljavanja i socijalne politike (ESRP).

Program ekonomskih reformi definiše čitav niz mera za restrukturiranje privrede, među kojima su i one koje doprinose povećanju socijalnog uključivanja. Unapređenje politika zapošljavanja i svih onih u sferi socijalne zaštite se vizuealizuju svojom strateškom dimenzijom u spektru pristupnih evrointegracijskih aktivnosti kao bazični. Ovaj program sadrži rešenja koja se odnose na ljudske resurse, tržište rada, kao i na podsticaje koji doprinose socijalnoj inkluziji (http://socijalnoukljucivanje.gov.rs, 2021).

Međutim, u Srbiji oko pola miliona građana živi u apsolutnom siromaštvu, s manje od 12.286 dinara mesečno, a čak četvrtina je u riziku od siromaštva, s manje od 19.391 dinara (Brakočević, 2021: 11). U 2019. godini stopa rizika od siromaštva bila je 23,2%, dok je stopa rizika od siromaštva i socijalne inkluzije iznosila 31,7% (RZS, 2020a). Stopa rizika od

siromaštva u 2020. godini bila je 21,7%, odnosno za 1,5 procentnih poena niža nego godinu ranije (RZS, 2021).

Globalni indeks prava Međunarodne konfederacije sindikata[5] (ITUC - *The International Trade Union Confederation*) pokazao je da je u većini od ukupno 149 anketiranih zemalja nastavljena erozija prava radnika. Indeks prava u 2021. godini detektovao je nekoliko ključnih mera pogoršanja prava radnika, a u 87% anketiranih zemalja prekršeno je pravo na štrajk. Prema Globalnom indeksu prava u 2021. godini deset najgorih zemalja za radnike su Bangladeš, Belorusija, Brazil, Kolumbija, Egipat, Honduras, Filipini, Mjanmar, Turska i Zimbabve, dok su Bolivija, Grčka, Meksiko, Panama, Sudan i Togo popravili rejting (ITUC, 2021).

Svetsko istraživanje vrednosti (*World Values Survey Wave 7 - Serbia*), sprovedeno u 165 gradova i opština Srbije (2017-2020), koje je obuhvatilo 1.210 osoba starijih od 18 godina, pokazalo je da, uprkos skromnim zaradama, čak 80% ispitanika izjavilo da im je posao „veoma važan“ ili „važan“, što se može dovesti u vezu sa velikom zabrinutošću od mogućeg gubitka posla, odnosno straha od nemogućnosti da se zaposle (34,9%).

Na pitanje da li poslodavci, u vreme nedovoljne ponude poslova, treba da favorizuju nezaposlene iz Srbije u odnosu na imigrante, čak 74,7% ispitanika je pozitivno odgovorilo, dok je svoje neslaganje iskazalo samo 12% (Haerpfer et al., 2020).

Otvaranje novih uz istovremeno zadržavanje postojećih radnih mesta trebalo bi da bude u vrhu prioriteta svih ekonomsko-socijalnih partnera (vlada, poslodavci, sindikati), s obzirom na to da samo radna mesta i puna zaposlenost mogu da budu osnova za ekonomsku sigurnost i socijalnu pravdu.

4. Etički aspekti upravljanja ljudskim resursima

Etika je grana filozofije koja teoretski, logično i racionalno određuje dobro od zla, dobro od lošeg, moralno od nemoralnog i pravdeno od nepravednih postupaka i ponašanja. Etika ne samo da uspostavlja pravila i standarde koji trasiraju moralno ponašanje pojedinaca i grupa, već uključuje razmatranje osnovnih motiva, mogućih posledica i podudarnosti sa utvrđenim vrednostima i pravilima. Analogno tome, poslovna etika se bavi stvaranjem i primenom moralnih standarda u poslovnom okruženju (Cavico & Mujtaba, 2008).

[5] Међународна конфедерација синдиката је конфедерација националних синдикалних центара, која представља око 200 милиона радника у 163 земље.

U poslovnom kontekstu, etiku možemo shvatiti kao deo kulture pojedinačnog poslovnog društva koje postavlja norme ponašanja kojih će se ljudi u poslu pridržavati, jer te norme imaju i prikladan moralni autoritet. Takođe, to je skup smernica koje ljudi u određenoj grupi ili profesiji slede jer postoji praktičan smisao da im se omogućiti da rade svoj posao (Torrington et al., 2008: 741).

Praksu upravljanja ljudskim resursima treba meriti u odnosu na njenu reakciju na potrebe i težnje zaposlenih. Stoga se iz ugla etičnosti preferiraju one prakse koje promovišu samoaktuelizaciju i samopoštovanje pojedinca, koje štite njegove materijalne interese i koje im olakšavaju emocionalno blagostanje. Dakle, humanizam socijalne zaštite mora se suprotstaviti uverljivim, moralnim argumentima u korit davanja prioriteta organizacionom uspehu iznad dobrobiti zaposlenih (Fryer, 2009: 75).

Primena etičkih principa u procesu selekcije ne treba samo da ispunjava formu, već ih treba prihvatiti kao koristan i integralni deo procesa zapošljavanja.

Na bazi izrečenog, Đurić Jočić i Pavličić (2014) posmatraju etička pitanja selecije kroz nekoliko tačaka, gde se naglašava striktnost u poštovanju jednakog pristupa svim kandidatima, kao i to da procena na bazi testova nije dovoljna za konačnu odluku o prijemu.

S obzirom na to da je u turizmu i ugostiteljstvu često da kupčeva percepcija celokupnog preduzeća potiče iz jednog susreta sa zaposlenima u prvoj liniji, nedvosmisleno se nameću brojna iskušenja zaposlenih da donesu neetične odluke. U tom kontekstu preduzeća itekako shvataju važnost etike i načina na koji sve može da utiče na produktivnost, zadovoljstvo i zadržavanje zaposlenih. Na taj način funkcija ljudskih resursa dobija svoju pravu ulogu, uvažavajući to da se osim upravljanjem i kadrovima, bavi obukom i razvojem (Meloun & Sussman, 2008).

Svetska turistička organizcija (UNWTO) ustanovila je etički kodeks u oblasti turizma koji je namenjen učesnicima u turizma, a obuhvata (Laškarin-Ažić, 282-283): uzajamno razumevanje i poštovanje, lično i kolektivno ispunjenje, održivi razvoj, kulturnu baštinu, korist od turizma, obaveze učesnika, pravo na turizam, slobodu kretanja i prava radnika i samostalno zastupljenih.

Naglašeno je da osnovna prava zaposlenih i samozaposlenih u oblasti turizma treba garantovati uz kontrolnu funkciju državne uprave i lokalne administracije, uz neizostavnu početnu i kontinuiranu obuku i zaštitu u domenu socijalnih prava. Takođe se upozorava da multinacionalne kompanije ne smeju da koriste svoj dominantan položaj i da svako ko

poseduje potrebne sposobnosti i veštine treba da ima pravo da obavlja profesionalnu delatnost u turizmu u skladu sa važećim zakonima.

Etika treba da bude u osnovi svakog vrednovanja rada, a njeno apstrahovanje može da uzrokuje negativne implikacije na celokupu evaluaciju, ali i na urušavanje odnosa na relaciji menadžer - zaposleno osoblje. Adekvatno sprovedena procena radnog učinka može istovremeno da pomogne organizaciji i zaposlenima u smislu poboljšanja performansi, kao i u saniranju nersporazuma između ciljeva organizacije i pojedinačnih ambicija (Stanišić-Vještica, Videnović, 2014). Pavlović i Krstić (2016) naglašavaju da su česte situacije nastanka konflikta između interesa organizacije i onoga što pojedinci smatraju ispravnim postupkom posledica nedostataka etičnosti, što se kasnije manifestuje kao neuspeh u radu.

Sve masovnija upotreba društvenih medija u procesu zapošljavanja dovodi do otvaranja čitavog niza etičkih i pravnih dilema. Poslodavci koji koriste društvene medije za donošenje odluka o zaposlenju mogu rizikovati da pređu granice diskriminacije i povrede lične privatnosti. Zaposleni, takođe, moraju da uvažavaju to da se poruke objavljene van radnog konteksta,za koje smatraju da su „privatne“, mogu koristiti kao dokaz u prilog disciplinskim postupcima (Lam, 2016).

5. Proces regrutacije ljudskih resursa u globalnom okruženju

Postoje različiti pristupi koji diferenciraju kompanije u odnosu na strategije popunjavanja upražnjenih radnih mesta u stranim kompanijama. Odluka o tome uslovljena je raspoloživim ljudskim resursima, nacionalnim politikama i praksama u oblasti zapošljavanja u različitim zemljama, kao i utvrđenom politikom kompanije o pribavljanju ljudskih resursa u centrali i filijalama (Dowling & Welch, 2006).

Dinamično i sve konkurentnije globalno okruženje usmerilo je aktivnosti kompanija na kreiranje brenda, pomerajući fokus sa njegovih realnih vrednosti na emocionalne vrednosti, što može da poveća potencijal za stvaranje vrednosti, kao i da bude sredstvo za razvoj održive diferencijalne prednosti (Lynch, Chernatony, 2004: 403).

U odnosu na stratešku orijentaciju, menadžeri mogu da kreiraju profil svoje kompanije u etnocentričnom, policentričnom i geocentričnom obliku (Perlmutter, 1969), odnosno i kroz četvrti, regiocentrični oblik koji je nešto kasnije kreiran (Wind et al., 1973; Heenan & Perlmutter, 1979). Model EPRG ustanovljen je na bazi četiri strateška

usmerenja orijentacije: etnocentrična (E - *ethnocentric*), policentrična (P - *polycentric*), regiocentrična (R - *regiocentric*) i geocentrična (G - *geocentric*).

5.1. Etnocentrični pristup

Kompanija je okrenuta matičnoj zemlji, tako da se utvrđene politike i prakse transferišu u filijale. Ključne menadžerske pozicije rezervisane su za osoblje iz zemlje gde se nalazi centrala kompanije, što ukazuje da zaposleni u stranim filijalama dobijaju male šanse za napredovanje u filijali, a još manje u centralni.

Kompanije koje sprovode etnocentričnu strategiju zaključuju, uglavnom, izvozne transakcije.

Problemi se posledično javljaju zbog toga što određena pravila uspostavljena u matičnoj zemlji ne moraju nužno da budu jednako uspešna kao i u matičnoj zemlji, ne samo zbog nedostatka kvalifikovanog osoblja, već i zbog neuvažavanja multikulturalnih, pravnih i etničkih razloga.

Troškovi etnocentrizma su neefikasno planiranje zbog nedostatka dobrih povratnih informacija, odlaska najboljih radnika iz podružnice, manje inovacija i nemogućnosti da se izgradi lokalna organizacija visokog kalibra.

5.2. Policentrični pristup

Policentrične organizacije su one koje, prema iskustvu ili naklonosti najvišeg menadžera, počivaju na pretpostavkama da je kultura zemalja domaćina različita i da je strance teško razumeti (Perlmutter, 2003).

Upravljanje filijalama u stranim zemljama zasniva se na poverenju lokalnim menadžerima, pravdajući to stavom da oni imaju odgovarajuća i primenjiva znanja u toj zemlji.

Jedna od osnovnih karakteristika policentrične strategije je decentralizacija koja se ogleda u stvaranju filijala i proizvodnih pogona u inostranstvu i zajedničkom ulaganju. Za pojedinačna domaća tržišta formiraju se nezavisni ciljevi i strategije, a razvijaju se i posebni programi. Nivo diferencijacije između pojedinih tržišta je visok (Wach, 2014: 47).

Multinacionalne kompanije koje imaju usvojen policentrični pristup zapošljavanja u stranim zemljama, retko upućuju menadžere i ostalo osoblje u druge filijale, te je vidljivo da su ključne pozicije u centrali kompanije uglavnom nedostižne za menadžere iz filijala.

5.3. Geocentrični pristup

Kompanije koje neguju geocentrični pristup orijentisane su na globalno tržište radne snage i imaju usvojen standardizovan koncept u svim zamljama, uz istovremenu nisku diferencijaciju na svim nivoima (Wach, 2014: 47).

Regrutacija ima široku međunarodnu pokrivenost, tako da u praksi postoje primeri da se uspešni menadžeri upućuju u različite filijale. Globalno tržište rada nalaže kompanijama da fokus bude na multikulturnim, uporedim i strateškim pitanjima upravljanja ljudskim resursima, sa snažnim isticanjem kulture i njenog uticaja na organizaciono ponašanje.

Za razliku od etnocentričnog i policentričnog pristupa, geocentrizam se zasniva na znanju i sposobnostima menadžera, tako da su mogućnosti razvoja karijere i unapređenja do ključnih pozicija izvesne ne samo u filijalama, već i u centralama kompanija (Brewster et al. 2016).

5.4. Regiocentrični pristup

Regiocentrični pristup predstavlja povezivanje stranih homogenih grupa zemalja i njihovo tretiranje kao jedno tržište. Evrocentrična orijentacija je specifičan oblik regiocentrične strategije, a pristup je prilagođen jedinstvenom evropskom tržištu (Wach, 2014: 48).

Integracija interesa centrale i filijala u regionalnim okvirima, obezbeđuje transfer osoblja u druge zemlje, ali samo u okvirima određenog regiona. Takođe, regionalni menadžeri, uz viši stepen autonomije, mogu da budu unapređeni na više pozicije unutar regiona, ali znatno ređe unutar centrale kompanije.

6. Proces menadžmenta ljudskih resursa

Istraživanja posvećena upravljanju ljudskim resursima često su usmerena prema dobijanju odgovora na pitanje koji je skup politika i praksi najbolji (Chandler, & McEvoy, 2000), a jedna od najranijih u teoriji sugeriše (Pfeffer, 1994):

- sigurnost zaposlenja;
- selektivno zapošljavanje;
- timski rad;
- visoka kompenzacija uslovljena organizacionim performansama;
- opsežna obuka;
- redukcija statusnih razlika;
- deljenje informacija.

Jedan od najizazovnijih i kompleksnijih menadžerskih poslova jeste upravljanje ljudskim resursima, u skladu sa ciljevima i strategijom organizacije, radi povećanja njihove efikasnosti, odnosno poslovnog uspeha u promenjivom okruženju. Bez obzira na složenost upravljanja ljudskim resursima, izdiferencirale su se bazične aktivnosti koje je potrebno implementirati u svim organizacijama, od početne analize posla, zapošljavanja, unapređenja i ocenjivanja performansi, nagrađivanja i motivacije zaposlenih, njihove zaštite i motivacije za rad, pa sve do degradacije i otkaz ugovora o radu.

Radi povećanja efikasnosti ljudskih resursa često je u upotrebi model zasnovan na: kompetentnosti, posvećenosti, usklađenosti i isplativosti (Stoner et al.,1997). Đorđević Boljanović (2010) navodi da ljudi, nosioci inovativnosti i kreativnosti, što navodi na zaključak da imaju važnu, čak presudnu ulogu u ostvarivanju konkurentske prednosti

6.1. Analiza posla

Analiza posla, kao bazični proces u upravljanju ljudskim resursima, sintetizuje detektovanje i upotrebu svih važnijih pokazatelja o poslovima, uz specifikaciju znanja, veština i sposobnosti koje su potrebne za njegovu realizaciju. Sveobuhvatan opis posla i specifikacija znanja, veština i sposobnosti koje se očekuju od kandidata umnogome olakšava i ubrzava proces jer eliminiše sve one koji ne ispunjavaju tražene uslove. Ukoliko prihvatimo da opis posla razmatra „koje“ aspekte posla, specifikacija se bavi pitanjem „ko“ to treba i može da radi.

Na taj način definiše se specifikacija koja treba da ima za cilj da prikaže profil „idealnog“ kandidata za posao, koji u stvarnosti možda ne postoji, ali specifikacija pruža okvir za procenu koliko bliski kandidati postaju poželjni (Nickson, 2007: 91).

Dostanić (2018) navodi da podaci dobijeni za analizu posla predstavljaju dve bazične dimenzije svih aktivnosti u okviru menadžmenta ljudskih resursa: sadržaj posla, sa nazivom radnog mesta, opisom posla, pravima, obavezama i odgovornostima, i profil koji se odnosi na izvršioca.

Analiza posla integriše nekoliko načina i metoda (Đorđević Boljanović, 2010: 255-256): direktno posmatranje pojedinaca na radnom mestu, intervjuisanje zaposlenih, nalaganje zaposlenima da popunjavaju upitnike (zatvoreni, otvoreni i kombinovani tip upitnika) i evidentiranje dnevnih poslova u dnevniku.

Jovanović-Božinov i sar. (2008) ističu da adekvatno osmišljena i realizovana analiza posla obuhvata opisa posla i broja potrebnih radnika, zahtevane uslove koje kandidati treba da ispunjavaju, zatim jasne i transparentno određene odnose u hijerarhiji, kao i utvrđena pravila rada.

Najviše metoda i postupaka u okviru analize posla zahteva se od pojedinaca koji se time bave kako bi sačinili široku lepezu uslova koje je neophodno zadovoljiti. Informacije se prikupljaju od osoblja na radnom mestu, zatim od supervizora i od zaduženih analitičara posla (Čerović, 2012).

Opis posla, koji integriše detaljne aktivnosti i kompetencije zaposlenog, predstavlja bitan instrument upravljanja ljudskim resursima. Važnost opisa posla u procesu zapošljavanja je u opisu svih elemenata određenog profesionalnog položaja, što svakom kandidatu za zaposlenje i rukovodiocu koji želi da zaposli kandidata, daje mogućnost optimalnog izbora (Vukonjanski i sar., 2012: 25).

Opis posla identifikuje šta, zašto, gde i kako je urađeno iz čega dalje proizilaze standardi za izvršenje posla. Opis posla može da bude dvostruk (Čerović, 2012: 80-81):

- načelan – opisuje ključne poslove radnog mesta, bez detaljnog objašnjavanja, navođenja i opisivanja i
- detaljan – označava sve poslove i radne zadatke za određeno radno mesto.

S obzirom na to da je svrha analize posla da kombinuje zahteve posla na bazi našeg znanja o ljudskim osobinama i proizvede teoriju ponašanja za konkretan posao, profilisana su

dva pristupa izgradnji te teorije, što praktično znači da postoje dva različita pristupka analizi posla (Karthikeyan, 2019):

1) *Orijentacija na zadatke* (*Task-oriented*)
   Procedure orijentisane na zadatke fokusiraju se na stvarne aktivnosti integrisane u procesu realizacije posla, pri čemu se uvažavaju radne obaveze, odgovornosti i funkcije. Sledeća iteracija je razvijanje izjava o zadacima gde se taksativno i detaljno navode zadaci, da bi nakon toga usledilo ocenjivanje zadatka i dodeljivanje stepena važnosti, kao i ukazivanje na učestalost, teškoće i posledice grešaka.
2) *Orijentacija na radnike* (*Worker-oriented*)
   Cilj postupaka usmerenih prema radnicima je ispitivanje ljudskih osobina potrebnih za uspešno obavljanje posla: znanje, veštine, sposobnosti i druge karakteristike.

6.2. Planiranje ljudskih resursa

Proces zapošljavanja započinje planiranjem ljudskih resursa, gde se na osnovu polazne tačke, bazirane na predviđanju promena u internom i eksternom prostoru, predviđa neophodan ljudski potencijal potreban za realizaciju plana i određuju operativni zadaci za njegovo ostvarenje. U ovoj fazi se očekuju odgovori na pitanja koje poslove treba obaviti kako bi se stiglo do cilja, ali i koliko je neophodno angažovati ljudskog potencijala sa definisanim znanjima, veštinama i sposobnostima za svako radno mesto. Armstrong (2009: 485) ističe planiranje potreba za ljudskim resursima kao važan proces jer prethodi ostalim upravljačkim aktivnostima, ali i zbog toga što radna snaga čini veći deo troškova organizacije.

Kako bi planiranje ljudskih resursa imalo željene rezultate, neophodan je sistematičan pristup kroz određivanje postojećeg stanja ljudskih resursa, a nakon toga sledi procena budućih ljudskih resursa (Đorđević-Boljanović, 2018). Čerović (2020b: 342) navodi četiri osnovna aspekta planiranja ljudskih resursa: planiranje kako bi se zadovoljile potrebe u narednom periodu, planirnje procesa regrutacije ili raskida ugovora o radu sa zaposlenima, kao i harmonizacaja planiranja obuke osoblja. Sličan pristup procesu planiranja ljudskih resursa ističe Marinković (2010: 38), koji prepoznaje četiri faze: procena stepena na kojem su se ciljevi i zadaci u vezi sa ljudskim potencijalima susreli, procena odnosa u strukturu zaposlenih, faza u kojoj se donose ciljevi preduzeća i utvrđuju porebe i obezbeđuju ljudski resursi.

Planiranje ljudskih resursa u vreme kada su stope nezaposlenosti sve niže, predstavlja izazov za poslodavce, sada već u značajnoj meri usmerene i prema pasivnim kandidatima, koji su sve selektivniji u pogledu potencijalnih mogućnosti zapošljavanja.

Turizam i ugostiteljstvo direktno i indirektno angažuju značajan ljudski potencijal, a jedan od najznačajnijih problema ogleda se u sezonalnosti – zapošljavanju samo u toku sezone, što prati i komleksan proces planiranja ljudskih resursa. Planiranjem ljudskih resursa potrebno je ustanoviti kratkoročne i dugoročne ciljeve, koji ne treba da budu usmereni samo na aktivnosti, već na rezultat. Za ciljeve koji su jasni, merljivi, realistični, vremenski oročeni i dosledni, kažemo da su ispravno definisani. Generalno, ukupno planiranje ljudskih resursa bazira se na prihvatanju aksioma da su ljudi najvredniji resurs organizacije, a sve radi obezbeđivanja potrebnih uslova za odgovarajuće kadrove, koji će moći da ostvare utvrđene ciljeve organizacije.

Čerović (2013) naglašava da operativni nivo planiranja treba da bude harmonizovn sa planovim menadžmenta na korporativnom nivou, uvažavajući sadašnji nivo znanja, veština i sposobnosti zaposlenih, kao i druge faktore od značaja: upražnjena radna mesta usled penzionisanja, unapređenja, prelaska, odlaska zbog bolesti ili razrešenja dužnosti. Planiranje, kao bitna aktivnost upravljanja ljudskim resursima, mora da bude integralni segment strateškog planiranja svake organizacije (Budaković, Peštek, 2018), a fokus je na obezbeđivanju ljudskih resursa sa neophodnim znanjima i veštinama, u pravo vreme i na određenom mestu (Mathis & Jackson, 2011). Kulić (2002) ukazuje na to da se adekvatnim planiranjem može smanjiti odlazak osoblja, naročito stručnjak, što je ponekad posledica nepostojanja strateških planova i brige o razvoju karijere zaposlenih u preduzeću.

6.3. Proces regrutacije ljudskih resursa

Zajednički imenitelj svih definicija regrutovanja je privlačenje, identifikacija i zadržavanje osoblja. Regrutacija je samo jedna u nizu iteracija za turističko-ugostiteljska preduzeća, ali veoma značajna za njihovu buduću efikasnost, produktivnost i održivost. Mada je od ključne važnosti za početak procesa zapošljavanja, regrutacija može da ima široke implikacije na ostale dolazeće procese. Stoga se naglašava da procena efikasnosti regrutacije uključuje ne samo odabir kvalitetnog kandidata, već i njihovu efikasnu integraciju i zadržavanje, kao i njihov uticaj na postojeće zaposlene i na učinak preduzeća, a time i na poboljšanje konkurentske prednosti (Katz & Kahn, 1978; Kulić i sar., 2005; Searle, 2009; Muduli, et al., 2016).

Regrutacija i selekcija kandidata za popunjavanje novih ili postojećih radnih mesta presudan je element aktivnosti ljudskih resursa u svim turističkim i ugostiteljskim organizacijama, bez obzira na veličinu, strukturu ili delatnost. Mada je primetno da je važnost kvaliteta usluga povećala pritisak na organizacije da zapošljavaju najbolje pojedince, često se odluke donose na neformalan, *ad hoc* i reaktivan način (Nickson, 2007: 88).

Da bi se regrutacija okarakterisala kao uspešna, prvi preduslov koji mora da se ispuni je privlačenje velikog broja kvalifikovanih kandidata (Schmitt & Chan, 1998; Barber, 1998; Rowley et al., 2002; Vesić, 2006; Mašić, 2009; Walker et al., 2009; Marinković, 2010; Stone, et al., 2013), kako bi se povećala verovatnoća zapošljavanja pojedinaca koji poseduju odgovarajuća znanja, veštine i sposobnosti, što je garancija kasnije uspešnosti na poslu (Otoo et al., 2018; Johnson et al., 2020). U tom kontekstu data je i ocena da je proces regrutacije efikasan ukoliko obezbeđuje dovoljan broj prijava, a kompletan postupak se odvija sa lakoćom (Barber et al., 1999).

Proces regrutacije je zahtevan, a neophodno ga je sagledavati u realističnim okvirima, posebno kada ima mnogo kandidata koji ispunjavaju uslove.

Neprekidna težnja za razvojem dovela je do potrebe da turističko-ugostiteljska preduzeća imaju osoblje na visokom nivou sa multifunkcionalnim veštinama, tehnološkom pismenošću, preduzetničkom agilnošću i sposobnostima da rade u različitim kulturama, strukturama i tržištima (Carpignano et al., 2019). Odluka o početku regrutacije može da bude odlučujuća u obuhvatu segmentirane grupe potencijalnih aplikanata, što je naročito vidljivo kod poslova sa izraženom sezonalnošću, kao što je turizam. Kašnjenje u procesu regrutacije rezultira manjim brojem prijava na oglas, ali i slabijim kvalitetom prijavljenih (Turban & Cable, 2003). Osim toga, tražioci posla žele da minimiziraju neizvesnost u pronalaženju poslova, pa je to još jedan od razloga pravovremenog otpočinjanja regrutacije (Becker et al., 2010).

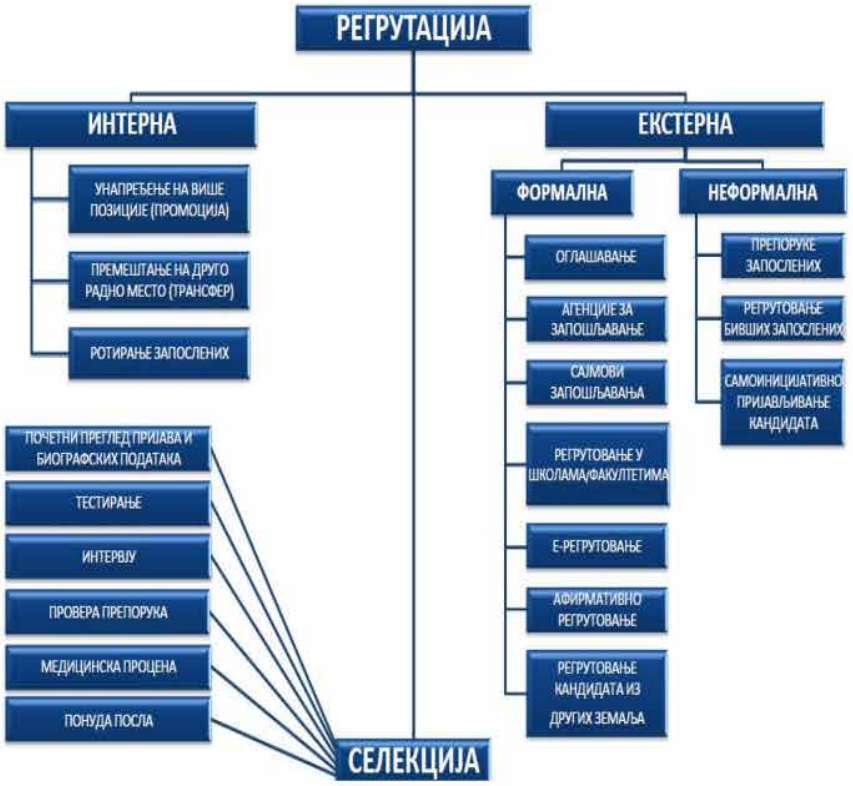
Regrutacija se posmatra i kao postupak blagovremenog privlačenja pojedinca, u dovoljnom broju i sa odgovarajućim kvalifikacijama, razvijanje njihovog interesa za organizaciju i podsticanje da se prijave za poslove u njoj (Mondy & Noe, 1993: 336; Junejo et al., 2019: 22).

Regrutacija integriše aktivnosti koje organizacija preduzima radi identifikovanja i privlačenja pojedinaca koji poseduju sposobnosti koje će koristiti organizaciji u ostvarivanju

strateških ciljeva, pri čemu se ukazuje na postojanje tri faze u procesu zapošljavanja: aplikacija, interakcija i ponuda za posao (Saks, 2005).

Regrutovanje predstavlja prvi korak u zahtevnom procesu zapošljavnja, i obuhvata brojne i raznovrsne aktivnosti koje utiču na potencijalne kandidate da podnesu prijave na oglas za upražnjeno radno mesto, ali i na finalnu odluku o teme da kandidati prihvataju da potpišu ugovor o radu (Đorđević Boljanović, 2010).

Slika 4. Konceptualni okvir regrutacije i selekcije ljudskih resursa



Izvor: autor, 2021.

Proces regrutovanja postao je složenija aktivnost nego u prethodnom periodu kada su bile dovoljne preporuke zaposlenih ili oglas postavljen na oglasnoj tabli.

Danas se insistira na privlačenju najpogodnijih kandidata sa potrebnim kvalifikacijama, koji će ući u proces selekcije. Regrutovanje može da bude internog i

eksternog karaktera, te se u odnosu na izvor primenjuju i različite metode zapošljavanja (Abduli, 2013: 138). Petković (2008: 454) regrutaciju sagledava kao proces gde organizacija ističe svoje potrebe u smislu broja i strukture radnika, a kandidati potvrđuju želju da rade u određenoj organizaciji. Bogićević (2003), Budaković i Peštek (2018) detektuju pronalaženje najboljih kandidata i njihovo dugoročno zadržavanje u organizaciji kao primarne zadatke regrutera. Dakle, regrutovanje je kontinuiran i intenzivan proces gde obe strane treba da budu zadovoljne, odnosno predstavlja dvosmerni odnos moći (Searle, 2003).

Primarni zadatak upravljanja ljudskim resursima je obezbeđenje dovoljno kandidata sa adekvatnim znanjima, veštinama, interesima i motivima kako bi bilo moguće realizovati razvojne i strateške ciljeve organizacije (Kuka, 2011). Regrutacija se može definisati i kao proces kreiranja skupa kandidata iz kojeg će biti odabrana odgovarajuća osoba koja će odgovarati uslovima iz oglasa za posao. U tom dinamičnom procesu preduzeća nastoje da privuku i zadrže interes pogodnih kandidata, istovremeno nastojeći prikazati pozitivnu sliku potencijalnim kandidatima (Heery & Noon, 2001).

Tabela 8. Metode regrutacije koje su poslodavci koristili

IZVOR REGRUTACIJE	POSLODAVCI KOJI KORISTE IZVOR ZA REGRUTACIJU
Veb strnice preduzeća	87%
Internt stranice za zapošljavanje	82%
Preporuke	78%
Novine i časopisi	73%
Fakulteti i srednje škole	60%
Profesionalna udruženja	58%
Sajmovi zapošljavanja	55%
Praksa	52%
Lovci na talente	52%
Tražnja radnih biografija na mreži	38%
Radio/TV oglasi	11%

Izvor: "Solving the Riddle of Recruiting & Retention," *HR Focus,* (April 2008). In. DeCenzo& Robbins, 2009: 145

Čerović (2020a: 116) ukazuje na obavezu organizacije da kandidatu predoči čistu sliku posla, baš kao što i organizacija ulaže napore u prikupljanju podatka o kandidatu.

Zapošljavanje u vreme kada su stope nezaposlenosti sve niže, predstavlja izazov za poslodavce, sada već u značajnoj meri usmerene i prema pasivnim kandidatima, koji su sve selektivniji u pogledu potencijalnih mogućnosti zapošljavanja.

Prema Anketi o radnoj snazi za 2020. godinu (RZS, 2021) ukupan broj nezaposlenih je 286.600, a među njima je čak 45.900 onih koji posao traže duže od sedam godina, kao i 58.500 nezaposlenih koji traže posao od dve do šest godina. Značajan podatak za targetiranje ciljnih grupa su neaktivni, kojih je 2.712.800, ali je među njima 260.700 onih koji su se izjasnili da žele i da mogu da rade. Međutim, već Anketa o radnoj snazi za drugi kvartal 2021. godine ukazuje da je broj nezaposlenih porastao na 352.000, odnosno da je stopa nezaposlenosti 11,1%. U istom periodu povećan je i broj zaposlenih na 2.831.100, tako da je stopa zaposlenosti za dati period 48,3% (RZS, 2021a).

Struktura radne snage na tržištu rada je promenjena, a nove generacije su zahtevnije i sa više očekivanja od posla. Zahtevi koji se u pogledu tehnika privlačenja i odabira kandidata postavljaju pred menadžere za upravljanje ljudskim resursima sve više se udaljavaju od tradicionalnog pristupa.

Reputacija preduzeća je važna jer obezbeđuje bolji pristup resursima, a naročito ljudskim resursim, talentima i novozaposlenima, koji povećavaju nivo znanja u organizacaji (Virijević-Jovanović, Jošanov-Vrgović: 44-45). Za dobijanje korisnih i verodostojnih informacija, koje će biti u funkciji donošenja odluke o izboru najboljih kandidata, potreban je pristup koji će kombinovati tradicionalne i savremene tehnike (Slavić i sar., 2017).

Kada na tržištu radne snage nema dovoljno kandidata sa odgovarajućom vrstom i stepenom stručne spreme, a naročito kada postoji potreba za zapošljavanjem visokokvalifikovanog osoblja, preduzeća moraju da ponude dodatne povoljnosti kako bi privukla kandidate (Grujić, 2003: 168).

6.4. Identifikovanje i privlačenje talenata

Relevantnost identifikovanja, privlačenja i zadržavanja talenatau velikoj meri zasniva se na kontinuiranoj izgradnji prepoznatljivog identiteta, imidža i reputacije. Takav pristup neminovno vodi kreiranju vizura željenog poslodavca, koje će privući znatno više kandidata u procesu regrutacije. Poznavanje poslodavca, imidž i reputacija važne su dimenzije koje utiču na potencijalne kandidate da se prijave za posao (Turban & Cable, 2001; Turban & Cable, 2003; Cable & Yu, 2006). Koliko je važna prepoznatljivost i privlačnost unutar ciljne

grupe najbolje se vidi prilikom oglašavanja slobodnih radnih mesta, kada se šteta zbog izostanka pozitivnog pogleda na organizaciju direktno reflektuje na ishod zapošljavanja (Brooks et al., 2003). Očekivani trajni nedostatak kvalifikovanog osoblja stvara jedinstvene izazove za preduzeća koja se sve više diferenciraju kako bi uspešno privukla kvalifikovane kandidate. Kao rezultat toga, brojna preduzeća se usmeravaju prema oglašavanju, kako bi kreirali „brendove za zapošljavanje" i tako ponudila primamljiv profesionalni predlog koji je ubedljiv i diferenciran (Ewing et al., 2002: 3).

U naučnoj i stručnoj literaturi sve više tema posvećuje se brendiranju poslodavaca (Davisdon et al., 2010; Wilden et al., 2010; Alnıaçık & Alnıaçık, 2012; Rampl, 2014; Mihalcea, 2017; Gilani & Cunningham, 2017; Purusottama & Ardianto, 2019; Tasente, 2020), odnosno skupu opipljivih i neopipljivih osobenosti koje kompaniju izdvajaju i čine privlačnijom od ostalih na tržištu rada (Jenner & Taylor, 2009). Kroz proces brendiranja poslodavaca šalje se obećanje zainteresovanim kandidatima o prednostima koje mogu da ostvare zapošljavanjem u kompaniji, što se može porediti sa obećanjem korporativnih brendova kupcima u vezi sa proizvodima i uslugama (Backhaus, 2016). Upravo zbog toga brend poslodavca može da posluži kao garancija potencijalnim kandidatima da je reč o odgovornoj organizaciji, koja ne obećava ništa više od onoga što može da ponudi (Ognjanović, 2020: 65).

U procesu brendiranja poslodavaca nedvosmisleno se diferenciraju funkcionalne koristi, kao što su zarade i naknade i simbolične koristi koje se odnose na percepciju o prestižu firme, što kandidate za posao pokreće da razmišljaju o tome u čemu će uživati ukoliko budu radili u firmi.

To dalje može da znači da će potencijalni kandidati biti privučeni na bazi toga u kojoj meri veruju da firma poseduje željene osobine povezane sa zaposlenima i relativnu važnost koju tim atributima pridaju (Backhaus & Tikoo, 2004). Gligorijević i Janičić (2011: 288) sugerišu integracioni pristup kreiranja vrednosti korporativnog brenda koji inkorporira i funkcionalne i emocionalne vrednosti, čime se korisnicima garantuje isporuka jedinstvenog iskustva. Brend poslodavca treba sagledavati kroz prizmu stečnog iskustva kandidata koji su podneli prijavu na oglas za popunu upražnjenog radnog mesta, kao i značajno dužeg iskustva stečenog kod već zaposlenog osoblja (Lukić i sar., 2019: 85).

Neki dokazi ukazuju na to da prakse regrutovanja utiču na percepciju kandidata o organizaciji i namerama da se prijave. Naime, utvrđeno je da percepcija podnosioca prijave

za posao o organizacionim atributima, kao što su obuka, kompenzacija i mogućnost napredovanja, ima pozitivne efekte na privlačnost potencijalnih kandidata, baš kao što su pojedina istraživanja pokazala da prakse regrutovanja utiču na opšte osećanje privlačnosti kandidata za organizaciju ili verovanje u nju (Roberson et al., 2005).

Grafikon 1. Važnost faktora pri odabiru posla



Izvor: prilagođeno prema HRLAB (2020) - Regionalni izveštaj tržišta rada

Istraživanje sprovedeno među kandidatima iz Srbije, Hrvatske, BiH i Severne Makedonije, za vreme trajanja najvećeg regionalnog on-lajn sajma zapošljavanja „Virtuelni dani karijera i znanja“, od 17. do 24. oktobra 2019. godine, s ciljem da se sazna šta oni očekuju od poslodavaca, pokazalo je da među tri grupe ispitanika (nezaposleni, zaposleni i oni koji se trenutno školuju) ima najviše onih koji su dobre međuljudske odnose i visinu zrada izdvojili kao najvažnije faktore. Plata je na drugom mestu po značaju, što ukazuje na to da je kandidatima za nijansu važnije u kakvoj atmosferi rade, nego koliko su plaćeni (www.hrlab.rs, 2020). U prikupljanju podataka isključivo preko interneta, bili su angažovani vodeći sajtovi za zapošljavanje iz četiri zemlje regiona: *Poslovi Infostud* (Srbija), *Moj Posao* (Hrvatska), *Posao.ba* (BiH) i *Vrabotuvanje.com* (Severna Makedonija).

Postoji čitav niz determinanti koje, manje ili više, utiču na kreiranje vrednosti koje diferenciraju preduzeća, a najčešće se navode organizaciona kultura i radno okruženje, kao i harmonizacija radnih obaveza i privatnog života (Chapman i et al., 2005). Berton i saradnici (Berthon et al., 2005) ukazuju na pet faktora atraktivnosti poslodavaca: interesna vrednost, socijalna vrednost, ekonomska vrednost, razvojna vrednost i primenjena vrednost.

Interesna i socijalna vrednost notiraju psihološku korist, dok se razvojna vrednost i vrednost primene baziraju na funkcionalnoj koristi. Interesna vrednost procenjuje privlačnost poslodavca koji istovremeno nudi organizaciju u kojoj se kreiraju autentični i

visokokvalitetni proizvodi i usluge i primamljivo radno okruženje gde se posebno cene inovativnost i kreativnost.

Socijalna ili društvena vrednost procenjuje privlačnost za harmonično radno okruženje i dobre međusobne odnose sa kolegama i nadređenim osobljem u hijerarhiji organizacije. Ekonomska vrednost procenjuje privlačnost organizacije u odnosu na zarade i naknade, kao i u odnosu na sigurnost posla i šanse za razvojem karijere. Razvojna vrednost procenjuje privlačnost preduzeća za zaposlenje u smislu odavanja priznanja za uspešan rad, a zatim i za sticanje dragocenog radnog iskustva koje je često ključno u procesu razvoja karijere. U ovom segmentu se procenjuju realne mogućnosti za učvršćivanje samopoštovanja i samopouzdanja. Primenjena vrednost ističe kao poseban kvalitet primenu i razmenu znanja, i napore koji se čine za stvaranje humanog radnog okruženja.

Privlačenje talenta predstavlja jedan od najvažnijih zadataka menadžera zaduženih za ljudske resurse. Na današnjem konkurentskom tržištu radne snage, poslodavci bi trebalo da istaknu svoj imidž za potencijalne tražioce posla, tako da postoji veća šansa za zapošljavanje najboljih kandidata koji odgovaraju potrebama (Banerjee & Gupta, 2019).

Tabela 9. Skala atraktivnosti poslodavaca

Interesna vrednost	Rad u uzbudljivom okruženju
	Inovativni poslodavac – nove radne prakse/razmišljanje unapred
	Organizacija vrednuje i koristi kreativnot
	Organizacija proizvodi visokokvalitetne proizvode i usluge
	Organizacija proizvodi inovativne proizvode i usluge
	Interesantno radno okruženje
Socijalna (društvena) vrednost	Dobri odnosi sa nadređenima
	Dobri odnosi sa kolegama
	Kolege koje podržavaju i ohrabruju
	Srećno radno okruženje
Ekonomska vrednost	Dobre mogućnosti za promociju unutar organizacije
	Sigurnost posla u organizaciji
	Praktično međuresorno iskustvo
	Iznadprosečna osnovna zarada
	Atraktivan sveukupni kompenzacijski paket
	Priznanje/uvažavanje menadžmenta
Razvojna vrednost	Odskočna daska za buduće zaposlenje
	Dobar osećaj kao rezultat rada za određenu organizaciju
	Osećaj samouverenosti kao rezultat rada za određenu organizaciju
	Sticanje iskustva za unapređenje karijere
	Humanitarna organizacija – vraća društvu
	Mogućnost primene naučenog u tercijalnoj instituciji

Primenjena vrednost	Prilika da druge naučite onome šta ste naučili Prihvatanje i pripadanje Organizacija je orijentisana na kupca

Izvor: Berthon et al., 2005.

S obzirom na to da su zaposleni razlog rasta i uspeha preduzeća, odnosno da je ljudski kapital ono najvrednije što preduzeće ima, privlačenje najboljih kandidata u procesu regrutacije i odgovarajuća selekcija mogu da doprinesu još kvalitetnijem i prepoznatljivijem imidžu i reputaciji preduzeća. Ovakva razvojna arhitektura ne predstavlja samo podsticaj kandidatima da apliciraju za posao u preduzeću, već je i dodatni razlog za smanjenje fluktuacije zaposlenih. Shodno teoriji i dosadašnjim istraživanjima o zapošljavanju može se uočiti da objektivne karakteristike, subjektivna razmatranja i kritični kontakt šalju potencijalnim kandidatima signale o organizaciji i raspoloživim mogućnostima. Za vreme regrutacije kandidata, kritični kontakt može obuhvatiti interakciju sa izvorima zapošljavanja, kao što su novinski oglasi, sajmovi zapošljavanja ili veb lokacije organizacije. U tom kontekstu važnu ulogu ima brend preduzeća, gde se diferenciraju dve glavne dimenzije: poznavanje preduzeća i imidž preduzeća (Allen et al, 2007).

Poznavanje preduzeća se opisuje kao sposobnost kandidata koji traži posao da lako prizove naziv preduzeća, dok imidž preduzeća oblikuju percepcije, osobine i udruženja koja osobe povezuju sa brendom kompanije (Grund, 2006).

Preduzeća bi trebalo da konstituišu strategije koje će osigurati da njihova baza ljudskih resursa bude u skladu sa zahtevima i dinamikom poslovanja. Na sve konkurentnijim tržištima zapošljavanja, razvijanje strategija koje mogu da obezbede status poželjnog poslodavca, što dalje vodi do većeg broja potencijalnih kandidata po oglašenom slobodnom radnom mestu,može u značajnoj meri da olakša zapošljavanje kvalifikovanih kandidata, a preduzeću pruži stratešku prednost (Wilden et al., 2010).

6.5. Metodi internog regrutovanja

Korisnost internog regrutovanja je u tome što je veća pouzdanost u proceni kandidata s obzirom na otvorenu mogućnost koja je data menadžmentu u procenjivanju potencijalnog kandidata, kao i što se ova aktivnost može preferirati radi unapređenja zaposlenih, čime se stvara poželjna klima da preduzeće brine o dobrim radnicima. Osim toga, ovakav vid regrutovanja je jeftiniji i brži, a kandidati iz organizacije već poznaju ostale zaposlene,

strukturu i način rada. Takođe, opredeljenje na unutrašnje izvore zapošljavanja pospešuje moral ostalog osoblja koje sagledava vlastite mogućnosti u narednom periodu.

Kao nedostaci internog regrutovanja često se navodi da takve organizacije postaju zatvorene za nove ideje i promene, kao i da se nakon promocije stvara upražnjeno radno mesto.

Među slabostima se mora navesti i to da pojedinci u organizaciji mogu zaključiti da unapređenje zavisi od prijateljstva sa menadžmentom, što može da utiče na slabljenje morala, naročito kod onih koji su očekivali vlastito unapređenje (Galičić, 2017: 285), kao i to da regruteri donesu odluku da među kandidatima koji su već deo organizacije nema onih koji su prikladni za novootvorenu poziciju.

Postoji nekoliko načina internog regrutovanja, tj. unutrašnjeg pribavljanja kandidata, među kojima su najčešći oglašavanje, preporuke neposrednih menadžera i informacije i predlozi odeljenja za ljudske resurse (Bahtijarević Šiber, 1999: 294).

6.5.1. Unapređenje na više pozicije

Unapređenje (promocija) označava promenu položaja na viši nivo koji zahteva odgovarajuća znanja i sposobnosti u okviru organizacije. Razlog za unapređenje može da bude nagrada za prethodno dobre rezultate ili usmerenje organizacije da iskoristi potencijale svojih zaposlenih. Da bi to bilo moguće, poslodavci moraju da poseduju tačne informacije o zaposlenima, njihovim sklonostima i sposobnostima, koje se mogu upotrebiti kada je potrebno u korist organizacije. U tu svrhu neophodno je mapirati ličnost, skolonosti i sposobnosti svih zaposlenih kako bi se olakšala ponuda pojedincima koji imaju željene karakteristike da se bave poslovima koji su upražnjeni, poštujući trenutne uloge i zadatke (Yannakoudakis, E., & Yannakoudakis, H., 2021).

Mnoge organizacije se odlučuju za popunjavanje upražnjenih radnih mesta upravo unapređenjem na više pozicije. Mada najčešće uspešne, interne promocije imaju i određene nedostatke, ceneći da učinak pojedinca na jednom poslu možda nije dobar prediktor učinka na drugom, jer se na novom poslu mogu zahtevati različita znanja i veštine (Karthikeyan, 2019: 180). Dakle, prilikom unapređenja, mora se voditi računa o tome da se zaposleni unapređuju na osnovu useha na sadašnjem poslu, što nije garancija da će biti uspešni na novom radnom mestu (*Petrovo načelo* – napredovanje do granica nesposobnosti). Unapređenju moraju da budu strani favorizovanje i diskriminacija (Šehić, Rahimić, 2009).

Prilikom donošenja odluke o unapređenjima, potrebni su planovi premeštaja (zamene) i planovi sukcesije menadžmenta koji su rezultat planiranja ljudskih resursa (Bogićević Milikić, 2006: 96).

Jedna od najlošijih konstatacija za menadžera ljudskih resursa je nedostatak odgovarajućeg kvalifikovanog osoblja, jer to vodi usporavanju rasta i razvoja organizacije i podstiče rast zarada postojećih radnika.

6.5.2. Premeštanje na druga radna mesta

Premeštaji ili lateralna mobilnost uglavnom ne podrazumevaju veću odgovornost i zarade, već dodeljivanje različitog posla sa sličnim odgovornostima i nivoom zarade. Međutim, premeštaj odozgo na dole označava snižavanje odgovornosti i manji zaradu, pa se zaposleni u takvim slučajevima često odlučuju da napuste preduzeće (Bogićević Milikić, 2006: 245).

Premeštaj bi trebalo da bude rezultat stvarne potrebe procesa i organizacije rada u preduzeću, a uvek je praćen aneksom ugovora o radu sa obrazloženjem razloga premeštaja i sa navedenim uslovima rada na novom radnom mestu. Afirmativno unapređenje usled popunjavanja upražnjenog radnog mesta, odnosno novootvorene pozicije koja je rezultat tehnoloških, organizacionih ili ekonomskih promena svakako je vid priznanja za prethodni uspešan rad, ali i snažna motivacija ostalim zaposlenim koji uviđaju da se inovativnost i kreativnost, rad i iznadprosečni rezultati isplate.

S obzirom da premeštanje na manje složena i plaćena radna mesta može da bude izvor protivzakonitog i neetičkog postupanja poslodavaca, Zakonom o radu je regulisano da ukoliko poslodavac jednostrano otkaže ugovor o radu zaposlenom, na istom radnom mestu u naredna tri meseca ne može da angažuje drugog radnika.

6.5.3. Rotiranje zaposlenih

Rotiranje zaposlenih označava odluku rotiranja zaposlenih sa jednog na drugo radno mesto, prvenstveno radi ujednačenja opterećenosti i izbegavanja monotonije. Rotacija se primenjuje i prilikom horizontalnog proširenja posla, tako da se zaposleni, nakon završetka predviđenih aktivnosti na jednom radnom mestu, premeštaju sa na drugi poslovni ciklus.

Rotacija posla podrazumeva konstantnu nadogradnju postojećih znanja i veština, a može da doprinese fleksibilnosti, boljoj prilagodljivosti i osnaživanju samopouzdanja

(Schultz, 1986). Takođe, rotiranje poslova u istoj funkcionalnoj oblasti doprinosi boljem razumevanju organizacije i radnih procesa i razvijanju sposobnosti (Bogićević Milikić, 2006: 244-245), odnosno to je prilika da zaposleni upoznaju preduzeće kao celinu (Đorđević Boljanović, Pavić, 2011: 148).

Rotacija posla će imati pozitivne refleksije ukoliko ispuni određene uslove (Noe et al., 2016: 247):

- organizacija uspostavlja i saopštava javne politike o tome koja radna mesta ispunjavaju uslove za rotaciju posla;
- zaposleni i njihovi menadžeri razumeju i slažu se u vezi sa očekivanjima od rotacije posla, uključujući i pitanje veština koje treba razviti;
- izlaganje zaposlenih sa velikim potencijalom različitim poslovnim jedinicama, kupcima ili geografskim oblastima. To može da bude i izlaganje iskusnog i/ili talentovanog zaposlenog kroz nekoliko poslovnih jedinica radi mentorstva ili podučavanja zaposlenih;
- najviše rukovodstvo je posvećeno uspehu programa;
- identifikacija odgovornog za merenje da li program ispunjava ciljeve.

Rotiranje je privremenog karaktera, a kao prednosti ističu se (Simić, 2020):

- karakteristike i performanse zaposlenih su poznate, pa samim tim manje su i moguće greške prilikom izbora;
- sadrži motivacionu komponentu;
- štedi vreme i novac za regrutovanje, selekciju i obuku zaposlenih;
- jača percepciju o sigurnosti zaposlenja.

Kao glavni nedostaci rotiranja navode se:

- unapređivanje zaposlenih bez potrebnog iskustva;
- problem popunjavanja upražnjenog radnog mesta;
- promena organizacije posla koja može da dovede do konflikta;
- zatvorenost organizacije koja negativno utiče na inovativnost i fleksibilnost.

6.6. Metodi eksternog regrutovanja

Eksterno regrutovanje je proces traženja kandidata iz spoljne sredine, skuplje je od internog regrutovanja, jer postoje troškovi oglašavanja i socijalizacije, a postoji i rizik izbora neadekvatnog kandidata. Troškove oglašavanja moguće je jednim delom redukovati koristeći

sve prednosti koje nudi konvergentno medijsko okruženje. Prateći dinamične promene, nameće se neophodnost kontinuirane edukcije, kako bi se menadžerima zaduženim za upravljanje ljudskim resursima u turizmu u svakom trenutku obezbedilo dovoljno znanja i veština, što im je neophodno za rad u konvergentnom prostoru. Regrutovanje je postupak otkrivanja potencijalnih kandidata za stvarna ili predviđena radna mesta, odnosno posmatrano iz druge perspektive, to je povezujuća aktivnost koja okuplja organizacije sa upražnjenim radnim mestima i one koji traže posao.

Dostizanje do zadovoljavajućeg broja kandidata nikada nije lako, a pred regruterima je zadatak da identifikuju mesta gde mogu da pronađu najbolje kandidate.

Brojne i kompleksne aktivnosti pred menadžere zadužne za ljudske resurse naročito su otežane u vreme ekonomskog rasta, kada je na tržištu rada sužen izbor kvalifikovanih kandidata, ali i za vreme ekonomskih kriza kada se jedan broj nezaposlenih odlučuje za prekvalifikaciju (DeCenzo & Robbins, 2009: 134).

Prilikom razmatranja strategija zapošljavanja, nameće se potreba za privlačenjem kvalitetnih kandidata i istovremeno obeshrabrivanje onih sa skromnijim kompetencijama. Naime, primećeno je da su kandidati, koji ne ispunjavaju sve zahtevane uslove ili njihova znanja, veštine i sposobnosti nisu na željenom nivou, skloniji da se prijavljuju na veliki broj upražnjenih radnih mesta (Chapman & Webster, 2006), dok oni sa zavidnim kompetencijama značjno više pažnje poklanjaju oglasima za posao gde je istaknuto šta poslodavac pruža kandidatima, naspram oglasa gde je naglasak na tome šta preduzeće očekuje od kandidata (Schmidt et al., 2015).

Kao prednost eksternog regrutovanja ističe se to da novi ljudi donose nove ideje, stvarajući pozitivan imidž organizacije otvorene za promene (Galičić, 2017: 286), a ukoliko poseduju prethodno radno iskustvo, moguće je korigovati troškove obuke. Osim toga, ne postoji problem stvaranja upražnjenog radnog mesta, kao što je to slučaj kod internog regrutovanja.

Slabosti eksternog regrutovanja ogledaju se u tome što procedure zapošljavanja traju duže, moral zaposlenih slabi jer ne vide mogućnost vlastitog unapređenja, van organizacije je teže pronaći osobu koja se uklapa u kulturu preduzeća i filozofiju menadžmenta, zatim treba očekivati nižu produktivnost na početku radnog angažovanja dok ne ovladaju procedurama (Galičić, 2017: 286), a postoji rizik da izabrani kandidat ne može da se uklopi u organizaciju (Bahtijarević Šiber, 1999).

Regrutovanje je dosmeran proces u kome preduzeće ulaže napore da privuče što veći broj kandidata sa odgovarajućim znanjima i veštinama, a potencijalni kandidati iskazuju svoju procenu da je organizacija dobro mesto za rad. (Čerović, 2019). Prema tome, čak i uspešno sproveden proces regrutacije i selekcije, računajući i odluku o izboru kandidata i ponudu ugovora o radu, ne znači da će izabrani kandidat prihvatiti da bude deo preduzeća pod ponuđenim uslovima.

6.6.1. Formalni metodi eksternog regrutovanja

Formalni metodi eksternog regrutovanja imaju širok opseg i praktično obuhvataju celokupno tržište rada. U procesu regrutovanja, poslodavci mogu da koriste više različitih kanala kao bi bili efikasniji, ali i kako bi u interakciji sa kandidatima uvažili i njihova očekivanja, što će kasnije značajno uticati na retenciju zaposlenih.

Najčešće korišćeni kanali regrutacije su:

- oglašavanje;
- agencije za zapošljavanje;
- sajmovi zapošljavanja;
- regrutovanje u školama i fakultetima;
- regrutovanje putem interneta;
- afirmativno regrutovanje;
- regrutacija kandidata iz drugih zemalja.

Eksterno regrutovanje determinisano je oscilacijama na tržištu radne snage, promenama koje diktiraju tehničko-tehnološke inovacije, kao i stečenom reputacijom i atraktivnošću radnog mesta (Šehić, Rahimić, 2009). Ciljevi regrutacije su privlačenje kandidata sa višedimenzionalnim veštinama i iskustvima koja odgovaraju sadašnjosti i budućnosti organizacione strategije, zatim da se dodaju nove ideje na svim nivoima organizovanja, kao i da se razvija organizaciona kultura koja privlači kompetentne kandidate, bez obzira na stvarno potreban broj (Mahapatro, 2010:64).

6.6.1.1. Oglašavanje

Oglašavanje je jedan od tradicionalno formalnih metoda regrutovanja, koji je u praksi najzastupljeniji. Od blagovremenog kreiranog i kvalitetno dizajniranog oglasa očekuje se

zadovoljavajući odziv kandidata koji ispunjavaju tražene uslove za upražnjeno radno mesto. Oglas mora da sadrži opis posla i neophodne informacije o poslu, mesto rada, zahtevane kvalifikacije, kao i zaradu i pogodnosti.

Proces oglašavanja počinje identifikovanjem ciljne grupe koja će biti u fokusu napora preduzeća da privuče što više kandidata koji ispunjavaju tražene uslove. Ciljnu grupu mogu da čine pojedinci, grupe, niše na tržištu rada, tržišni segmenti ili opšta populacija, ali se svakoj ciljnoj grupi pristupa različito (Belch, G. E., & Belch, M. A., 2004).

Za dobru prezentaciju ponuđenog posla i karakteristike potencijalnih kandidata neophodno je da oglas sadrži sledeće elemente (Marinković, 2010: 44): naziv radnog mesta, uslove za rad, zahtevane kompetencije, kao i način i rokove za prijavljivanje, a poželjno je i da sadrži naznačene mogućnosti za razvoj karijere. Na kraju se po pravilu navodi osoba zadužena za davanje dodatnih informacija, adresa organizacije i kontakt telefon. Jedna od bitnih prednosti oglšavanja ogleda se u tome što preduzeće na taj način šalje poruku javnosti o svojoj delatnosti, o svom rastu i razvoju.

Preduzeća mogu da koriste oglase za popunu upražnjenih radnih mesta kako bi promovisali konzistentnu marku potencijalnim tražiocima posla. Budući da na tržištu rada postoji jaka konkurencija za talente, uspeh se u velikoj meri zasniva na sposobnosti regrutra da svoj brend prenesu potencijalnim kandidatima (Kaur, 2015: 81). Kod poslodavaca koji preferiraju isticanje pozitivnih krakteristika u odnosu na konkurenciju i stvaranje uslova u kojima će zaposleni u preduzeću biti srećni, zadovoljni i posvećeni, ove aktivnosti su kontinuirani proces (Backhaus, 2016), dok će kandidatima na tržištu rada preduzeće biti poželjno mesto za rad (Lloyd, 2002; Ewing et al., 2002; Berthon et al., 2005; Rampl, 2014).

Pojedini autori sugerišu da organizacije, u zavisnosti od toga ko su zainteresovane strane, mogu da imaju niz različitih reputacija. Tvrdnja nalazi uporište u tome da se shvatanje imidža vezuje za utisak u određenom trenutku, a slike poput ovih vremenom će evaluirti u percepciju reputacije organizacije (Abratt & Kleyn, 2012). U odnosu na upražnjeno radno mesto koje se oglašava, neophodno je izabrati odgovarajuće medije: ukoliko je potrebno popuniti usko specijalizovano radno mesto, oglas treba objaviti u stručnim časopisima, ceneći njihovo periodično publikovanje, dok u situaciji kada je neophodno privući veliki broj potencijalnih kandidata izbor medija treba tražiti među najčitanijim novinama koje se dnevno publikuju (Đorđević Boljanović, 2010: 261).

Postoje i tzv. slepi oglasi, gde je namerno izostavljena identifikacija preduzeća. Reč je o strategiji koja se smisleno primenjuje u situacijama kada preduzeće ne želi da konkurencija sazna da ide u ekspanziju, kada preduzeće na taj način izbegava da zaposleni saznaju da će uslediti promene u zaposlenosti ili u situaciji kada preduzeće ima lošu reputaciju u javnosti. Posledično odluci da se oglas za zapošljavanje pojavi bez naziva preduzeća je značajno manji broj prijava kandidata (Bogićević Milikić, 2006).

6.6.1.2. Agencije za zapošljavanje

Zadatak agencija za zapošljavanje je da na promenjivom tržištu rada povežu ponudu i tražnju. Osim što zainteresovanim za zapošljavanje nude poslove, ove agencije često angažuju preduzeća sa zadatkom da regrutuju kandidate, kao i da obave preliminarnu selekciju i daju preporuke za odgovarajuće kandidate.

Agencije za zapošljavanje predstavljaju efikasno sredstvo za zapošljavanje, a mogu da budu i specijalizovane za jednu delatnost ili zanimanje. Često ove agencije u ime poslodavca oglašavaju upražnjena radna mesta i vode interviju do faze užeg izbora.

Prednosti zapošljavanja angažovnjem agencija (Trivedi, J., 2018: 5-6):

- dobija se pomoć od stručnih i iskusnih stručnjaka;
- štedi se vreme jer odeljenje za ljudske resurse treba da pregleda samo prijave kandidata za koje je agencija unapred odredila da ispunjavaju uslove;
- obezbeđena je brža prijava i obrada s obzirom na to da u većini slučajeva agencije već imaju biografije kandidata;
- agencije privlače teško dostupne kandidate koji neće reagovati direktno na oglase preduzeća;
- agencije se mogu upustiti u iskren, često otkrivajući dijalog sa kandidatima.

Kao loše strane angažovanja agencija za zapošljavanje navodi se cena, ukoliko se raspoloživo vreme ne iskoristi na drugim poslovnim aktivnostima, zatim postoji potencijalni rizik da agencija ne obezbedi kandidate koji ispunjavaju uslove, ali i praksa da pojedini kandidati više biraju direktno kontaktiranje preduzeća, nego da koriste usluge posrednika.

Agencije za zapošljavanje koriste društvene medije radi povezivanja sa različitim korporativnim korisničkim grupama. Mada su većinu savremenih informacionih sistema za ljudske resurse razvile velike međunarodne kompanije, pojavljuju se i novi sistemi koji

omogućavaju prilagođavanje strategija koristeći kombinaciju tradicionalnih tehnika i tehnika zapošljavanja putem interneta (RCSA, 2013).

U Srbiji postoji državna agencija za zapošljavanje – Nacionalna služba za zapošljavanje[6], kao 118 profitnih agencija za posredovanje u zapošljavanju u zemlji i inostranstvu (www.nsz.gov.rs, 2021). Najveći nedostatak nacionalnih agencija za zapošljavanje je u tome što je pristup univerzalan i obezbeđuje obavezno zdravstveno osiguranje. Stoga se u formalnoj evidenciji nezaposlenih nalaze se i oni čiji je motiv prijavljivanja isključivo ostvarivanje prava na zdravstvenu zaštitu, a da istovremeno ne iskazuju očekivano interesovanje i aktivno traganje za poslom. Pržulj i sar. (2014: 38) navode da se najveća masa sredstava u nacionalnim agencijama usmerava na pasivne mere (zdravstveno osiguranje, naknade za nezaposlene, administrativni troškovi), dok se manjim delom sredstava realizuju aktivne mere.

Izdavanje dozvola za rad agencijama za posredovanje u zapošljavanju je u nadležnosti Ministarstva za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja.

Osim navedenog, sve su brojnije i sve neophodnije agencije za regrutovanje menadžera tzv. *Headhunting*, čiji je zadatak konstantno traganje za kandidatima koji mogu da zadovolje sofisticirane zahteve koje iziskuju menadžerske pozicije. Za menadžerske pozicije uglavnom se traže kandidati izvan kompanije, a specijalizovane agencije za regrutovanje top menadžera i ostalih vrhunskih stručnjaka na osnovu vlastitih baza podataka, koje se neprekidno ažuriraju, nude kandidate poštujući princip da sve strane budu zadovoljne. Algoritam za formiranje baze podataka agencija za regrutovanje menadžera sastoji se iz nekoliko aktivnosti (Vasić i sar., 2015: 444) među kojima su dnevno ažurna evidencija o preduzećima, identifikovanje razloga i motita za promenu posla kod zaposlenih, odnosno za privlačenje nezaposlenih, kreiranje baze podataka o bitnim karakteristikama potencijalnih kandidata, kao i o praćenju uspešnosti na radnom mestu kandidata koji su potpisalu ugovor o radu.

6.6.1.3. Sajmovi zapošljavanja

Sajmovi zapošljavanja predstavljaju mesta susretanja poslodavaca, koji iskazuju svoje potrebe za zapošljavanje na konkretnim radnim mestima, i nezaposlenih, koji dobijaju

[6] Од 1945. године Служба је имала следеће називе: Јавна берза рада; Завод за запошљавање НР Србије; Републичка самоуправна интересна заједница запошљавања; Републички фонд за запошљавање; Републички завод за тржиште рада; Национална служба за запошљавање.

priliku da se direktno prijave, obave intervju i prihvate posao pod unapred poznatim uslovima. Organizovanje sajmova zapošljavanja motiviše poslodavce na veću mobilnost u potrazi za odgovarajućim kandidatima ili radnicima koji imaju potencijal za učenje i sticanje novih veština. Takođe, sajmovi zapošljavanja su i prilika za kreiranje baze podataka za buduće potrebe preduzeća.

Sve češće se organizuju virtuelni sajmovi zapošljavanja, što poslodavcima, uz minimalno angažovanje resursa, omogućava da se na efikasan način predstave kandidatima i regrutuju one koji imaju odgovarajuće kvalifikacije. Virtuelni sajmovi zapošljavanja mogu da privuku nezaposlene kandidate i iz drugih zemalja, što zahvaljujući internet komunikaciji, predstavlja novi kvalitet u procesu zapošljavanja. Virtuelni sajmovi ne zahtevaju fizičko prisustvo poslodavaca i zainteresovanih kandidata i uz dobro planirane medijske kampanje, mogu da privuku znatno više posetilaca. To je značajna prednost jer za razliku od tradicionalnih i uglavnom jednodnevnih sajmova zapošljavanja, virtuelni sajmovi su aktivni 24 časa i dostupni na desktop ili mobilnim uređajima.

6.6.1.4. Regrutovanje u školama i fakultetima

Uspostavljanje čvrste poslovno-tehničke saradnje preduzeća sa obrazovnim institucijama može da ima višestruke koristi.

Konkretna korist se ogleda kroz egzaktne pokazatelje o broju studenata, posebno onim darovitim koji pokazuju iznadprosečne rezultate, a može da bude i nezamenjiv izvor kandidata sa deficitarnim zanimanjima. Saradnja se često nadograđuje odlukom preduzeća da stipendira najbolje studente, odnosno da im ponudi zaposlenje, sve češće već u završnoj godini studija.

Regrutovanje menadžera i stručnjaka je, po pravilu, van preduzeća, a osim angažovanja profesionalnih agencija, za brojne organizacije ustanove visokog obrazovanja predstavljaju najvažniji izvor pripravnika i budućih saradnika (Čerović, Knežević, 2019).

Regrutovanje pripravnika i budućih stručnjaka na fakultetima predstavlja dobru odluku, a opredeljujući faktori u izboru odakle će regrutovati kandidate su kvalitet akreditovanog studijskog pograma, prosečna ocena i dužina studiranja (Đorđević Boljanović, 2018). Bogićević Milikić (2006: 104) ističe da je jedan od osnovnih nedostatka ovog metoda u tome što su potencijalni kandidati raspoloživi samo u određenom periodu tokom godine i nemaju radno iskustvo.

6.6.1.5. Regrutovanje putem interneta

Sve veća sofisticiranost informacionih sistema, kombinovano sa brojnim izvorima ljudskih resursa, pruža organizacijama mogućnost da efikasnije upravljaju ljudskim kapitalom. Upravljanje ljudskim resursima je usko vezno sa alatima zasnovnim na internetu, a informacione tehnologije omogućavaju organizacijama da obavljaju različite prakse upravljanja ljudskim resursima unutar i među organizacijama. Organizacijama je omogućena automatizacija i prenos mnogih rutinskih administrativnih funkcija i poslova usklađivanja koje tradicionalno obavljaju korporativna odeljenja za ljudske resurse (Hendrickson, 2003).

Regrutovanje putem interneta, e-regrutovanje ili internetsko regrutovanje sinonimi su čiji je zajednički imenitelj upotreba različitih elektronskih sredstava za efikasno i efektivno obavljanje svih tradicionalnih funkcija, povezujući upražnjena radna mesta i potencijalne kandidate (Darrag et al., 2010).

E-regrutovanje je fenomen koji je doveo do pojave novog tržišta na kojem postoji nezapamćen nivo interakcije između poslodavaca i potencijalnih zaposlenih (Pin et al., 2001, Maurer & Liu, 2007).

Na taj način se e-regrutovanje s pravom može definisati kao upotreba komunikacijskih tehnologija, kao što su veb-stranice i društveni mediji za pronalaženje i privlačenje potencijalnih kandidata za posao, kako bi ih zainteresovali za organizaciju tokom procesa selekcije i uticali na njihove odluke o izboru posla (Chapman & Gödöllei, 2017: 213).

Kao rastući trend, regrutovanje putem interneta koristi alate koji omogućavaju prijem aplikacije, traganje za talentima i pružanje povratnih informacija kandidatima. Nesumnjivo, reč je o brzoj metodi koja može dostići širok auditorijum (Kaur, 2015; Brandão et al., 2019).

Dodatna prednost on-lajn(*on-line)* regrutovnja i selekcije dopunjena je ubrzanom implementacijom televizijski baziranog internet pristupa ili terminološki jednako prihvatljivo "Internet na televiziji". Na taj način veb oglasni sadržaj sa personalnog računara prenosi se na televiziju, tako da je u realnom vremenu omogućeno sprovođenje on-lajn intervjua, što svim učesnicima štedi ograničene resurse. Na on-lajn platforme za zapošljavanje ne treba gledati samo kao na šansu za napredovanje i konkurentski iskorak, već je reč o neophodnosti njihove implementacije kao rešenja egzistencijalnog pitanja opstanka organizacije u dinamičnom poslovnom okruženju.

Upotreba interneta u procesu regrutacije i selekcije je u porastu i direktno uzrokuje drastične promene u odnosu na tradicionalni proces regrutovanja (Parry et al., 2008), ali se retko čitav proces odvija on-lajn. Poslodavci se odlučuju da on-lajn prikupljaju prijave, koriste on-lajn testove zbog uštede troškova i vremena (Slavić i sar, 2017). Mnoga preduzeća na svojim veb-sajtovima imaju elektronske obrasce namenjene zainteresovanim za posao, ali to nije dovoljno u njihovoj borbi za talente. Sasvim je izvesno da će se aktivnosti koje se preduzimaju u svrhu regrutacije i selekcije preseliti na internet. Regrutovanje putem interneta može se posmatrati kroz dve kategorije (Parry et al., 2009; Kaur, 2015): korporativna veb-stranica koja se koristi za regrutovanje i veb-stranica komercijalne organizacije za zapošljavanje na kojima se objavljuju oglasi za posao.

U procesu regrutovanja putem interneta Haris (Harris, 2004) pravi razliku između dva pristupa: *We-find-you* i *You-find-us*. U prvom slučaju se ističu metode kojima menadžeri za ljudske resurse, odnosno regruteri traže najadekvatnije kandidate, dok se drugi slučaj odnosi na metode u kojima potencijalni kandidat traži preduzeće.

Prednosti e-regrutacije su mnogobrojne (Pin et al., 2001; McDougall, 2001; Galanaki, 2002; Epstein et al., 2003; Gueutal et al., 2005; Stone et al., 2005; Kim et al., 2009; Aboul-Ela, 2014):

- štedi vreme preduzeću tj. skraćuje ciklus zapošljavanja;
- sposobnost privlačenja više kandidata, pa i onih pasivnih;
- osigurava globalnu pokrivenost na stalnoj osnovi;
- mogućnost rešavanja određenih niša tržišta rada;
- sposobnost dosezanja šireg kruga kandidata;
- pruža preduzeću najsavremeniju sliku;
- bolji kvalitet odgovora;
- niski troškovi;
- povećava šanse za pronalaženje adekvatnih kandidata;
- olaškava geografsko širenje;
- uštede vremena/novca;
- viši kvalitet kandidata;
- pruža bolje mogućnosti manjim preduzećima;
- obezbeđuje preduzeću da filtrira kvalifikovane kandidate.

E-regrutovanje stvara priliku organizacijama da posredstvom mobilnih telefona dođu do potencijalnih kandidata ma gde se oni nalazili (Lievens & Chapman, 2019: 124), što je od izuzetne važnosti s obzirom na rezulteta istraživanja „The Rise of Mobile Devices in Job Search“, sprovedenog u SAD, gde je 58% aktivnih tražitelja posla koristilo mobilni telefon najmanje jednom sedmično u potrazi za poslom, uprkos tome što im je potrebno 80% više vremena da ispune aplikaciju (Zhao, 2019: 3). Mada su efikasnost i značajne uštede regrutovanja kandidata putem interneta evidentne i nesporne, pojedini autori ukazuju na preveliki broj aplikacija kandidata koji ne ispunjavaju tražene zahteve upražnjenog radnog mesta, što može da uspori proces zapošljavanja, ali i da ima snažne implikacije na troškove (Chapman & Webster, 2003; Parry & Tyson, 2008; Kaur, 2015).

Upotreba interneta generiše brojne i raznovrsne probleme koji se odnose na zaštitu ljudskih prava, a kada govorimo o procesu zapošljavanja, posebno je naglašeno pravo na privatnost internet korisnika. Teško je pronaći veb-stranicu preduzeća koja pre pristupanja ili preuzimanja određenih sadržaja ne traži pristup personalnim podacima korisnika, što nedvosmisleno potvrđuje da je internet mesto koje nikad ne zaboravlja vreme, mesto i ostale lične podatke (Mitrović, 2020: 8-9).

U zemljama Evropske unije od maja 2018. godine primenjuje se Opšta uredba o zaštiti podataka (*General Data Protection Regulation - GDPR*). Mada se GDPR direktno primenjuje u svim članicama EU, državama je pojedinačno ostavljena mogućnost da dodatno nacionalnim propisima regulišu ovu oblast (OEBS, 2019).

Zakon o zaštiti podatka o ličnosti u Srbiji (2018) konstituiše novu obavezu koja se odnosi i na aktivnosti na internetu, čime je proširena odgovornost menadžera za ljudske resurse, koji su zaduženi za proces regrutacije i selekcije kandidata. Zakon o zašiti podataka o ličnosti primenjuje se i na inostrane menadžere za ljudske resurse, pod uslovom da targetiraju kandidate na teritoriji Srbije.

6.6.1.6. Afirmativno regrutovanje

Afirmativno regrutovanje podrazumeva kreiranje afirmativnog programa procesa regrutovanja kako bi se povećao broj zaposlenih iz unapred definisanih ugroženih grupa, kao što su pripadnici nacionalnih manjina, invalidi, mladi bez radnog iskustva, stariji teže zapošljivi, bez kvalifikacija i druge marginalizovne kategorije (Simić, 2020).

Strategijom zapošljavanja od 2021. do 2026. godine[7] definisan je opšti cilj koji nalaže uspostavljanje stabilnog i održivog rasta zaposlenosti baziranog na znanju i dostojanstvu rada. Ovim dokumentom uspostavlja se međusektorska saradnja obrazovanja, privrede, finansija i socijalne zaštite, a razvoj lokalne politike zapošljavanja se realizuje sa gradovima i opštinama.

Dodatne aktivnosti trebalo bi da unaprede položaj mladih, socijalno ugroženog stanovništva, osoba sa posebnim potrebama, Roma i ostalih marginalizovanih kategorijama, koji bez značajne potpore ne mogu samostalno da poboljšaju svoj položaj na tržištu rada (Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja, 2021).

Proces regrutovanja radnika starije životne dobi obuhvata i one koji su ostvarili pravo na starosnu penziju. Na taj način se direktno pomaže starijim ljudima koji se suočavaju sa ekonomskim teškoćama, što je važno s obzirom na to da će ovaj trend, kako penzije postaju realno manje biti sve izraženiji. S druge strane korist za preduzeća je vidljiva u smanjenju jaza u veštinama i iskustvu između onih koji su zbog godina života napustili preduzeća i mladih koji su završili škole i fakultete. Projekcije ukazuju na to da bi do kraja treće decenije ovog veka trebalo da se oseti uticaj *baby-boom* generacija, odnosno da bude dostignut maksimalan broj stanovništva starijeg od 65 godina (Nikitović, 2019: 98).

Kako stariji i mlađi radnici sve više rade zajedno, na poslodavcima je da prepoznaju mogućnosti, izazove i dodatnu vrednost koju mogu imati maksimiziranjem koristi od starosne raznolikosti na poslu (Smeaton & Parry, 2018: 7).

Predviđa se da će poslodavci u Velikoj Britaniji u narednih deset godina morati da obezbede radnike za 13,5 miliona upražnjenih radnih mesta, a da će u tom periodu škole i fakultete završiti sedam miliona mladih (CIPD, 2012). Slično je i u Evropskoj uniji: u narednih 30 godina očekuje se smanjenje radno sposobnog stanovništva brzinom između milion i 1,5 miliona godišnje, odnosno povećanja broja starijih od 60 godina brzinom od dva miliona godišnje, što će biti prvi put u istoriji da su najstarije starosne grupe brojnije od najmlađih (Smeaton & Parry, 2018). Sve više istraživača generacijskih razlika izražava kritični odnos prema teorijskim osnovama i empirijskim dokazima o postojanju značajnih razlika u vrednostima rada, navodeći da postoji više sličnosti nego generacijskih razlika (Parry & Urwin, 2011: 92).

[7]Службени гласник РС, бр. 18/21

Anketa Američkog istraživačkog centra o upotrebi društvenih medija, sprovedena 2021. godine u SAD, pokazala je da postoje neke izrazite starosne razlike, što bi u procesu afirmativnog regrutovanja teže zapošljivih kandidata starije životne dobi, trebalo posebno da se ceni. Naime, 84% odraslih u dobi od 18 do 29 godina potvrdilo je da je ikada koristilo bilo kakve stranice na društvenim mrežama, što je slično udelu onih između 30 i 49 godina (81%). Nešto manji udeo onih u dobi od 50 do 64 godine (73%) kaže da koristi veb stranice društvenih medija, dok manje od polovine starijih od 65 godina (45%) to radi (Auxier & Anderson, 2021). Ovakvi pokazatelji su od značaja u procesu regrutacije, jer pokazuju do koje starosne kohorte će stići oglasne poruke za popunu upražnjenih radnih mesta, što je itekako bitno u privlačenju kandidata.

U okviru afirmativnog regrutovanja, preduzeća posebnu pažnju treba da posvete nezaposlenim samohranim roditeljima, s obzirom na teškoće oko usklađivanja obaveza na radnom mestu i privatnog života. Poslodavci bi trebalo da izrade posebne planove za privlačenje pripadnika nacionalnih manjina i žena, koji mogu da obuhvataju ponovnu procenu personalnih politika, razvoj prilagodljivosti radnih mogućnosti, prilagođavanje postojećih radnih mesta i ponudu fleksibilnih planova za isplatu beneficija (Dessler, 2007: 88).

Na tržištu rada postoji vidna nejednakost između žena i muškaraca: u 2020. godini muškarci su imali znatno veću verovatnoću (74%) od žena (47%) da participiraju u globalnoj radnoj snazi. Najveći rodni jaz i varijacije u pristupu žena tržištu rada u 2019. godni bili su izraženi u Južnoj Aziji, Severnoj Africi i Zapadnoj Aziji, gde su stope učešće ženske radne snage ispod 30% (UN DESA, 2020).

6.6.1.7. Regrutacija i selekcija radnika iz drugih zemalja

Budućnost procesa regrutacije i selekcije treba posmatrati kroz prizmu internacionalne perspektive i uočenih trendova, s obzirom na to da je sve više stranih kompanija koje rade u Republici Srbiji, kao i naših kompanija koje posluju na međunarodnom tržištu. Poslovanje na međunarodnom tržištu zahteva neprekidno ulaganje u nova multidisciplinarna znanja i razvijanje veština multitaskinga, odnosno efikasnog rešavanja više zadataka odjednom.

Zapošljavanje u turizmu ima dosta specifičnosti koje uključuju i značajnu mobilnost. Iz makroperspektive, mobilnost radne snage u turizmu je značajna u odnosu na ukupnu mobilnost kao društvene pojave. Naime, turizam podrazumeva poslovanje i na

međunarodnom tržištu, a relativna lakoća pristupa zapošljavanju čini ga važnim u širem kontekstu nacionalnog zapošljavanja.

Razumevanje mobilnosti radne snage i dinamika tržišta u turizmu zahteva uvažavanje tri glavne karakteritike sektora: da je potražnja promenjiva u kratkom vremenskom periodu, da je struktura kompletnog sektora, bez obzira na vlasništvo, usitnjena na male jedinice i da se veštine u turizmu i ugostiteljstvu relativno lako mogu steći (Riley, 2004: 136). Međutim, relativna lakoća pristupa svakako ne znači da su turizam i ugostiteljstvo područja koja pružaju bezgranične mogućnosti, naročito ako se uvaži postojanje zabrinutosti zbog unutrašnjih i međunarodnih migracija radne snage na autohtono stanovništvo. U prvom planu ove brige su nezaposlenost lokalnih radnika i posledično njihova migracija.

Regrutovanje bi trebalo da odgovara strateškim i drugim planovima preduzeća, a to je naročito vidljivo kada se donese odluka o proširenju van nacionalnih granica ili kada je potrebno popuniti veliki broj radnih mesta za koja se očekuje da će biti slobodna.

Kombinacija različitih činilaca otežava zapošljavanje radnika iz inostranstva, pre svega zbog postojanja viznih i bezbednosnih barijera (Dessler, 2007: 76).

Postoje značajne razlike između domaćeg i međunarodnog upravljanja ljudskim resursima, a vidljive su u tome što se aktivnosti unutar nacionalnih granica odnose na zaposlene iz matične države, dok međunarodno upravljanje ljudskim resursima zauzima širu perspektivu. U tom kontekstu izdiferencirala su se tri aspekta (Rofcanin et al., 2014: 21):

- ljudski kapital: kako se zapošljava, raspoređuje i koristi;
- tipovi zaposlenih: državljani matične zemlje, državljani zemlje domaćina i državljani trećih zemalja;
- tipovi zemalja: matična zemlja, zemlja domaćin i treće zemlje.

Interdisciplinarnost i istraživački pristup omogućili su vizuelizaciju međunarodnog upravljanja ljudskim resursima, ali sada u novom kontekstu gde je formalno sedište kompanije irelevantno, s obzirom na njihovu težnju da migriraju na lokacije na kojima mogu da ostvare najveću konkurentsku prednost. Internet u realnom vremenu povezuje sve zaposlene, a razlika u vremenskim zonama predstavlja olakšanje za organizovanje neprekidnog procesa rada.

Kompanije budućnosti koje deluju na međunarodnom tržištu tragaće za talentima i resursima svuda gde se može pronaći, baš kao što će prodavati svoju robu i usluge širom sveta. Talenti su postali najtraženija roba na svetu, a promenjiva priroda posla čini radnike sa

znanjem sve kritičnijim za konkurentnost (Cascio & Aguinis, 2008). Strani državljani koji na osnovu dobijanja posla u Srbiji imaju vizu za duži boravak (viza D)[8] mogu da se zapošljavaju (Zakon o zapošljavanju stranca, 2014; Zakon o strancima, 2018). Pre toga stranci su mogli da rade samo pod uslovom da poseduju odobren privremeni boravak i stalno nastanjenje.

Primena navedenih zakona omogućila je značajne uštede poslodavcu i strancu, s obzirom na to da su stvoreni uslovi da se postupak dobijanja dozvole pokrene još u matičnoj državi. Procedura podnošenja zahteva se razlikuje u zavisnosti od toga da li je strancu, u skladu sa viznim režimom za ulazak u Srbiju, potrebna viza ili ne.

Pravilnikom o dozvolama za rad uređen je način izdavanja i produženja dozvola strancima za rad u Srbiji, a u zavisnosti od vrste dozvole, razlikuje se sedam vrsta zahteva (www.nsz.gov.rs, 2021).

Države sa tradicionalnom imigracionom politikom imaju formalizovane migracione programe za privlačenje visokokvalifikovanih migranata. Prema pokazateljima Australijskog zavoda za statistiku (Australian Bureau of Statistics, 2011), prvih pet zemalja porekla za izdate vize za kvalifikovane migrante su Indija (21%), Kina (20%), Velika Britanija (14%), Šri Lanka (5%) i Malezija (5%). Ipak, uprkos rigoroznoj proceni kvalifikacija i iskustava migranata, kvalifikovani imigranti iz neengleskog govornog područja manje su uspešni u pronalaženju posla koji odgovara njihovim veštinama od onih koji dolaze iz engleskog govornog područja i koji u Australiju stižu po istim formalnim programima. To se posledično reflektuje kroz nejednakost u ishodima zapošljavanja, smanjenoj mobilnosti u karijeri i nedovoljnoj iskorišćenosti stečenog obrazovanja (Kostenko, Harris and Zhao, 2012).

Uprkos problemima izazvanim pandemijom COVID-19, u Programe migracija 2019-20, uključene su dve nove kategorije (Australian Government, 2020: 9):

- kategorija *Global Talent* (*Independent*) dizajnirana je tako da privuče visokotalentovane pojedince sa preduzetničkim idejama i savremenim veštinama u ciljanim industrijskim sektorima, koji mogu da doprinesu australijskoj ekonomiji podstičući inovacije i podržavajući stvaranje lokalnih radnih mesta;

[8] Виза Д је одобрење страницу за улазак у земљу и боравак на територији Републике Србије у трајању од 90 до 180 дана.

- kategorija *Regional* podržava snažniju regionalnu migraciju osiguravajući da migracioni sistem podržava regionalno poslovanje i usmerava kvalifikovane migrante prema Australiji.

Izraženo kroz ambicije privlačenja novih, kvalifikovanih imigranata, Kanadska vlada je Planom imigracionih nivoa 2021-2023 (*Canada's Immigration Levels Plan*), iskazala želju da ta država primi 1,2 miliona imigranata: 401.000 imigranata u 2021. godini, zatim 411.000 imigranata u 2022. godini i 421.000 imigranata u 2023. godini. (Minister of Immigration, Refugees and Citizenship, 2020: 24). Ovaj Plan treba posmatrati u kontekstu 2019. godine, kada je Kanada dostigla najviši broj stalno nastanjenih – 341.180 imigranata, što je 6,3% više nego 2018. godine. Posebno je značajan pokazatelj da je klasa ekonomske imigracije sa 196.658 imigranta najveći izvor stalnog boravka u Kanadi, približno 58% svih prijema u 2019. godini.

Nemački imigracioni zakoni, pod pritiskom nedostatka kvalifikovane radne snage, ciljanom imigracijom iz zemalja koje nisu članice Evropske unije, olakšali su dolazak u Nemačku. Za visokoobrazovane radnike i pre je postojala mogućnost da dobiju tzv. plavu kartu. Krajem 2018. godine, Savezni zavod za migracije i izbeglice, objavio je da se u Nemačkoj nalazi više od 230.000 ljudi koji su tehnički morali da napuste zemlju, od čega je za nešto manje od 174.000 odobreno izuzeće od deportacije, čime su dobili priliku da, pronalaskom stalnog posla, steknu boravišnu dozvolu (Taube, 2018).

Gotovo četvrtina radne snage u Velikoj Britaniji rođena je u inostranstvu. To u velikoj meri odražava veličinu azijskog i orijentalnog tržišta restorna, ali takođe naglašava ranjivost na sva ograničenja koja su moguća nakon izlaska Velike Britanije iz Evropske unije, s obzirom na broj ostalih državljana EU koji rade u tom sektoru. Broj slobodnih radnih mesta koja se nude u turizmu i ugostiteljstvu i dalje je visok i uglavnom je podstaknut visokom fluktuacijom radne snage. Zapošljavanje osoblja postaje sve teže s obzirom na pad nezaposlenosti, a kao rezultat toga sve se više preduzeća usresređuje na zadržavnje osoblja (People 1 st, 2016).

Kako bi pospešili i nagradili visoke standarde korisničkih usluga u sektoru turizma i ugostiteljstva Britansko udruženje ugostitelja *(British Hospitality Association*) ustanovio je kodeks koji se sastoji od istraživanja kupaca i povratnih informacija, procene učinka preduzeća u standardima usluge i poslovne izvrsnosti sa istaknutim aspektima kao što su obećanje klijenta, poslovno planiranje, standardi učinka, pružanje usluga, obuka i razvoj.

Izvrsnost kroz ljude zasniva se na kodeksu dobre prakse zapošljavanja u 10 tačaka. Kodeks obavezuje poslodavce na sledeće (Boella & Goss-Turner, 2013: 11):

- *Pažljivo regrutujte i birajte*, tako da možete da promovišete pozitivnu sliku i da privučete kvalitetne kandidate.
  1. Jednake mogućnosti
  2. Regrutovanje

  Dobar poslodavac privlači, bira i zapošljava kvalitetno osoblje, bilo stalno, honorarno ili povremeno, koje je legalno ostvarilo pravo na rad.
- *Ponudite konkurentan paket zapošljavanja*, kako bi osoblje koje zapošljavate znalo šta da očekuje i da se o njima brinete.
  3. Ugovor o radu
  4. Zdravlje i sigurnost

  Dobar poslodavac osigurava da su zaposleni u pisanoj formi potpuno upoznati sa uslovima zapošljavanja i pruža im zdravo i sigurno radno okruženje.
- *Razvite veštine i performanse*, tako da se mogu poboljšati standardi korisničke usluge i produktivnosti.
  5. Dizajn posla
  6. Obuka i razvoj

  Dobar poslodavac neprekidno nastoji da povećaproduktivnost, poslovnu efikasnost i korisničku uslugu poboljšanjem stručnog osoblja, motivaciju, efikasnost i zadovoljstvo poslom.
- *Komunicirajte efikasno*, tako da vi i vaše osoblje radite na istim ciljevima.
  7. Komunikacija
  8. Pritužbe i disciplina

  Dobar poslodavac osigurava da osoblje zna šta se od njega očekuje, obaveštava ga o učinku i ima disciplinski pravilnik.
- *Prepoznajte i nagradite*, tako da možete da zadržite motivisano osoblje.
  9. Pregled učinka
  10. Nagrade i priznanja

  Dobar poslodavac preduzima korake da zadrži i motiviše kvalitet.

6.6.2. Neformalni metodi eksternog regrutovanja

Osim uobičajenih i opšteprihvaćnih metoda regrutovanja, preduzeća se sve češće, motivisana povećanjem efikasnosti procesa, odlučuju i za neformalne metode, kao što su preporuke zaposlenih i regrutovanje bivših radnika, a ostavlja se i mogućnost kontinuiranog prijavljivanja zainteresovnih kandidata za neke buduće poslove u preduzeću.

6.6.2.1. Preporuke zaposlenih

Preporuke zaposlenog osoblja mogu značajno da olakšaju i učine efikasnijim proces zapošljavanja, s obzirom na to da je reč o kandidatima koji, prema njihovim ocenama, imaju sve karakteristike neophodne za popunjavanje upražnjenog radnog mesta (Đorđević Boljanović, 2018).

Postojeći radnici su zainteresovani da daju što potpunije informacije o kandidatu koga preporučuju jer davanjem preporuke kao zalog ulažu vlastitu reputaciju. Osim toga, treba uvažiti i to da kandidati dolaze s realnom predstavom o tome kako je raditi u preduzeću, te su i rezultati regrutovanja na osnovu preporuka obično bolji (Dessler, 2007: 82).

Kada se koriste različiti izvori regrutovanja, neophodno je analizirati sve izvore sa pozicije ukupnih troškova, kao i troškova po svakom prijavljenom kandidatu, a dosadašnja praksa ističe da su preporuke već zaposlenog osoblja najjeftinije, ali i da su vremenski najmanje zahtevne (Pržulj i sar., 2014). Upravo zbog toga sve više preduzeća donosi odluku da zaposlenima, koji se angažuju u privlačenju kandidata, obezbedi bonuse i nagrade (Đorđević Boljanović, 2010).

Prednosti zapošljavanja kandidata uvažavajući preporuke zaposlenih su (Trivedi, 2018: 9-10):

- pokazuje se da cenimo preporuke zaposlenih;
- kandidati su poznati već zaposlenima kojima verujemo;
- proširena je poruka da je naše preduzeće dobro mesto za rad;
- dobro je za moral zaposlenih.

Kao loše strane zapošljavanja na bazi preporuka već zaposlenih ističe se:

- postoji mogućnost da ponuđene preporuke ne odgovaraju traženoj poziciji;
- nezahvalan zadatak da se ne uvaži preporuka koju je dao zaposleni u preduzeću;

- loše za moral zaposlenih ukoliko ne bude izabran preporučeni kandidat.

6.6.2.2. Regrutovanje bivših zaposlenih

Metod regrutovanje bivših zaposlenih se najčešće preferira kod preduzeća sa izraženim uticajem sezone u poslovanju, pa je izrazito zastupljen u turizmu i ugostiteljstvu. Ovaj metod je relativno jeftin, s obzirom na to da preduzeće poseduje podatke o znanju, veštinama i sposobnostima. Zbog toga što je je reč o zaposlenom koji je angažovan za obavljanje poslova za koje je već obučen, poslodavci očekuju da se ovaj metod kroz valorizaciju pokaže kao jeftiniji i efikasniji.

Nedostatak ovog metoda je u izostanku lojalnosti i posvećenosti, a čest je slučaj da se radnici zapošljavaju i u konkurentskim preduzećima.

Ipak, brojni su primeri u kojima preduzeća uspostavljaju dugoročne veze sa sezonskim radnicima, tako da ih svake godine u sezoni povećanog obima poslova zapošljavaju, a za uzvrat radnici su posvećeni postizanju visokog kvaliteta (Bogićević Milikić, 2006).

S obzirom na to da je konkurencija u neprekidnom traganju za kvalifikovanim kandidatima, preduzeća se sve više usmeravaju na jačanje brenda. Brendiranje poslodavaca sagledava se kao slika koju sadašnje, buduće i nekadašnje osoblje deli o atraktivnosti organizacije kao mesta za rad, ceneći kompletan paket psiholoških, ekonomskih i funkcionalnih koristi koji se povezuje sa radom (Wilden et al., 2010). U tom smislu regrutovanje bivših zaposlenih može da bude signal drugim kandidatima da je reč o preduzeću koje je poželjno mesto za rad.

6.6.2.3. Samoinicijativno prijavljivanje kandidata

Većina preduzeća, bez obzira na veličinu, koristi internet za regrutovanje zaposlenih dodavanjem odeljka „Karijera“ na svoju veb-stranicu. Organizacije koje planiraju da regrutuju veći broj radnika, često razvijaju namenske veb-stranice posebno dizajnirane za zapošljavnje (Junejo, 2019). Osim stvaranja brenda za zapošljavanje u preduzeću, tu su locirane tipične informacije koje se nalaze u oglasu za zapošljavanje, kao što su zahtevane kvalifikacije, potrebno iskustvo i ponuđene beneficije (DeCenzo & Robbins, 2009: 144).

Od tih informacija se očekuje da povećaju kvalitet podnosilaca prijava, odnosno da se obeshrabre oni čija se vrednost ne poklapa sa potrebnim uslovima, s obzirom na to da pojedine studije pokazuju da i do 80% prijavljenih kandidata ne ispunjava u celosti tražene uslove (Mohamed et al., 2002).

Poslodavci bi trebalo znatno više pažnje da posvete dizajniranju veb-stranica, jer postoje dokazi da nedovoljno privlačan oblik, sadržaj i funkcija veb-stranice može da proizvede negativne refleksije na percepciju tražitelja posla, odnosno postoje realne šanse da se pojedini kandidati neće odlučiti za upražnjene poslove koji su objavljeni na takvoj veb-stranici (Cober et al., 2003; Cober et al., 2004; Cable & Yu, 2006; Maurer & Liu, 2007; De Goede et al., 2011).

Da bi potencijalni kandidati doneli odluku da pošalju prijavu i radnu biografiju, potrebno je da postoji prethodno izgrađen kredibilitet prema informacijama i oglasnim porukama o upražnjenim radnim mestima. To zahteva da veb-stranica kontinuirano projektuje autentične i nepristrasne informacije prema korisnicima (Bewsell, 2009), pa su u tom smislu izjave zaposlenih u preduzeću o kompaniji i radu dobrodošle (Cable et al., 2000; Dineen et al., 2002).

Bolji imidž i reputacija preduzeća vode ka stvaranju uslova za značajniji uticaj i vrednost, pružaju veće šanse za privlačenje boljih kandidata za posao (Edwards, 2010), a neka istraživanja su potvrdila da su pojedinci spremni da rade za manju platu samo da se pridruže firmama koje imaju dobru reputaciju, kao i da percepcija tražitelja posla može uticati na stepen do koga pamte informacije iz materijal za zapošljavanje (Cable & Turban, 2003: 2245).

Razlozi za kontinuiranu i sve veću upotrebu interneta kao alata za regrutovanje mogu se prepoznati u nekoliko ključnih prednosti (Cober et al., 2000):

- efikasna upotreba veb-stranice prilikom procesa regrutovanja jeftinija je u odnosu na tradicionalne strategije zapošljavanja i za organizacije i za kandidate. Mada se odnos troškova razlikuje u zavisnosti od situacije, razumna procena je da regrutovanje putem interneta iznosi 1/10 cene tradicionalnih metoda;

- korišćenje interneta omogućava organizacijama da značajno više informacija koje se odnose na posao pruže na dosledniji i dinamičniji način nego što je to bio slučaj u prethodnom periodu;
- veb stranica organizacije o zapošljavanju pruža prvi utisak potencijalnim kandidatima, što je važno za namere tih kandidata da nastave proces zapošljavanja. Temeljni koncept kvalitetno dizajnirane veb stranice je u tome da privlači i zadrži interes kandidata;
- kroz korporativnu veb-stranicu mogu se predstaviti informacije koje ističu jedinstvene aspekte korporativne kulture, koje mogu da privuku pojedince za koje se procenjuje da bi se uklopili u organizaciju;
- organizacije mogu dozvoliti pojedincima da se prijave na veb stranici, koja koristi funkcije posebno dizajnirane za potrebe zapošljavanja.

U evaluaciji procesa regrutacije, organizacije mogu sebi postaviti nekoliko ključnih pitanja (Nickson, 2007: 103):

- da li prakse regrutacije obezbeđuju dovoljan broj odgovarajućih kandidata kako bi organizacije mogle da odaberu dovoljno visokokvalitetnih kandidata?
- da li bi se mogao privući dovoljan skup odgovarajućih kandidata koristeći jeftinije metode?
- da li metode regrutacije imaju odgovornost u pružanju jednakih mogućnosti za sve kandidate?

6.7. Selekcija ljudskih resursa

Selekcija se može definisati kao izbor kandidata između više njih, koji shodno unapred definisanim standardima, najviše odgovaraju organizaciji. Reč je o odgovornom procesu koji se ne može pojednostaviti na postupak izborna najboljih kandidata, jer se zapravo insistira na kreiranju skupova u kojima svaki pojedinac u određenom skupu poseduje specifična znanja, veštine i sposobnosti. Što su znanja, veštine i sposobnosti kandidata bliži potrebama organizacije, šanse za dobijenje ponude za posao su veće.

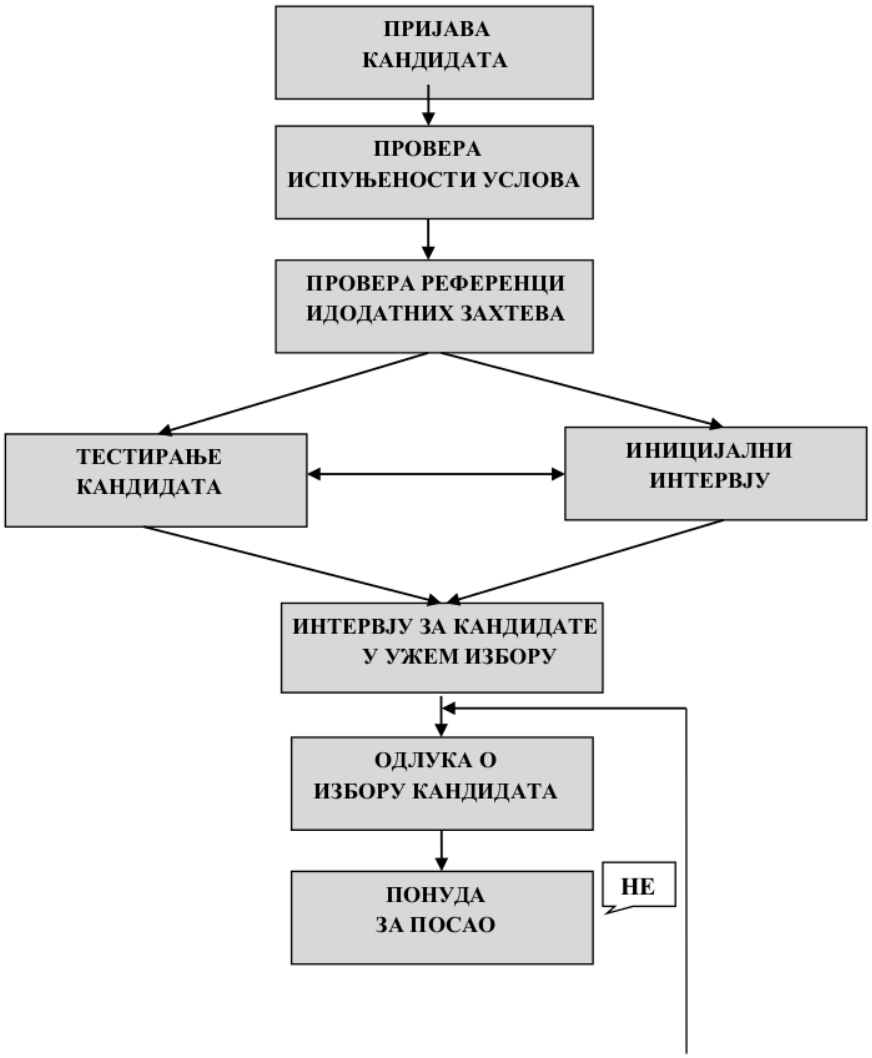
Čerović i Knežević (2019: 257) definišu selekciju kao proces u kome organizacija i kandidat odlučuju o ponudi posla, odnosno o prihvatanju ponude za posao. Od procesa selekcije zahteva se da pruži garancije da je izabrani kandidat pojedinac koji će potvrditi

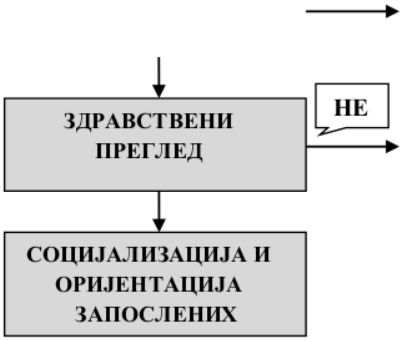
uspešnost , te se kao osnovni standardi selekcije ističu opravdanost i pouzdanost (Đorđević Boljanović i sar., 2020).

Pojedinačne razlike koje utiču na proces selekcije mogu se posmatrati kroz prizmu sposobnosti, osobina ličnosti i kompetencija (Čerović, 2013).

Sposobnosti definišemo kao osobine koje ljudi poseduju a što je preduslov za ostvarivanje rezultata u nekoj oblasti. Dele se na intelektualne, perceptivne i psihomotorne. Osobine ličnosti integrišu sve ono što pojedinca čini različitim od drugih, a prepoznatljive su kroz kreativnost, optimizam, zabrinutost, ambicioznost, agresivnost, prisnost i sl. Pod kompetencijom podrazumevamo sposobnost pojedinca da uspešno obavlja određeni posao ili zadatak.

Slika 5. Proces selekcije kandidata





Izvor: autor, 2021.

Menadžeri za ljudske resurse sve češće treba da ocene i sertifikovane kandidate za određenu oblast rada ili im daju prednost u odnosu na one bez sertifikata. Dobrovoljna sertifikacija pozitivno govori o podnosiocima takvih sertifikata, jer dokazi o obimu i prirodi sertifikacije na pojedinačne i organizacione ishode, pomažu onima koji su zaduženi za zapošljavanje (Farashah et al., 2019).

Selekcija počinje prikupljanjem podataka o kandidatu: popunjen prijavni obrazac i preporuke, a od značaja je intervju koji sa kandidatima obavljaju menadžeri za ljudske resurse. Intervju je dvosmeran proces, koji daje priliku za ocenu prethodnog iskustva, sposobnosti i veština kandidata, procenjujući to iz ugla potreba prema sačinjenom opisu radnog mesta.

U slučajevima kada intervju nije dovoljan za donošenje odluke, primenjuju se testiranja kandidata: testovi sposobnosti, ličnosti, postignuća, testovi sposobnosti za obuku, testovi posebnih sposobnosti, medicinski, fizički i poligrafski testovi (Torrington et al., 2004:199).

Nakon intervjua potrebno je sačiniti kratak pisani rezime sa kandidatima koji su ušli u uži izbor, proveriti njihove reference, doneti odluku o zapošljavanju i obavestiti kandidata kome će biti ponuđen ugovor o zapošljavanju, kao i one koji nisu izabrani. Izgradnja preduzeća koje će biti poželjno mesto za rad trebalo bi da se posmatra kao neprekidan proces koji je od značaja i u situacijama kada je ishod zapošljavanja nepovoljan, odnosno kada je potrebno obavestiti one kandidate kojima nije ponuđen ugovor o radu. Neophodno je istrajati

na personalnom pristupu svakom kandidatu, naročito izbegavajući slanja automatizovanih poruka gde izostaju relevantne informacije koje su bile opredeljujuće za prijem određenih kandidata.

U okviru projekta „Oceni put do posla, koji je u 2020. godini realizovala „Infostud grupa“, 14.766 kandidata ocenjivalo je 44.908 konkursa kod 5.811 poslodavaca[9]. Čak 84% kandidata, koji su podneli prijave na oglase za upražnjena radna mesta, nije dobilo nikakav odgovor, tako da je upravo izostanak povratne informacije najlošije ocenjena stavka.

Ovo značajno urušava imidž preduzeća, na šta ukazuje podatak da je 68% anketiranih izjavilo da se ne bi ponovo prijavili na oglas kod istog poslodavca, a više od 72% kandidat ne bi preporučili bliskim osobama da se prijave na oglas kod tog poslodavca (www.hrlab.rs, 2020a).

Za kandidate iz organizacije koriste se dodatne metode koje uključuju ocenu uspešnosti i ocenu saradnika.

Uprkos tome što proces selekcije obuhvata brojne različite iteracije, koje se prilagođavaju zahtevima posla, Štangl-Šušnjar i Zimanji (2006) predlažu model selekcije u vremenskom sledu koji počinje dostavljanjem prijava, testiranjem i intervjuisanjem, zatim proverom tražene dokumentacije i procenom zdravstvene sposobnosti za posao, da bi na kraju procesa, a pre konačne odluke o zapošljavanju, usledio intervju sa nadređenima.

Zapošljavanje se može okarakterisati i kao kritična faza ciklusa upravljanja ljudskim resursima, s obzirom na to da organizaciji obezbeđuje mogućnost da stekne kompetencije koje su potrebne za obavljanje definisanih poslova (Vukonjanski i sar., 2012).

Konačna odluka o prihvatanju posla pod ponuđenim uslovima je na kandidatu, uz zadovoljenje zdravstvenih uslova.

Kada se obavi izbor kandidata, novozaposlene je neophodno upoznati sa organizacijom, organizacionom kulturom, kodeksom ponašanja, očekivanjima i sl. Taj proces se naziva socijalizacija. Organizacija uvodi u posao novozaposlene realizacijom odgovarajućeg programa, koji prema autorima Budaković i Peštek (2018) sadrži dve grupe aktivnosti: orijentaciju i obučavanje za rad na poslovima.

Cilj preduzeća je da rizik od pogrešnog izbora svede na najmanju moguću meru.

[9] У истраживању „Оцени пут до посла“ учествовали су кандидати који су путем сајта https://poslovi.infostud.com/ оценама од 1 до 5 вредновали начин на који су предузећа заказала интервју, квалитет добијених информација о радном месту, брзину процеса селекције и обавештење о исходу конкурса.

Osim direktnih troškova, moraju se uvažiti i indirektni, kao što su troškovi oglašavanja, izgubljenog vremena za vreme razgovora sa kandidatima, kao i troškovi tokom socijalizacije novozaposlenih, a oni se procenjuju na dve do pet godišnjih zarada određenog radnika (Pržulj i sar., 2014: 42).

6.7.1. Provera radnih biografija i preporuka

Radna biografija je neizostavan izvor informacija o kandidatima, a dostavlja se uvek uz prijavu na oglas za popunu upražnjenog radnog mesta. Sve češće se preferiraju standardizovani obrasci kako bi bili uporedivi i lakše proverivi.

Radna biografija treba da sadrži:

- ime i prezime kandidata, punu adresu i kontakt telefon;
- mesto i godina rođenja;
- taksativno navedena vrsta i stepen stručne spreme, odnosno završene škole i fakulteti sa godinama okončanja formalnog obrazovanja;
- profesionalno interesovanje, obuke i treninzi;
- radno iskustvo: vrsta i vreme prvovedeno na određenom radnom mestu;
- lične karakteristike.

Radna biografija je ogledalo radne prošlosti s obzirom na to da pruža uvid u profesionalni angažman, gde se posebno ceni napredovanje u karijeri, praznine u radnom angažmanu, promena zanimanja i profesionalna interesovanja.

Mada preduzeća u procesu zapošljavanja teže da izaberu kandidate koji zadovoljavaju tražene uslove na upražnjenom radnom mestu, važna je i procena da li kandidat svoj budući profesionalni razvoj vidi u tom preduzeću. Kako promene radnih mesta i preduzeća nije moguće izbeći, taj pokazatelj kod kandidata ne bi trebalo da bude diskvalifikujući. Naime, uvek postoji mogućnost da takvi zaposlenici u određenom vremenskom periodu prepoznaju sve vrednosti koje ranije nisu mogli da uoče i da donesu odluku o ostanku u preduzeću.

Relevantne informacije o kandidatima mogu se dobiti iz preporuka, kao potvrda prethodne uspešnosti. Preporukama se potvrđuju informacije napisane u prijavi na oglas i radnoj biografiji, ali i vizuelizuje dotadašnji radni angažman u drugim preduzećima. Međutim, Jovanović Božinov i sar. (2008: 133) ukazuju da neka istraživanja pokazuju da je

pouzdanost preporuka veoma niska, prevashodno zbog subjektivnosti, a podložne su i greškama, pa čak i zloupotrebama.

6.7.2. Testiranje kandidata

Testovi predstavljaju skupove određenih zadataka, čija je funkcija da na objektivan način ispitaju karakteristike kandidata ili neke psihičkie procese (Štangl Šušnjar, Zimanji, 2006: 164).

U praksi su ustaljena dva bazična koncepta testiranja: validnost i pouzdanost.

Za test kažemo da je validan isključivo ako ispituje ono za šta je namenjen, a njegova validanost se potvrđuje stavljanjem u odnos rezultata testiranja sa rezultatima koje ostvaruju izabrani radnici. Bez obzira na to koja vrsta testova će se primeniti, preduzeća bi trebalo značajnu pažnju da poklone odabiru testova uvažavajući njihovu pouzdanost i validnost (Marchington & Wilkinson, 2002).

Desler (2007: 114) navodi dva glavna načina dokazivanja validnosti testa: test na osnovu kriterijuma i test na osnovu sadržaja. Potvrđivanje testa na osnovu kriterijuma znači da će oni koji pokažu dobre rezultata na testu ostvarivati dobre rezultate na poslu. Validnost testa na bazi sadržaja potrvrđuje se tako što se obezbedi test koji na adekvatan način odslikava sadržaj posla.

Pouzdanost se odnosi na koncept doslednosti merenja, što praktično znači da će se svaki put kada se koristi određena metoda selekcije doći do istog rezultata. Upravo je to razlog što strukturirani intervju ima veću pouzdanost od nestrukturiranih. Bitnost valjanosti se ogleda u tačnosti merenja i pruža nam tumačenje ocena koje su stečene određenim metodama selekcije, ali samo u odnosu na svrhu u koju se koristi test (Cooper et al., 2003: 49-53).

Pojedni autori izražavaju sumnju u preveliku upotrebu i poverenje u psihometrijske testove, naročito ukoliko se na bazi rezultata predviđaju budući radni rezultati (Bratton & Gold, 2003).

Razvoj internetske komunikacije, omogućio je manjim preduzećima da sprovode on-lajn selekciono testiranje, što ima snažno uporište kod zagovornika smanjenja troškova, čineći testiranje, bez vremenskih i geografskih limita, pristupačnim za slabije plaćene poslove (Breadwell & Wright, 2003). Glavni nedostatak upotrebe internetskog testiranja je u

nemogućnosti kontrolisanja okruženja u realnom vremenu, kao i u otežanoj proveri identiteta kandidata (Bratton & Gold, 2003).

U procesu selekcije kandidata postoje brojni testovi, ali je najopštija podela na dve vrste (Jovanović Božinov i sar., 2008: 134):

- psihološki testovi – koriste se za procenu sposobnosti, znanja i veština, osobina ličnosti i interesovanja kandidata za posao, čime se ispunjavaju dva cilja: dobija se jasna slika o sposobnostima i kvalitetima kandidata i kreiraju kvalitetnije procene o njihovoj budućoj uspešnosti;
- testovi vezani za posao – podrazumevaju testove uzoraka posla, testove sposobnosti sticanja veština i probni rad.

6.7.2.1. Psihološki testovi

Psihološki testovi su najstariji, najviše upotrebljavani i istovremeno najsporniji alati za selekciju kandidata za posao (Roberts, 2005: 132).

Bazična podela psiholoških testova je na osnovu (Jovanović Božinov i sar., 2008: 135):

- predmeta testiranja;
- načina postavljanja i rešavanja zadataka za vreme testiranja;
- načina primene testova: individualni i grupni.

Testovi sposobnosti – upotrebljavaju se radi procene primarnih mentalnih sposobnosti kandidata, kao što su testovi verbalnog ili apstraktnog zaključivanja, numeričkih sposobnosti i sl. Ovi testovi mogu značajno da doprinesu egzaktnosti i pravičnosti procesa selekcije. Štangl Šušnjar i Zimanji (2006: 167) navode da testovi sposobnosti daju informacije o latentnim mogućnostima pojedinaca, odnosno predispozicijama za sticanje određenih veština i znanja.

Testovi znanja i veština su u funkciji potvrđivanja znanja i veština kandidata koji su neophodni za obavljanje određenog posla.

Testovi ličnosti se upotrebljavaju radi ispitivanja karakteristika kandidata koje su bitne za obavljanje poslova. Razlikuju se dve vrste testova ličnosti: objektivni testovi i projektovani testovi ličnosti. U prvom slučaju, odnosno kod objektivnih testova ličnosti

(testovi prisilnog izbora) kandidatima se nudi niz pitanja i tvrdnji iz svakodnevnog života, a oni treba da izaberu jedan od ponuđenih odgovora.

Projektovanim testovima ličnosti se od kandidata za posao očekuje da sami daju interpretaciju ponuđenog sadržaja, a osobine ličnosti se procenjuju na bazi odgovora.

Testovi ličnosti u svrhu selekcije baziraju se se na prirodi koju karakteriše (Čerović, 2019: 136): ispitivanje kvalitativnih osobina ličnosti, kompleksnost i fluidnost osobina, rezultati koji se baziraju na iskazima, što je ponekad zbog neiskrenosti kandidata diskutabilno i nepostojanju pravih i pogrešnih odgovora.

Testovi interesovanja služe za detektovanje profesionalnih interesa tražilaca posla i njihova kompatibilnost sa interesima zaposlenih koji uspešno obavljaju radne zadatke. Ovi testovi su zasnovani na pretpostavci da su ljudi uspešniji u poslu ukoliko rade posao koji vole.

6.7.2.2. Testovi vezani za posao

Najfrekventniji testovi u ovoj kategoriji su testovi uzorka posla, sposobnosti sticanja veština i probni rad.

Testovi uzorka posla bazirani su na pretpostavci da je uspešnost u prethodnom periodu dobar pokazatelj radne uspešnosti u narednom periodu. Provera se zasniva na odabranom uzorku standardizovanih radnih zadataka, tako da se od kandidata očekuje da obavi konkretan i unapred određen posao na osnovu čega će biti procenjeno njehovo umeću odnosu na zahteve radnog mesta.

Testovi sposobnosti sticanja znanja služe za proveru sposobnosti kandidata da ponove pokazane radnje i aktivnosti, a uglavnom se preferiraju za proizvodne poslove.

Probni rad je jedan od najprimenjivijih provera znanja, veština i sposobnosti kandidata potrebnih za obavljanje određenog posla, čime se dobija jasna procena o usklađenosti potencijala kandidata sa zahtevima posla. Poslodavac će povećati šansu da zaposli poštenu osobu, ukoliko kandidat uradi test integriteta kojim se procenjuje njegovo poštenje za posao koji će da obavlja. U upotrebi su dva testa: otvoreni test integriteta – tako što se direktno postavljaju pitanja o tome šta osećaju ili misle o krađi ili kažnjavanju neetičkog ponašanja. Drugi test je zasnovan na ličnosti i njime se procenjuje poštenje

kandidata tako što se mere psihološke karakteristike, kao što su pouzdanost i savesnosti (Pavlović, 2016: 141).

Preporučuje se da testove ne treba koristiti kao jedinu tehniku selekcije, već da budu komplementarni ostalim tehnikama. Rezultati na testu obično pokazuju samo 25% varijacije u merenju učinka. Testovi uglavnom bolje pokazuju neuspešne kandidate, nego što pokazuju one koji će se na poslu dokazati i potvrditi ispravnost selekcije (Dessler, 2007: 116).

6.7.3. Intervju

Intervju je dominantna metoda u selekciji prijavljenih tražilaca posla (Roberts,2005), koja se u inicijalnoj fazi sprovodi kako bi se utvrdilo da li kandidati ispunjavaju zahteve u pogledu znanja, veština, iskustva i specifičnih osobina za obavljanje određenih poslova, kao i radi provere istinitosti podatka u radnoj biografiji i procene da li se kandidati uklapaju u postojeće radno okruženje.

Čak i kada se upotrebljavaju drugi metodi, intervju je obavezan instrument selekcije, kojim se zadovoljavaju tri cilja (Milić, 2011):

- prikupljanje informacija o kandidatu;
- kandidat dobija informacije o preduzeću;
- utvrđivanje sposobnosti kandidata za uspešno obavljanje određenog posla.

Stojadinović i Marinković (2015: 76-77) ističu najčešće greške koje devalviraju očekivanu korist od intervjua:

- *Sudovi doneti na brzinu*, u prvim minutima razgovora i pridavanje prevelikog značaja prvom utisku kandidata;
- *Usredsređenost na negativne podatke* znači da ispitivači često steknu negativno predubeđenje o kandidatu i dopuste da negativni utisci preovladaju;
- *Nepoznavanje radnog mesta* dovodi ispitivače u situaciju da ne znaju šta tačno radno mesto podrazumeva i koji tip kandidata je nejprikladniji;
- *Pritisak da se zaposle radnici* negativno utiče na ispitivača. Ispitivači daju bolju ocenu kandidatima kada je kvota regrutovanja niža, nego u obrnutom slučaju;
- *Greška prouzrokovana redosledom kandidata* znači da redosled kandidata ima uticaja na ispitivača. Prosečan kandidat dobije povoljnije ocene nakon procene nekoliko slabih kandidata, pošto se u poređenju sa drugima čini bolji nego što stvarno jeste;

- *Neverbalno ponašanje* ostavlja veliki uticaj na ispitivača. Privlačan fizički izgled, pol, rasna pripadnost, otvorenost, dodvoravanja, lična prmocija i kontakt očima samo su neke od osobina kandidata koje mogu uticati na konačnu ocenu.

U odnosu na kriterijume, razlikujemo nekoliko vrsta intervjua koji se koriste u procesu selekcije kandidata:

- Vrsta intervjua u odnosu na oblik;
- Vrsta intervjua u odnosu na broju učesnika;
- Vrsta intervjua u odnosu na njihovu ulozi u selekcije kandidata.

6.7.3.1. Vrste intervjua prema obliku

U upotrebi su tri vrste intervjua: nestrukturisani, polustrukturisani i strukturisani.

Za vreme nestrukturisanog intervjua, ispitivač postavlja pitnja po sopstvenom nahođenju (Dessler, 2007: 122), tako da ova vrsta intervjua dozvoljava visok stepen fleksibilnosti, što rezultira prikupljanju nekonzistentnih podataka o kandidatu (BogićevićMilikić, 2006: 134; Noe et al., 2016: 186). Rezultati nestrukturisanog intervjua su nedosledni i teško ih je upotrebljavati za međusobno poređenje, pa je prosečan koeficijent valjanosti znatno ispod strukturisanih intervjua (Cook, 2004), što u praksi može da predstavlja razlog za različitu procenu kandidata (Roberts: 2005).

Strukturisani intervju koristi set standardnih pitanja, koja se postavljaju svim kandidatima radi lakšeg poređenja njihovih referenci (Jovanović Božinov i sar., 2008: 152), a u idealnom slučaju pitanja su povezana sa zahtevima posla i obuhvataju relevantna znanja, veštine i iskustvo (Noe et al., 2016: 186). S obzirom na to da se ista pitanja postavljaju svim kandidatima po unapred utvrđenom redosledu, značajno su redukovane moguće greške prilikom ocenjivanja.

Polustrukturisani intervju karkteriše sva pripremljena pitanja unapred, ali se dozvoljavaju i dodatna pitanja.

6.7.3.2. Vrste intervjua prema broju učesnika

Individualni intervju se sprovodi *jedan-na-jedan*, gde su prisutni samo osoba koja sprovodi intervju i kandidat, a postoji mogućnost organizacije *panel-intervjua*, gde nekoliko ispitivača postavlja naizmenično pitanja, koja prethode donošenju odluke.

S obzirom na to da više ispitivača sluša iste odgovore, panel-intervju obezbeđuje veću pouzdanost i efikasnost u poređenju sa individualnim intervjuom (Noe et al., 2016: 187).

Timski intervju je sličan panel-intervju, s tim da osim osoba zaduženih za intervju, učestvuju i potencijalne buduće kolege, čime se povećava participacija zaposlenih u donošenje odluka, što će kasnije, u okviru procesa socijalizacije, pokazati pozitivne efekte.

6.7.3.3. Vrste intervjua prema njihovoj ulozi u procesu selekcije

U odnosu na ulogu u procesu selekcije kandidata, razlikuju se inicijalni, dijagnostički i prijemni intervju.

Svrha inicijalnog intervjua je da se već na početku diferenciraju oni kandidati koji ne odgovaraju zahtevima radnog mesta i preduzeća. Po pravilu, inicijalni (preliminarni) intervju traje kratko, a odluka o eliminaciji iz daljeg procesa je na osobi koja vodi intervju.

Dijagnostički intervju podrazumeva obavljanje detaljnog razgovora sa kandidatima, kako bi dobili sve potrebne podatke i informacije o kandidatima, ali i kako bi procenili njihovu usklađenost sa potrebama koje proističu iz zahteva radnog mesta.

Razgovor sa kandidatima koji su prošli sve prethodne faze rezervisan je za prijemni intervju. Za vreme razgovora kandidatu se pružaju dodatne informacije o radnom mestu i uslovima za rad, ali se ostavlja dovoljno prostora i za informacije u drugom smeru kako bi se utvrdili personalni ciljevi i profesionalni planovi u preduzeću.

U multinacionalnim kompanijama menadžeri zaduženi za regrutaciju moraju da uvažavaju kulturne razlike koje mogu stvoriti nepotrebne probleme. Upravo zbog toga od obučenih i informisanih regrutera očekuje se da procenjuju znanje, veštine i iskustvo, da uravnoteže i prilagode redosled i sadržaj pitanja, kao i da pruže svim kandidatima jednake prilike i osiguraju zaštitu podataka o ličnosti. U procesu selekcije, intervju je gotovo neizostavan o čemu svedoče i sledeći pokazatelji: u Danskoj i Finskoj - 99%, Portugaliji - 97%, Francuskoj - 92%, Velikoj Britaniji - 90% i Nemačkoj - 86% (Cook, 2004).

Za vreme intervjua procenjuju se brojni različiti atributi kandidata, a najčešće ličnost – 35%, socijalne veštine – 28%, mentalne sposobnosti – 16%, dok se najmanje pažnje i

vremena posvećuje interesima i sklonostima kandidata – 4% i prikladnosti kandidata organizaciji – 3% (Huffcutt et al. 2001).

6.7.4. Zdravstveni uslovi

Medicinski pregledi predstavljaju obavezan segment u okviru procesa selekcije, a obavljaju se u zavisnosti od uslova na radnom mestu. U slučaju nepostojanja prepreka u pogledu psiho-fizičkih sposobnosti, odnosno izostanka značajnijih odstupanja od referentnih vrednosti, biće potvrđena zdravstvena sposobnost kandidata, a sprovedene dijagnostičke procedure mogu i da ukažu na postojanje oboljena ili urođenih ili stečenih mana koje su inkopatibilne u odnosu sa poslovima (Dessler, 2007).

Programi zdravlja na radu bave se prevencijom rizičnih faktora koji mogu da utiču na zdravlje, a koji proističu iz uslova rada. Sastoje se iz dva elementa (Armstrongs, 2009: 960):

- *medicine rada*, koja je specijalizovana grana preventivne medicine koja se bavi dijagnozom i prevencijom opasnosti po zdravlje na radu i rešavanjem bilo kakvih bolesti ili stresa koji su se pojavili uprkos preventivnim radnjama;
- *higijene rada*, koja je oblast hemičara i inženjera ili ergonomista koji se bave merenjem i kontrolom opasnosti po životnu sredinu.

Razvoj efikasnog sistema zaštite na radu moguće je sagledati kroz nekoliko važnih aspekata korporativne strategije koji će unaprediti zdravlje, sigurnost i dobrobit zaposlenih.

To dalje znači da politike bezbednosti, zdravlja i dobrobiti treba da budu usklađene sa strategijom preduzeća, kao i da se tako upravlja da se osigura da strateški ciljevi ostanu relevantni i postignuti.

Politike zaštite zdravlja na radu često se izražavaju u obliku pisanog dokumenta kojim se ističe važnost sprečavanja povreda na radu i profesionalnih oboljenja, gde se od menadžera očekuje da razvijaju strukture i kulturu u kojoj su zdravlje, bezbednost i dobrobit zaposlenih najvažniji (Loosemore et al., 2003).

Organizacije ne smeju da diskriminišu pojedince sa invaliditetom, koji bi mogli da obavljaju posao uz razumno prilagođavanje. Radi zaštite privatnosti kandidata, lekarski pregledi moraju da budu povezani sa zahtevima posla i ne smeju se tražiti od kandidata dok ne dobiju ponudu za posao. Takođe, nije dopustivo koristiti meru veličine ili snage koja

diskriminiše žene, osim ukoliko ti zahtevi nisu valjani u predviđanju sposobnosti za obavljanje posla (Noe et al., 2016).

6.8. Socijalizacija

Socijalizacija predstavlja kontinuirani proces koji ima zadatak da svim zaposlenim predstavi uobičajene obrasce ponašanja i vrednosti u preduzeću koje bi novozaposleni trebalo da usvoje. Usmeravanje je jedna od komponenti socijalizacije novozapolenih koju sprovodi poslodavac. Uspešnim usmeravanjem biće ispunjeno više ciljeva: zaposlenom se pokazuje da je dobrodošao i obezbeđuju mu se elementarne informacije o preduzeću, o ključnim činjenicama, kao što su politike i procedure, kako bi na neposredan način dobio informacije o tome šta se od njega očekuje i kakvo ponašanje i delovanje je poželjno (Dessler, 2007: 151-152).

U teoriji menadžmenta ljudskih resursa naglašava se da proces socijalizacije treba sagledavati kroz tri faze (Đorđević Boljanović, Pavić, 2011: 140):

- faza pre dolaska zaposlenog u organizaciju: naglasak je na prethodno iskustvo stečeno van preduzeća;
- faza suočavanja očekivanog i zatečenog stanja u organizaciji, kada je moguće detektovati i razmimoilaženja između očekivanja u vezi sa poslom, radnim okruženjem, kolegama i realnim okvirom;
- faza metamorfoze: reč je o fazi u kojoj zaposleni treba da reši sve teškoće detektovane u prethodnim fazama, kao preduslov da se oseća prihvaćeno u organizaciji, da razume organizacione norme ponašanja, da spozna praksu i procedure i da sazna načine evaluacije svoga rada.

Nešto širi pojam orijentacije u novom radnom okruženju može da se sagleda i kroz sledeće elemente (Mondy et al., 2002):

- Situacija u vezi sa zapošljavanjem;
- Procedure i pravila;
- Kompenzacije i beneficije;
- Organizaciona kultura;
- Timski rad;
- Razvoj zaposlenih;

- Socijalizacija.

6.9. Obuka, trening i razvoj ljudskih resursa

Obrazovanje prestavlja vitalnu investiciju koju je neophodno strateški planirati radi obezbeđenja adekvatnog znanja i veština. Kako formalno obrazovanje nije dovoljno, potrebno je kontinuirano planirati obuke. Razvoj interneta i srodnih tehnologija povećao je potražnju za inovativnim idejama, kreativnim rešenjima i proizvodima po meri. Kompanije čiji su primarni izvori profita znanje i kreativnost, neguju saradnju i dobrobit svojih timova kako bi podržali stvaranje novih znanja (Crnčević, Ateljević, 2011). Upravo razvoj ekonomije znanja i kreativne ekonomije povećava jaz između bogatih i siromašnih, a u takvom okruženju dostupnost lokalnih talenata predstavlja odlučujući uslov za rast znanja i kreativne ekonomije (Weiming, 2000).

Upravljanje ljudskim resursima zahteva čitav niz znanja i veština. Već u fazi planiranja neophodno je da se ukaže na to koja su znanja i veštine potrebne zaposlenima. Bakić (2011) apostrofira važnost razvoja, obuke i obrazovanja, prevashodno menadžera u turizmu, za postizanje i održavanje konkurentske sposobnosti, s obzirom na to da se od ljudskog potencijala ne očekuje samo formalno obrazovanje, već i konstantno stručno usavršavanje.

Dakle, više se ne dovodi u pitanje tvrdnja da je uspeh turističkog preduzeća prevashodno uslovljen obrazovanjem i primenjenim znanjima zaposlenog osoblja (Šekarić i sar., 2015). Kontinuirane obuke i obrazovanje u turizmu javljaju se kao imperativ izgradnje i održavanja konkurentnosti. Izostanak usklađenosti između obrazovanja i obuke zaposlenih sa stvarnim potrebama može da generiše nezadovoljstvo i smanjenu produktivnost. Stoga se od upravljanja ljudskim resursima očekuje harmonizacija između stvarnih kompetencija i potrebnog nivoa obrazovanja zaposlenih (Karaman-Aksentijević, Vujić, 2010).

Postoji neraskidiva veza između obuke i razvoja, a stečeno znanje i veštine ogledaju se i u upravljanju ljudskim resursima. Prihvata se neophodnost značajnijeg investiranja u znanje i savremene kulturne obrasce, kao potvrde o isplativog pristupa za sve, od zaposlenih, organizacije pa do društvene zajednice (Zjalić, 2009).

Tabela 10. Poželjna znanja i veštine zaduženih za upravljanje ljudskim resursima u turističko-ugostiteljskim organizacijama

NEOPHODNA ZNANjA	KLjUČNE VEŠTINE ZA UPRAVLjANjE LjUDSKIM RESURSIMA
✓ Poznavanje zakona i propisa koji regulišu rad turističko-ugostiteljske organizacije; ✓ Upoznatost sa strateškim dokumentima organizacije i strateškim okvirom na nacionalnom nivou; ✓ Upućenost u način planiranja budžeta; ✓ Dobro poznavanje turističkih proizvoda i usluga koje pruža organizacija i zahteva za adekvatnim ljudskim resursima; ✓ Osnove menadžmenta; ✓ Bazična znanja iz oblasti psihologije; ✓ Znanja iz oblasti upravljanja promenama; ✓ Rad sa bazama podataka.	✓ Veštine upravljanja; ✓ Analitičke veštine; ✓ Planiranje; ✓ Prezentacione veštine; ✓ Interpersonalna komunikacija; ✓ Pisana komunikacija; ✓ Veštine savetovanja; ✓ Veštine pregovaranja; ✓ Veštine fasilitacije; ✓ Sposobnost timskog rada; ✓ Aktivno slušanje; ✓ Veštine intervjuisanja; ✓ Vođenje sastanka.

Izvor: Prilagođeno prema Stanković i sar. (2012)

Često se ističe još jedna bitna dimenzija aktivnosti koje je neposredno vezana za regrutaciju i selekciju i to bez obzira na metode koje se koriste (Mathis & Jackson, 2011): da bi regruteri i menadžeri mogli uspešno da odgovore obavezama koje su pred njih postavljene, potrebno im je pružiti adekvatnu obuku i treninge o temama koje su povezane sa zapošljavanjem, veštinama komunikacije i aktivnostima koje su specifične za posao.

Od regrutera se traži da sve radnje obavljaju u okvirima zakonske regulative, kao i da budu dovoljno senzitivni na široku lepezu pitanja o raznolikosti aplikanata.

6.9.1. Obuka i trening zaposlenih

Neizostavne aktivnosti ljudskih resursa predstavljaju obuka i razvoj: prvi korak je identifikacija potreba za obukom, a nakon toga je potrebno izabrati adekvatan program. Upotrebna vrednost znanja sve više se skraćuje, što istovremeno nameće potrebu i motiviše zaposlene da ulažu u sticanje novih znanja i veština, a to za organizaciju znači vredan konkurentski iskorak.

Obuka treba da doprinese promenama u specifičnim znanjima, veštinama i sposobnostima, kao i u stavovima i ponašanju i odnosi se na postojeće radno mesto. Obuka nije kontinuiran proces i vezuje se za sadašnje aktivnosti.

U kontekstu navedenog, obuka obuhvata veliki broj aktivnosti, a bazirana je na četiri faze (Buble, 2006: 405): utvrđivanje stvarne potrebe za organizovanjem obuke, planiranje, realizacija i procena uspešnosti obavljene obuke.

Obuka zaposlenog osoblja je za organizaciju prilika za praćenje dinamičnih promena na tržištu i harmonizaciju aktivnosti sa zahtevima okruženja, vodeći računa o vlastitim i potrebama korisnika (Đorđević Boljanović, Pavić, 2011).

Obuka i trening se prepoznaju kao planirana aktivnost preduzeća radi poboljšanja performansi osoblja na radnom mestu (Bogićević, 2003), te u tom kontekstu, već nakon identifikovanja potrebe za obukom, neophodno je utvrditi kome je obuka namenjena tj. utvrditi ciljnu grupu, zatim ko će izvoditi obuku, koje programe će izvoditi i koji tip veština treba razvijati (Bogićević Milikić, 2006).

S druge strane, razvoj je orijentisan na vreme koje tek dolazi i predstavlja platformu za sticanje novih znanja, veština i sposobnosti, ne zanemarujući unapređenje aktuelnih poslova.

Centralna pažnja u procesu upravljanja ljudskim resursima, osim razvoja ključnih kompetencija, trebalo bi da bude usmerena prema oceni efektivnosti ulaganja u ljudske resurse. Merila intenziteta ulaganja u ljudske resurse mogu se vizuelizovati kroz (Đuričin, Janošević, 2009):

- dužinu obuke;
- namenski opredeljena sredstva;
- raznovrsnost, dostupnost i broj obuka;
- stopu prinosa na ulaganja u ljudske resurse;
- korelaciju između procenjenih i traženih znanja i veština.

Razvoj ljudskih resursa u Srbiji korenspondira sa dolaskom multincionalnih kompanija, koje su donele ne samo svoju proizvodnju i usluge, već i moderne prakse upravljanja ljudskim resursima. Započeti su programi obuka koji imaju za cilj izgradnju potrebnih kompetencija, odnosno osposobljavanje zaposlenih za upotrebu novih tehnologija, ali i za razvijanje veština kao što su razvoj liderstva, veštine komunikacije, timski rad, emocionalne veštine i druge aktivnosti (Svetlik et al., 2010: 822).

6.9.2. Obrazovanje zaposlenih

Sve države Ujedinjenih nacija usvojile su 17 ciljeva, na kojima se zasniva Agenda održivog razvoja do 2030. godine. Agenda, između ostalog, sadrži plan za kvalitetno obrazovanje (Cilj 4) i dostojanstven rad i ekonomski rast (Cilj 8). Na postizanju kvalitetnog univerzalnog osnovnog obrazovanja postignut je značajan napredak: ukupno upisane dece u 2015. godini u nedovoljno razvijenim područjima dostigla je stopu koju nikada pre nije (91%), prepolovljen je i broj dece koja su napustila započeto školovanje, dok je u školama mnogo više devojčica nego ikada ranije (www.un.org, 2015).

Evidentne su velike razlike u broju onih koji prolaze kroz obrazovanje i obuku vezanu za posao. Razvoj karijere u velikoj meri ojačava veze između interesa i potreba svakog pojedinca i organizacije, što nameće zahtev za usklađivanje potreba zaposlenih za razvojem karijere i potreba organizacije za kvalitetnim radnicima, pri čemu se ukazuje na razliku između posla i karijere. Naime, posao je nešto što osoba radi na radnom mestu radi zarade, dok karijere predstavlja plodnu, istraživačku aktivnost koja donosi zadovoljstvo (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Obrazovne funkcije u preduzeću ostvaruju se kroz (Čerović, 2013: 155): učenje zaposlenog osoblja, organizovanje stručno-specijalističkih obuka i treninga, kontinuirano obrazovanje za vreme radnog procesa, kao i kroz stručno usavršavanje i razvoj osoblja.

Kvalitet ukupnog obrazovanja zaposlenih u organizaciji je bitan za inovativni i stvaralački rad. Međutim, svi zaposleni nisu i ne mogu biti inovatori i racionalizatori. Autori Kulić i Đurić (2014) primećuju da to ne znači da ostali kvalifikovani radnici, koji su stekli neophodna znanja, veštine i kompetencije, i koji su orijentisani na obrazovanje i učenje, ne predstavljaju razvojni potencijal i konkurentsku prednost na tržištu. Što se više zaposlenih bude usavršavalo i projektovalo svoj profesionalni razvoj, refleksije tog usavršavanja i razvitka će biti vidljivije, odnosno veće su šanse da ljudski kapital bude utemeljen na znanju, idejama, kompetencijama i stvaralaštvu.

Permanentno obrazovanje, navode Đuričin i Janošević (2009) utiče na mogućnost bržeg transfera na druga radna mesta, a važno je ukazati i na pozitivne refleksije na razvoj karijere zaposlenih, pa je to jedan od razloga što organizacije imaju snažan uticaj na motivaciju zaposlenih u procesu obrazovanja (Spector, 1997).

Obrazovanje bi trebalo da bude zasnovno na konceptu celoživotnog učenja, čija je ključna odrednica postojanje tri ravnopravna oblika učenja (Galičić, Laškarin, 2016: 254-256):

- *formalno učenje*: realizacija planova i programa zakonski je formalizovana i u nadležnosti je države, odnosno resornog ministarstva. Ovaj oblik učenja karakteriše to što se ostvaruje u okvirima redovnog obrazovnog sistema. Šormaz (2020: 40) ističe da je formalno učenje ciljno i svesno, a da su neki njegovi vidovi i zakonski obavezni, kao što je npr. osnovna škola.
- *neformalno učenje*: ostvaruje se kroz čitav niz različitih programa inoviranja znanja. Cerović (2003: 555) ukazuje na to da su obuka i inoviranje znanja potrebe koje se sagledavaju kroz razvoj nauke i tehnologije, metoda upravljanja poslovnim procesima i zahtevima korisnika. U odnosu na formalno obrazovanje, neformalno se odvija u vremenski kraćoj formi, ne prati hijerarhijsku organizaciju, realizuje se van škola i ne podleže formalnim procedurama upisa (Kovač Cerović, Levkov, 2002).
- *informalno učenje*: pod ovim pojmom se podrazumeva svakodnevno učenje kao celoživotni proces sticanja veština, stavova i vrednosti, čak i u situacijama kada za to nije postojala namera. Karakteristika ovog učenja je to što nema postavljen cilj u kontekstu ishoda učenja, niti jasno izražene namere. Zbog toga se za informalno učenje kaže da ima rezultate, ali oni nisu sertifikovani i nisu direktno vidljivi za one koji uče (Kulić, 2002).

Od zaposlenih se očekuje da budu efikasni i produktivni, kao i da se ističu svojom inovativnošću i kreativnošću, a za ostvarivanje ovih ciljeva oni moraju posedovati niz sposobnosti, znanja, osobina ličnosti, veština i motivacija (Stefanović i sar, 2012: 70).

Kontinuirani napor na dostizanju i održavanju konkurentske prednosti naglašava bitnost obrazovanih i kompetentnih ljudskih resursa, kao definitivno ključnih u ostvarivanju strateških ciljeva. To je jedan od najvažnijih razloga što se sve više zemalja opredeljuje za ulaganje u obrazovanje kadrova u turizmu i hotelijerstvu kao investiciji sa visokom stopom prinosa koja zahteva kombinaciju znanja, umeća, sposobnosti i veština. Vitić – Ćetković i Cvetkov – Čikošev (2009: 113) sugerišu da uticaj na razne forme turističkog obrazovanja treba da bude ostvaren od najmanje tri tipa subjekata: državnih institucija, univerziteta i turističke privrede.

Čačić (2014: 216) ističe da zaposleni u preduzeću koji poseduju znanje i stručnost žele da se usavršavaju i da imaju otvoren put ka napredovanju, dok se pred menadžere postavlja zadatak da upravo takve sačuvaju od konkurencije.

Obrazovanje je proces koji zahteva dosta ličnog ulaganja i odricanja sa pozitivnim implikacijama na ekonomsko-socijalni i ukupan društveni rast i razvoj. Kada se govori o turizmu, kao tercijalnoj delatnosti od vitalne važnosti za sve veći broj zemalja koje ostvaruju značajne prihode od tzv. nevidljivog izvoza, kao imperativ opstanka i razvoja ističe se proces obrazovanja, odnosno celoživotnog učenja. Veza između porodice i obrazovanja postaje sve značajnija, naročito uvažavajući to da obrazovanje nudi mogućnost ekonomske nezavisnosti i samostalnosti (Bošković, 2013). Kontinuirana edukacija zaposlenog osoblja predstavlja efikasan način dostizanja konkurentskog iskoraka, ali i bazični uslov za učešće u tržišnom takmičenju sa konkurencijom za naklon i lojalnost kupaca (Marušić, 2006).

Mada obrazovanje treba posmatrati kao investiranje u ljudski kapital (Gustafsson, 2001), neophodno je upozoriti i na to da sticanje visokog obrazovanja kod žena znači veći broj godina školovanja, kasnije stupanje u brak i odlaganje roditeljstva, što posledično može da ima za rezultat značajno niži fertilitet u poređenju sa ženama koje imaju niži stepen obrazovanja. Novija istraživanja (Dao, Dávila & Greulich, 2021) konstituišu optimističniji mehanizam koji međusobno povezuje ključne empirijske karakteristke demografske tranzicije i opadanje rodnih razlika u obrazovanju u nedovoljno razvijenim zemljama.

Prvo, tehnološki napredak smanjuje vreme za kućne poslove, što ženama oslobađa vreme za odgoj dece, kao i učešćem na tržištu radne snage. Drugo, zbog većeg učešća ženske radne snage, domaćinstva relativno više ulažu u obrazovanje mlađe ženske generacije. To svakako doprinosi rodnoj ravnopravnosti u obrazovanju i povećanju oportunitetnih troškova vaspitanja dece. Konačno, kao treće, navodi se da smanjenje rodnog jaza kroz veće ulaganje u mlađu žensku populaciju povećava vrednost ukupnog ljudskog kapitala.

6.9.3. Razvoj zaposlenih

Proces razvoja zaposlenih predstavlja trajnu aktivnost svih preduzeća koja žele da osvoje i zadržepoziciju ispred konkurenata. Razvoj zaposlenih predstavlja relevantnu poslovnu kariku u težnjama preduzeća da se unapredi celokupan rad, odgovori na brojne globalne i društvene izazove, da se inkorporiraju ponuđene inovacije u radni ambijent, odnosno da se na efikasan i pravičan način upravlja talentima (Đorđević Boljanović i sar., 2017: 448). U osnovi razvoja zaposlenih nalazimo potrebu za znanjem, sposobnostima i

veštinama, potrebnim za preuzimanje odgovornih i kompleksnih pozicija i poslova, što ukazuje na to da se razvojem šire sveukupni individualni potencijali i stvaraju preduslovi za uspešno obavljanje postojećih i budućih poslova i zadataka (Jovanović Božinov i sar, 2008).

S obzirom na to da je razvoj orijentisan na budućnost, on uključuje učenje koje nije nužno povezano sa trenutnim poslom koje obavljaju zaposleni. Međutim, treba ukazati da iako postoje sličnost između obuke i razvoja, postoje i bitne razlike. Obuka je tradicionalno usmerena na poboljšanje učinka zaposlenih na sadašnjim radnim mestima, dok im razvoj trasira put za druga radna mesta u preduzeću i osnažuje sposobnost da pređu na nove poslove (Noe, 2010).

Tabela 11. Razlike između obuke i razvoja

OBUKA ZAPOSLENIH	RAZVOJ ZAPOSLENIH
Obuka je uglavnom kratkotrajna sa konkretnim ciljem	Razvoj je dugoročna aktivnost sa ciljevima koji su otvoreni i stalni.
Obuka se fokusira na ulogu	Razvoj se fokusira na osobu
Obuka ima za cilj određeni posao ili zahtev za ulogom	Razvoj je više konceptualan i usmerava se na celokupni napredak pojedinca
Obuka se vezuje zasadašnje potrebe	Razvojne aktivnosti su futurističke
Obuka pobošljava znanje ili veštine za određeni posao ili ulogu.	Razvoj se fokusira na izgradnju karijere i napredovanje
Programi obuke su grupni, gde više od jednog pojedinca učestvuje u organizovanim grupnim događajima, kao što su radionice, časovi ili seminari.	Razvojne aktvnosti imaju tendenciju da budu više personalizovano iskustvo, koje se sprovodi na osnovu individualnog razvojnog plana
Organizacija preuzima odgovornost za obuku	Razvoj je postupak samoprocene, gde su pojedinci odgovorni za kreiranje i posedovanje svog razvojnog plana i aktivnosti

Izvor: GyrusAim LMS, 2016.

Mada su i obuka i razvoj usmereni na unapređenje znanja i produktivnost zaposlenih, postoji nedvosmislena razlika u značenju: program obuke organizuju organizacije kako bi razvile znanja i veštine zaposlenih u skladu sa zahtevima njihovog posla, dok sa druge strane razvoj nije direktno povezan sa zahtevima posla, već ima cilj generički razvoj zaposlenih u dužem vremenskom periodu.

Investiranje u razvoj ljudskog kapitala može se analogno posmatrati kao i ulaganje u fizički kapital. Posledično, menadžeri za ljudske resurse procenjuju ulaganje u obuku i obrazovanje kadrova na sličan način kao kada se odlučuje o ulaganju u novu tehnologiju. Zajednički imenitelj za navedene odluke je da sadrže ulaganje kako bi u budućnosti ostvarili korist (Popov, 2014).

6.10. Motivacija

Motivacija se može posmatrati kao skup uzajamno povezanih pokretačkih sila koje su istovremeno važne za zaposlene i za menadžere radi realizacije „3e" determinanti uspešnog poslovanja – efikasnosti, efektivnosti, ekonomičnosti, koje usmeravaju i ubrzavaju prema cilju.

Možda jednu od boljih ilustracija navedenog nalazimo u uzajamnoj sprezi motivacije, obrazovanja i zarada. Proces obrazovanja kreira radnu snagu sposobnu za izvođenje složenih i plaćenijih poslova, a upravo takvi poslovi su jedan od motiva da školovanje bude vredno truda.

Analogno pomenutoj povratnoj vezi između motivacije, obrazovanja i zarada potrebno je ukazati i na vezu između obrazovanja koje podstiče rast i razvoj organizacije, ali i drugog smera gde rast i razvoj podstiču pojedince da sve više ulažu u svoje obrazovanje.

Između motiva i ciljeva postoji međusobna korelacija: snažna motivacija, vodeći računa o individualnim razlikama, karakteristikama posla i organizaciji kao celini, može oblikovati i učvrstiti ciljeve. Sistem nagrađivanja obuhvata materijalne i nematerijalne nagrade. Materijalne su vidljive kroz uspostavljen sistem zarada, dok nematerijalne upućuju na status zaposlenog ili napredovanje u karijeri. Nagrađivanje, kao neizostavna funkcija upravljanja ljudskim resursima, ostvaruje se kroz zarade i naknade, kao i ostala davanja. Drugim rečima, to je jedan od najvažnijih načina za privlačenje novih radnika, njihovo zadržavanje i motivisanje da ostvaruju dobre rezultate (Martinović, Tanasković, 2014).

Bitan zadatak menadžera za ljudske resurse je da u organizaciji uspostavi pravičan sistem nagrađivanja koji će imati pozitivne refleksije na organizacionu klimu i međuljudske odnose, što može da bude istinski katalizator za motivaciju zaposlenih.

Tragajući za odgovorima zašto se zaposleni ponašaju na određen način, diferenciraju se dve teorije zasnovane na razlozima koji određuju ponašanje: teorije koje su fokusirane na uzrok definišemo kao sadržajne teorije motivacije, dok one koje su usmerene prema motivacionim procesima nazivamo procesne teorije motivacije.

6.10.1. Sadržajne teorije motivacije

Sadržajne teorije motivacije ili teorije motivacionog sadržaja usresređene su na identifikaciju i klasifikaciju potreba koje podstiču pojedince da deluju na određeni način. Naglasak je, uglavnom, na određivanju varijabli i međusobnim interakcijama u vezi sa ponašanjem, a manje na sam proces realizacije (Bodin, 2016).

Najpoznatije sadržajne teorije motivacije su:

- Maslovljeva teorija hijerarhije potreba;
- Herzbergova teorija motivacije;
- Teorija postignuća.

6.10.1.1. Maslovljeva teorija hijerarhije potreba

Među sadržajnim teorijama motivacije najpoznatija je teorija Abrahama Maslova (*Abraham Maslow*) koja za polaznu osnovu uzima ljudsko biće u celini i ceni najbitnije segmente u pogledu njihoveuloge u postizanju stanja dobrobiti. U svojoj teoriji Maslov polazi od pretpostavke da je za svakog čoveka svojstveno pet nivoa potreba. Nivoi potreba prema Maslovu su (1943):

1) *Fiziološke potrebe* - glad, žeđ, san, stanovanje i sl.
2) *Potrebe za sigurnošću*- za redom i poretkom, ali i za predvidljivošću događaja.
3) *Potreba za ljubavlju i osećajem pripadnosti* - emocionalne potrebe odanosti, lojalnosti i sl.
4) *Potreba za uvažavanjem* - potreba da pojedinac ceni sam sebe, a zatim i da ga drugi cene.
5) *Potrebe za samoaktuelizacijom* - reč je o težnjama ljudi da realizuju sve svoje mogućnosti i potencijale.

Maslov je navedenu hijerarhiju potreba dopunio u drugom izdanju knjige „Motivacija i ličnost“ sa potrebom za lepim i potrebom za znanjem i razumevanjem (Čerović, 2013: 215). Hijerarhija ili redosled motiva nije nepromenjiv, već je uslovljen određenom situacijom. Maslov ukazuje da je najvažniji faktor koji može da poremeti ustaljenu hijerarhiju potreba spremnost ljudi da se prepuste uticaju društvenog sistema vrednosti.

6.10.1.2. Herzbergova teorija motivacije

Herzbergova teorija motivacije (*Frederick Irving Herzberg*), Motivaciono-higijenska teorija ili Teorija dva faktora bazira se na tome da postoje motivacioni faktori koji utiču na zadovoljstvo zaposlenih. Herzberg je diferencirao dve grupe motivacionih faktora koji se različito reflektuju na ljude (Štangl Šušnjar, Zimanji, 2006):

Faktori higijene

Ističu se potrebe obezbeđenja zarada iadekvatnih uslovaza rad,a tangira se i poslovna politika organizacije. To su svi oni faktori koji imaju uticaj na radnu klimu, odnosno sadržaj rada.

Faktori motivacije

Ovi faktori neposredno podstiču ljudena rad i izazivaju zadovoljstvo, ali njihov izostanak ne rezultira nezadovoljstvom. Podrazumevaju uspeh, priznanje za ono što je postignuto, povećanu odgovornost i mogućnost za rast i razvoj, a suština je u tome da su faktori koji su uzrok zadovoljstvu odvojeni od onih koji dovode do nezadovoljstva, što navodi na zaključak da suprotno od zadovoljstva nije nezadovoljstvo, već se zadovoljstvo ispoljava na nižem nivou.

6.10.1.3. Teorija postignuća

Dejvid Mekkliland (*David McClelland*) prepoznaje nekoliko vrsta potreba koje pojedinci zadovoljavaju u preduzeću. To su (Štangl Šušnjar, Zimanji, 2006):

1. Potrebe za pripadnošću;
2. Potrebe za uspehom;
3. Potrebe moći.

Potrebe za pripadnošću odgovaraju želji za prijateljskim interpersonalnim odnosima na radnom mestu.

Potreba za uspehom predstavlja potrebu čoveka da postigne uspeh u onoj oblasti u kojoj radi, a zdovoljenje ove potrebe rađa zadovoljstvo koje je rezultat uspešno realizovanih aktivnosti.

Potreba za moći ističe potrebu ljudi da imaju uticaj na druge. Ova potreba je naročito važna za one na menadžerskim pozicijama, s obzirom na to da se od menadžera očekuje da utiče na zaposlene.

6.10.2. Procesne teorije motivacije

Najpoznatije procesne teorije motivacije ili teorije motivacionog sadraja su (Štangl Šušnjar, Zimanji, 2006):

- Teorija očekivanja;
- Teorija pravičnosti;
- Teorija cilja;
- Teorija pojačanja.

6.10.2.1. Teorija očekivanja

Teorija očekivanja bazira se na realnom i racionalnom odnosu između napora koje zaposleni treba da ulože i nagrade koja je posledica uloženog napora. Vrednost očekivanja može se dvojako diferencirati:

- Očekivanja na relaciji *Napor – Učinak*
  (procena rezultata na bazi napora koji rezultiraju određenim učinkom).
- Očekivanja na relaciji *Učinak – Posledice (Nagreda)*
  (procenjuje se kakve su sve posledice moguće za ostvareni učinak).

Sve posledice učinka nemaju jednaku važnost za zaposlene. U teoriji očekivanja važnost ili jačinu posledica nazivamo valencijom.

Učinak se percipira kao rezultat motivacije i sposobnosti za rad, dok motivacija predstavlja rezultat očekivanja i valencije.

6.10.2.2. Teorija privlačnosti

Teorija privlačnosti ili jednakosti zasnovana je na pretpostavci da svi zaposleni imaju isti tretman, kome je stran svaki oblik diskriminacije. Ovakva pretpostavka je izgrađena na

osnovu realne želje ljudi da njihovi napori i rezultati rada u odnosu na druge budu objektivno ocenjeni i vrednovani.

6.10.2.3. Teorija cilja

Teorija cilja u svojoj osnovi ima pretpostavku da je učinak rezultat namere zaposlenih da urade određene aktivnosti koje će dovesti do unapred određenog cilja tj. ispunjenja zadataka na radnom mestu. Složenost cilja je u pozitivnoj korelaciji sa učinkom, odnosno postoji zavisnost između složenosti cilja i rezultata, ali samo do nivoa sposobnosti svakog pojedinca. Takođe, specifično definisani ciljevi daju bolje rezultate od onih koji su uopšteno određeni.

6.10.2.4. Teorija pojačanja

Teorija pojačanja ili ustaljivanja zasniva se na posledicama koje proističu iz određenog ponašanja. Praktično to znači da će postojanje uverenja iz prošlosti o posledicama određenih aktivnosti uticati na ponavljanje takvih aktivnosti u budćnosti. U tom kontekstu se govori o pozitivnim ili negativnim ustaljivanjima ponašanja, uz uvžavanje sankcija i ukidanja, kao elemenat koje imaju snažno dejstvo na promenu ponašanja.

6.11. Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo poslom se može posmatrati kao kompleksan stav koji sadrži određene pretpostavke, verovanja, osećanja i ocene prema poslu, sa tri naglašene karakteristike (Spector, 1997):

- organizacija bi trebalo da ceni ljudske potencijale, odnosno da prema zaposlenima iskazuje poštovanje, kao i da se zadovoljstvo poslom koristi kao pokazatelj uspešnoti zaposlenog osoblja;
- zavidan nivo zadovoljstva zaposlenih ukazuje na sveukupno dobro stanje zaposlenih, što se reflektuje na poslevanje preduzeća;
- zadovoljstvo poslom predstavlja važno merilo aktivnosti preduzeća.

Brojni faktori utiču na zadovoljstvo zaposlenih (Mullins, 2005), a dominiraju lični, društveni, organizacioni, kulturološki i oni koji se vezuju za neposredno okruženje.

Saznanje da zadovoljstvo koje zaposlenom donosi posao integriše višedimenzionalne psihološke reakcije, koje treba da zadovolje kognitivne, afektivne i bihevioralne dimenzije (Hulin & Judge, 2003), upućuje na to da zadovoljno osoblje ne razmišlja o napuštanju organizacije (Clark, 1996).

6.12. Ocenjivanje i nagrađivanje zaposlenih

Ocena performansi predstavlja složen, formalizovan i strukturisan posao za ocenu pojedinačnog učinka i doprinosa u zadatom vremenskom intervalu. Oceni performansi prethodi dizajniranje i na standardima baziran sistem ocenjivanja, koji obezbeđuje upoređivanje ostvarenog i propisanog učinka i ukazuje na to gde i kako treba unaprediti aktivnosti radi poboljšanja učinka. Ocenjivanje se primenjuje u unapred određenim rokovima, a od ocene zavisi da li će zaposleni biti nagrađen ili upućen na obuku ili na niže radno mesto.

Od presudne važnosti za uspešno ocenjivanje imaju kriterijumi indikatora učinka. *Relevantnost* – meri aspekte učinka bitne za organizaciju, *Verodostojnost* – zainteresovani akteri treba da uvaže podatke kao tačne i pouzdane, *Pravovremenost* – mehanizam prikupljanja i distribucija podataka donosiocima odluka mora da bude u pravo vreme, *Jasna iskazanost* – jednostavni i laki za upotrebu indikatori, *Fokus* – broj indikatora svesti na najvažnije, *Uporedivost* – podaci treba da budu uporedivi sa drugim organizacijama u istom vremenskom periodu, *Atributivnost* – definisati korelaciju između učinka i aktivnosti u organizaciji, a ne posledica eksternih determinanti, *Ekonomičnost* – prikupljanje podataka u određenom vremenskom okviru mora da bude u granicama namenski opredeljenih sredstava i *Prilagodljivost* – indikatori ne mogu da budu brana inovacijama, već moraju da budu prilagodljivi promenama (Vukonjanski i sar., 2012).

Radi ocenjivanja učinka zaposlenih na raspolaganju je širok spektar metoda.

Kako bi kompletan proces ocenjivanja mogao biti okarakterisan kao objektivan i legitiman, moguće je kombinovati ocenjivanje pojedinačnih i kolektivnih rezultata primenom „tehnike 360 stepeni“.

Ovaj metod ocenjivanja učinka iz više izvora, gde su uključeni svi u hijerarhijskoj strukturi preduzeća i korisnici usluga, uvažavajući i samoevaluaciju, značajno redukuje subjektivnost (Vukonjanski i sar., 2012).

Nagrađivanje zaposlenih trebalo bi da se zasniva na prepoznavanju i vrednovanju ponašanja koja doprinose ostvarivanju ciljeva organizacije, pri čemu se nedvosmisleno zauzima stav o tome da li se nagrađuje vreme provedeno na poslu ili se vrednuje kreativnost i inovativnost. Nagrađivanje treba da bude bazirano na prepoznavanju poželjnog ponašanja i povećanju motivacije zaposlenih i da integriše materijalnu i nematerijalnu dimenziju.

U odnosu na kriterijume, nagrade mogu da budu (Đorđević Boljanović, 2018: 188-189):

- unutrašnje i spoljašnje;
- finansijske i nefinansijske;
- nagrade zasnovane na rezultatima ili bazirane na članstvu.

Adekvatno ustrojen i transparentan sistem kompenzacija doprinosi ne samo motivaciji zaposlenih, već i njihovom zdržavanju. Osim toga, povoljna radna klima reflektovaće se i na ostale zaposlene koji prihvataju da promena ponašanja doprinosi zadovoljenju interesa organizacije, ali i personalnih i društvenih interesa.

7. Zadržavanje zaposlenih

Među razlozima za fluktuaciju zaposlenih moguće je prepoznati nedovoljno dobru korporativnu kulturu, izostanak priznanja radnog postignuća, kao i nedostatak jasnih smernica koje bi omogućile razvoj karijere. Visoke stope retencije zaposlenih u direktnoj su srazmeri s menadžerskim sposobnostima da odnose sa zaposlenima podignu na viši nivo, verujući u vrednosti poverenja, značaja transparentnosti i stalnih povratnih informacija.

Velika fluktuacija zaposlenih ima negativne refleksije na ostvarivanje planiranih organizacionih ciljeva preduzeća.

Među najčešće prepoznatim faktorima koji utiču na donošenje odluke o napuštanju posla i preduzeća su nezadovoljstvo poslom, izostanak šansi za napredovanje, godine života i radni staž (Mobley, 1977), dok su kao indirektni faktori koji utiču na promenu ili zadržavanje

na radnom mestu istaknuti: participiranje u procesu donošenja poslovnih odluka, informisanost o pitanjima koja su u vezi sa poslom, pravične naknade za rad, postojanje prilika za napredovanje u preduzeću, uspostavljanje bliskog prijateljstva sa kolegama i rutinski rad (Price & Mueller, 1981, Aksu, 2008).

Jedna od vodećih kompanija za zapošljavanje na Filipinima *Manila Recruitment,* prepoznajući zaposlene kao najveću vrednost, navodi da će adekvatan odnos prema njima rezultirati većim angažovanjem i produktivnošću, dok izostanak posvećenosti i zanemarivanje razvoja karijere vodi do demotivisanosti i na kraju napuštanja organizacije. Zbog toga što je fluktuacija zaposlenih, bez obzira na geografsko područje i kulturološke razlike, direktno povezana sa mnoštvom suptilnih troškova, ekspertski tim ove kompanije navodi 10 najčešći razloga za napuštenje posla (https://manilarecruitment.com, 2015):

- loš menadžer;
- previše radnog opterećenja;
- izostanak priznanja;
- prekršene obaveze prema zaposlenima;
- neadekvatan odnos prema saradnicima;
- nema fleksibilnosti u radu;
- nedostatak mogućnosti napredovanja u karijeri;
- loš operativni menadžment;
- nejasni ciljevi i pravci delovanja;
- loša ukupna korporativna kultura.

Nemogućnost zadržavanja zaposlenih posledično utiču na planirani proces poslovanja i generiše čitav niz suptilnih troškova.

U Anketi o radnoj snazi, koja pruža uvid o stanju na tržištu rada Srbije, detektovani su zaposleni koji traže drugi posao, uz navođenje najvažnijih razloga (RZS, 2020b).

Tabela 12. Zaposleni koji traže drugi posao, prema razlozima traženja drugog posla ipolu u 2019. godini (%)

	Žene	Muškarci
Ukupno	55,7	44,3
Zaposleni koji u prethodne četiri sedmice nisu tržili drugi posao	55,4	44,6
Zaposleni koji su u prethodne četiri sedmice tražili drugi posao	62,9	37,1

Postoji verovatnoća ili rizik gubljenja sadašnjeg posla ili je posao koji se obavlja ograničenog trajanja	58,5	41,5
Sadašnji posao je prihvaćen kao privremeni	68,8	31,2
Traženje dodatnog posla koji bi se obavljao uz sadašnji posao	61,1	38,9
Želja da se nađe posao sa boljim uslovima (veća zarada, pogodnije radno vreme ili prevoz, mogućnost da se bolje iskažu sopstvene sposobnosti)	61,1	38,9
Drugo	57,8	42,2

Izvor: Statistički godišnjak Republike Srbije, 2020

Upravljanje dobrovoljnim ili nedobrovoljnim odlaskom za organizacije predstavlja veliki izazov jer zamena radnika podrazumeva dodatne troškove, a novozaposlenima je potrebno određeno vreme da nauče posao i izgrade veštine timskog rada. Organizacije moraju da pokušaju da osiguraju da kvalitetni radnici imaju želju da ostanu, a one čiji je učinak hronično nizak da podstaknu na odlazak. Oba slučaja uključuju fluktuaciju zaposlenih, odnosno napuštenje organizacije (Noe et al., 2016).

Procenjuje se da su troškovi napuštanja preduzeća, zamene i obuke novoprimljenog radnika u visini od 1,5 do 2,5 puta godišnje plate svakog zaposlenog koji je napustio posao (Rust et al., 1996), a tome neizostavno treba dodati i gubitak u smislu znanja i iskustva (Rao & Argote, 2006).

DEO II

ULOGA MEDIJA U PROCESU REGRUTACIJE LjUDSKIH RESURSA U TURISTIČKO-UGOSTITELjSKIM PREDUZEĆIMA

1. Značaj i klasifikacija medija

Mediji nas informišu, edukuju i zabavljaju, stvarajući snažne multirefleksije na uverenja, interesovanja, navike i ponašanje. Mediji nisu samo pojednostavljeno sredstvo za prenošenje informacija, kada se mogu sagledavati u smeru društvenog uticaja na medijski diskurs, već i kroz prizmu uticaja medijskih sadržaja na društvo, što generiše brojne promene u drugom smeru.

Postoji čitav niz podela medija masovnog komuniciranja: *topli* - usmereni prema jednom ljudskom čulu, npr. štampa, radio, film i *hladni* - usmereni ka više ljudskih čula, npr. televizija (McLuhan, 1964), *tradicionalne* - štampa, radio, televizija i *netradicionalne* -

interaktivni i usputni (Ognjanov, 2009), *štampane* – novine i časopisi, *elektronske* – radio i TV, *interaktivne* – internet i telefon i *spoljna sredstva oglašvanja* - bilbordi i posteri (Ducan, 2002), *štampa*, *radio*, *televizija*, *film*, *knjiga* i *internet*, a po svojim performansama masovni mediji su i *audio-trake*, *video trake*, *CD zapisi*, *DVD snimci*, *audio-vizuelni snimači* i *lični računari* (Radojković & Miletić, 2008, Tomić, 2012).

Broj registrovanih medija u Srbiji je 2.508, uz trend povećanja broja. Najviše je registrovanih dnevnih i periodičnih novina – 937 i internet portala i samostalno uređivački oblikovanih stranica – 835 (APR, 2020).

Tabela 13. Vrsta i broj medija u Srbiji

VRSTA MEDIJA	BROJ	%
Dnevne i periodične novine	937	37,4
Radio program	333	13,3
Televizijski program	244	9,7
Internet portali i samostalno uređivački oblikovane internet stranice	835	33,3
Servis novinske agencije	28	1,1
Ostalo – audio kasete i snimci, odnosno časopisi na Brajevom pismu za slepe i slabovide	17	0,7
Nedefinisano – mediji koji nisu naveli podatak o vrsti medija	114	4,5
Ukupno:	2.508	100

Izvor: vlastita obrada prema podacima APR, 2020.

Trend rasta naročito je značajan kod digitalnih medija. Međutim, održivost medija, naročito onih koji najveći deo prihoda očekuju od građana, ne predstavlja realnu mogućnost, s obzirom na to da nije izgrađena navika plaćanja informativnog on-lajn sadržaja. Država kroz institucije i mehanizme državne pomoći ima glavnu ulogu na tržištu: na osnovu lokalnih konkursa u 2020. godini dodeljeno je 1,4 milijardi dinara, a na republičkim još 274 miliona dinara (Maksić, 2020).

Broj medija nastao u prethodnom periodu je nesrazmeran komercijalnim i budžetskim prihodima, odnosno njihov broj značajno premašuje kapacitet tržišta na kome ostvaruju prihode. Osim toga, Radojković (2017: 21) upozorava i na višegodišnji rizik digitalizacije kroz smanjenje obima publike za sve vrste komercijalnih medija, s obzirom na prirodnu zakonitost da redukcija gledalaca i slušalaca pomaže oglašivačima da, ceneći rejting i šer,

donesu odluku o redukciji ulaganja. Procenjuje se da su samo emiterima koji imaju nacionalne frekvencije posle digitalizacije ostali bez 1,3 miliona gledalaca i da oglašivači nedvosmisleno zahtevaju korekciju cene za oglasni prostor.

1.1. Preferencije masovnog auditorijuma

Masovno komuniciranje se uglavnom definiše kao organizovano, institucionalno odašiljanje poruka iz komunikacionih centara, posredstvom nekog od medija masovnog komuniciranja ka masovnoj publici. Tomić (2012: 34) ističe da je prenos poruke kod masovnog komuniciranja uvek pomoću medija (posrednika), tako da centralnu ulogu ima emiter koji osmišljava, planira, realizuje i kontroliše proces masovnog komuniciranja.

Novo doba donelo je i nove izazove: nekadašnji napori da se dođe do informacija zamenjeni su kompleksnijim problemom hiperprodukcije informacija i njihovim izborom. Takođe, kroz pitanje da li mediji služe stvarnosti ili je menjaju, detektuje se i problem njihove pouzdanosti i istinitosti (Bal, 1997: 52).

Koković (2007: 56) zapaža da u uslovima „informativne mećave“ moć medija opada, s obzirom na to da vreme koje je na raspolaganju masovnoj publici (auditorijumu) fizički ograničeno i da je sve više informacija koje nikada ne dožive prijem, a kamoli tumačenje.

Publiku, kao važan medijski entitet, razlikujemo od mase po strukturi, odnosno po tome što ih privlači zajednički interes za masovne medije.

Relativizacija granica između fizičke i digitalne stvarnosti odvija se brzinom koja u prethodnom periodu nije zabeležena, menjajući ne samo oblast turizma i ugostiteljstva, već i delujući kao katalizator na globalne promene u svim ostalim delatnostima.

1.2. Segmentacija medijskog tržišta

Segmentacija medijskog tržišta označava deljenje i konstituisanje reltivno homogenih segmenata sa kojima turističko-ugostiteljska preduzeća komuniciraju radi dostavljanja oglasnih poruka za upražnjena radna mesta. Uprkos brojnim faktorima koji determinišu preferencije medijske publike, najučestalije segmentacije zasnovane su na geografskoj lociranosti, demografskoj prirodi, psihografskim karakteristikama i bihejvorističkim osobenostima (Filipović i sar., 2003).

Geografska segmentacija je svakako najstariji način selektovanosti koji podrazumeva podelu prostora tržišta rada na geografske jedinice. U zavisnosti od vrste i stepena stručne spreme, kao i hijerarhijske pozicije koja se oglašava, bira se jedna ili više geografskih jedinica.

Demografska segmentacija medijskog tržišta bazira se na životnoj dobi, polu, obrazovanju, nacionalnosti i sl. Što je veće poverenje segmentirane ciljne grupe, šanse za usvajanja oglasne poruke su veće, odnosno treba očekivati da će veći broj tražilaca posla biti pokrenut na akciju tj. da će se prijaviti na upražnjeno radno mesto.

Psihografska segmentacija selektuje medijsko tržište uvažavajući pripadnost određenom društvenom sloju, životnim stilovima, personalnim osobinama i sl.

Čest je slučaj da pripadnost određenom društvenom sloju podrazumeva čitanje stručnih i drugih časopisa iz oblasti turizma ili gledanje i slušanje televizijskog i radijskog programa, što u velikoj meri može da olakša psihografsku segmentaciju i donošenje konačne odluke o izboru medija za oglašavanje upražnjenih radnih mesta.

Bihejvioristička segmentacija je zasnovana na konstituisanju grupa na osnovu interesovanja, načina usvajanja oglasnih poruka i odgovorima prema uočenim oglasima o slobodnim radnim mestima u turističko-ugostiteljskim preduzećima.

1.3. Strategija izbora ciljnog auditorijuma

Nakon detektovanja i izbora odgovarajućeg segmenta ili multivarijantskog pristupa više segmenata istovremeno, potrebno je definisati sterategije izbora ciljnog auditorijuma uvažavajući sadržaj oglasne poruke, koji može da bude fokusiran na internu i/ili eksternu javnost. U tom smislu razlikujemo nediferenciranu, diferenciranu i fokusiranu strategiju izbora ciljnog auditorijuma (Filipović, Kostić- Stanković, 2008).

Nediferencirana strategija izbora ciljne javnosti podrazumeva odluku turističko-ugostiteljskih preduzeća da komuniciraju sa auditorijumom posredstvom različitih kanala komunikacije, apstrahujući detektovane razlike prilikom segmentacije medijskog tržišta. Ova strategija nosi potencijalni rizik da oglasna poruka neće stići do svih kojima je namenjena, s obzirom na to da sadržajno nema isto značenje za sve tražioce posla. Nediferencirana strategija može da ima rezult kod oglasa za prijem pripravnika ili nekvalifikovane radne snage sa lokalnog ili regionalnog područja.

Odluka o diferenciranoj strategiji izbora ciljnog auditorijuma može da znači da turističko-ugostiteljsko preduzeće ima poseban program za svaki segmentirani auditorijum. Na taj način pridobija se poverenje javnosti i ostvaruje potpuna identifikacija javnosti sa naporima koje čini preduzeće u procesu regrutacije potencijalnih kandidata za upražnjena radna mesta.

U odnosu na nediferenciranu strategiju, primena diferencirane iziskuje veće troškove zbog kreiranja različitih oglasnih poruka za različit auditorijum, kao i njihovu modifikaciju u zavisnosti od okruženja.

Međutim, ukoliko ova strategija doprinosi osnaživanju imidža i reputacije turističko-ugostiteljskog preduzeća i proširenju jednog ili više segmenata ciljnog auditorijuma, njena isplativost je nepobitna.

Fokusirana stretegija se primenjuje kada je turističko-ugostiteljsko preduzeće suočno sa ograničenim sredstvima, te je fokus na ciljni auditorijum gde je ostvarena zadovoljavajuća pozicioniranost.

Bitno je kreirati posebne oblike komunikacije sa ciljnim auditorijumom i zadržati već segmentirani deo auditorijuma. Ipak, ova strategija je ranjiva u slučaju da se na tržištu pojavi jaka konkurentska ogranizacija čiji je fokus na istoj ciljnoj grupi.

2. Promene u medijskom okruženju

U uslovima hiperpromena ambijenta poslovanja, uticaj nove informacione i komunikacione tehnologije na globalno upravljanje ljudskim resursima potencijalno je ogroman. Većina organizacija krenuta je ovim putem, shvatajući da će tehnologija dramatično promeniti mogućnosti upravljanje ljudskim resursima (Sparrow et al., 2004).

Medijski pejzaž pretrpeo je u prvoj deceniji 21. veka značajne promene, a fokus se sve više premešta prema digitalnim medijima. Martinoli (2011) ističe da u eri konvergiranih medija, sadržaj i pristup ne mogu biti ekskluzivni i teško dostupni, a korisnici novih tehnologija dobili su priliku da pristupe, koriste i neograničeno manipulišu servisima i medijskim sadržajima. Praktično, sve zahtevniju medijsku publiku ograničava samo vreme i stepen pažnje.

Ono što nove, digitalne medije čini drugačijim od prethodnih, tradicionalnih, vidljivo je kroz njihovu interaktivnost i multimedijalnost, kao nedostižnu komparativnu prednost. U tom kontekstu Kleut (2012: 172) ukazuje na diskontinuitet sa praksom masovnog

komuniciranja u kojoj samo „povlašćeni“ mogu javno da distribuiraju poruke, dok je „masa“ recipijenata bez ikakve kontrole.

Istraživanje konsultantske kompanije *Mather Economics* pokazalo je da će najkasnije do 2027. godine pretplata na digitalne novine premašiti pretplatu na štampana izdanja, s obzirom na trend da se čitalačke navike ubrzano prebaciju na digitalne platforme (www.mathereconomics.com, 2021).

Oko 21% ukupnih plaćenih pretplata je digitalno, što je godišnji rast od 32%, dok se ostatak štampa. Problem je u tome što izdavačke kuće manje cene svoj digitalni proizvod, od štampanog izdanja: prosečna digitalna pretplata čitaoca u SAD košta 9,49 dolara mesečno, u poređenju sa 29,71 dolara mesečno za štampu.

Takođe, prosečna pretplata za digitalne medijske proizvode je manja, 3,48 dolara mesečno, u poređenju sa 16,95 dolara za štampu, što posledično ima za rezultat da digitalna pretplata čini manje od 11% ukupnog prihoda.

Medijska prostor u našoj zemlji postepeno se harmonizuje svetskim trendovima, uz određene specifičnosti prvenstveno oličene u nesrazmernom broju registrovanih medija. Mada mediji nemaju isti uticaj na domaće medijske konzumente, vidljivo je da su posledice najizražnije kod štampanih medija (Asocijacija medija, 2018).

Pravni okvir kojim je primarno regulisana oblast javnog informisanja u Republici Srbiji kreira sledeća zakonska regulativa:

- Zakon o javnom informisanju i medijima;[10]
- Zakon o elektronskim medijima;[11]
- Zakon o javnim medijskim servisima;[12]
- Zakon o potvrđivanju Evropske konvencije o prekograničnoj televiziji.[13]

Izdavači medija istovremeno posluju na više tržišnih niša, s obzirom na to da proizvode medijske sadržaje dostupne javnosti i prodaju oglasni prostor u svom mediju. U tom kontekstu, relevantni su i sledeći zakoni:

- Zakon o oglašavanju;[14]

[10] *Службени гласник РС*, 83/2014, 58/2015, 12/2016 - аутентично тумачење
[11] *Службени гласник РС*, 83/2014, 6/2016 и др. закон
[12] *Службени гласник РС*, 83/2014, 103/2015, 108/2016, 161/2020
[13] *Службени гласник РС*, 42/2009
[14] *Службени гласник РС*, 6/2016, 52/2019 – др. закон

- Zakon o elektronskim komunikacijama;[15]
- Zakon o autorskim i srodnim pravima.[16]

Strategija razvoja sistema javnog informisanja u Republici Srbiji trebalo bi da definiše sedam prioritetnih oblasti: javni interes, uloga države, uloga medija, vlasništvo, javni medijski servisi, medijska pismenost i prblematika medijskog pluralizama (Vlada Republike Srbije, 2018a).

3. Uloga medija u prenošenju oglasnih poruka

Uticaj pojedinih vrsta medija, odnosno merenje njihovih efekata na primaoce oglasnih poruka jedno je od najvažnijih pitanja prilikom donošenja odluke o izboru medija. Uključenost auditorijuma – primalaca oglasnih poruka, koja omogućava uvid u celovit odnos pojedinaca i medija, prepoznaje se kroz *Indeks uključenosti*.

Uključenost auditorijuma u proces komunikacije putem medija određen je izloženošću primalaca oglasnih poruka medijima, njihovoj pažnji koju posvećuju medijima i uticaju koji mediji imaju na primaoce oglasnih poruka tj. na njihove stavove, izbore i ponašanje (Vlastelica, 2007).

Od oglasne poruke se očekuje da, po *AIDA* modelu, ispuni poželjne komunikacijske kvalitete: da privuče pažnju (*attention*), zadrži interes (*interest*), pobudi želju (*desire*) i rezultira akcijom (*action*) (Kotler et al., 2007). U procesu regrutacije nezaposlenih ili zaposlenih koji žele da promene radno mesto i/ili posao, oglas mora da privuče pažnju, a nakon toga i da izazove interesovanje za oglasni sadržaj. Snažan interes trebalo bi da stvori želju za radom u preduzeću, kao i na radnom mestu koje je upražnjeno. Faza akcije u *AIDA* modelu uključuje navođenje potencijalnog kandidata da aplicira, podnošenjem dokumenata o personalnim znanjima, veštinama i iskustvu.

Važnost oglasne poruke koja se plasira u medijima nije dovoljno sagledavati samo kroz sadržaj, jer se njen značaj u punom kapacitetu vizuelizuje za vreme dekodiranja kod primalaca.

[15] *Службени гласник РС*, 44/2010, 60/2013, 62/2014
[16] *Службени гласник РС*, 104/2009, 99/2011, 119/2012, 29/2016-УС, 66/2019

Mada čitav niz determinanti utiče na reakciju primalaca oglasnih poruka, od pola, etničke pripadnosti, nivoa obrazovanja, jezičkih kompetencija, kao i šireg društvenog konteksta, neophodno je primetiti da oni nemaju ulogu pasivnih recipijenata oglasnih poruka.

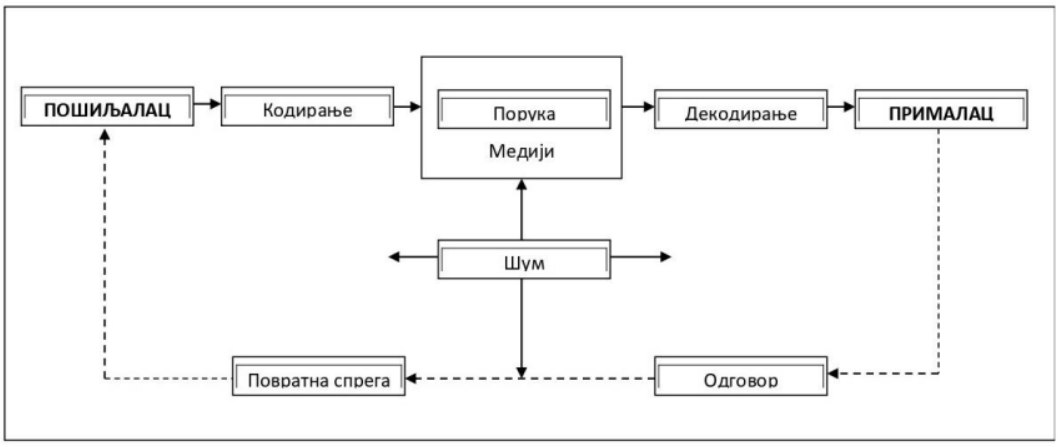
Naprotiv, aktivni primaoci medijskih poruka to potvrđuju smislenom upotrebom medija kako bi realizovali postavljene ciljeve, birajući upravo one segmente koji su im neophodni i upotrebljavajući medije više radi potvrđivanja svojih stavova, nego da bi menjali postojeća uverenja.

Proces komunikacije integriše devet elemenata (Kotler, 2000): pošiljalac i primalac, kao glavne strane u komunikaciji, poruka i mediji, kao glavna sredstva u komunikaciji, kodiranje, dekodiranje, reagovanje i povratna sprega, kao četiri glavne funkcije komuniciranja i šum (buka) u sistemu.

Pošiljalac poruke (izvor) je turističko-ugostiteljsko preduzeće koje šalje oglas za upražnjeno radno mesto i na taj način komunicira sa ciljnom javnošću, odnosno nezaposlenim auditorijumom, kao i zaposlenima koji nameravaju da promene posao. Vrsta oglasa diktira formu u kojoj će se oglas pojaviti, kako bi ga ciljna javnost primila i shvatila. Proces oblikovanja oglasne poruke uvažava koji će prenosnik biti odabran, kao i ko su primaoci, kako bi oglas bio primljen na očekivani način, ceneći to da će oni biti u fokusu pažnje preduzeća.

Kotler i Armstrong (2008) navode da u odnosu na svrhu, oglasna poruka mora da informiše, ubedi i podseti.Poruku treba posmatrati kao skup simbola koji šalje preduzeće, ceneći da reči i simboli u oglasnoj poruci budu poznati primaocima. Uobličavanje oglasne poruke kandiduje četiri aktivnosti: sadržaj, struktura, forma i izvor oglasne poruke (Kotler, 1997).

Slika6. Elementi procesa komuniciranja



Izvor: Kotler, Keller, 2006

Opasnost koja je realna u procesu prenosa oglasne poruke od preduzeća do ciljne javnosti je mogućnost neprecizne interpretacije izvorne poruke koju je kreirao pošiljalac.

Kritične tačke su šifrovanje i dešifrovanje oglasne poruke (Senić, R., Senić, V., 2016), ali je neophodno pokloniti pažnju i neformalnim komunikacionim kanalima, s obzirom na to da i oni utiču na tumačenje i razumevanje formalnih oglasnih poruka (Torring, Hall & Taylor, 2004).

Medij predstavlja kanal komunikacije posredstvom koga se prenosi oglasna poruka od pošiljaoca do primaoca.

Proces određivanja značenja simbola oglasne poruke definiše se kao dekodiranje (dešifrovanje). Idealniji scenario je onaj u kome primalac pripisuje isto značenje oglasnoj poruci kao i pošiljalac.

Ciljna javnost (primalac, ciljni auditorijum) je druga strana koja prima poruku i ima ključnu ulogu, a najbolja reakcija je kada primalac dekodira poruku onako kako ju je kreirao pošiljalac tj. u razumljivu poruku (Jovičić, 2011).

Povratna sprega (*feedback*) je deo reakcije primaoca oglasne poruke koji je stigao nazad do pošiljaoca.

U slučaju audio, vizuelnih ili nekih drugih smetnji, čija je posledica da primalac dobije različitu poruku od one koju je pošiljalac poslao, govorimo o postojanju buke ili šuma. Zadatak menadžera za ljudske resurse je da otkloni sve vrste prepreka u komunikaciji između preduzeća i potencijalnih kandidata za posao, odnosno da opredeli adekvatne kanale

komuniciranja, zatim da osigura blagovremene i tačne *feedback* informacije i da precizira strukturu preduzeća, s obzirom da je to osnova na kojoj se može graditi kvalitetna komunikacija (Mihailović, Kovačević, 2008: 238).

Kada je potrebno doneti odluku o izboru medija, potrebno je uvažiti da na taj izbor utiče priroda tržišta, priroda poruke, ugled medija i troškovi (Senić, R, Senić, V., 2016).

Suština komunikacije turističko-ugostiteljskih preduzeća sa tražiocima posla mogla bi se svesti na potrebu da preduzeća oglasne poruke šalju preko medija koji dopiru do potencijalnih kandidata, uz uspostavljanje povratne sprege, kako bi mogli da ocene reagovanje ciljne javnosti na oglasnu poruku.

Tabela 14. Prikaz procesa donošenja odluke primalaca oglasne poruke za popunu upražnjenog radnog mesta i uloga menadžera za ljudske resurse

PROCES ODLUČIVANjA PRIMAOCA OGLASNE PORUKE ZA POPUNU UPRAŽNjENOG RADNOG MESTA	Faze u procesu proizvodnje oglasnog sadržaja	Uloga menadžera za ljudske resurse u preduzeću
Uočavanje oglasne poruke	Prikupljanje ideja i izbor rešenja za sadržaj oglasne poruke.	Pokretanje procesa kreiranja oglasne poruke.
Traženje informacija o sadržaju oglasne poruke	Prikupljanje informacija i razgovor sa internom i eksternom javnošću preduzeća o oglasnoj poruci.	Na bazi analize i opisa posla, kreiranje oglasne poruke za ciljnu grupu. Izbor medija.
Vrednovanje sinergijskog efekta integrisanih informacija u oglasnoj poruci	Analiza prikupljenih informacija.	Predusretljivost, profesionalnost, pouzdanost, obaveštenost i dostupnost u pružanju informacija.
Podnošenje prijave na oglas	Pisanje teksta, snimanje oglasne poruke i praćenje toka prijavljivanja u zadatom vremenskom okviru.	Identifikacija obaveznih elemenata oglasne poruke. Davanje intervjua, slanje saopštenja za javnost i audio-video formata.
Aktivnosti nakon odluke o prijemu	Nastavak istraživanja i analize i kreiranje nove oglasne poruke.	Evaluacija procesa popune radnog mesta i održavanje kontakta sa ostalim kandidatima koji nisu primljeni, a ispunjavaju uslove.

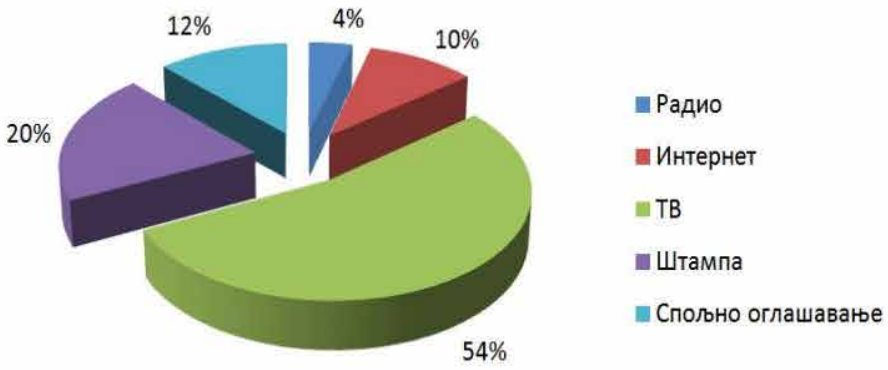
Izvor: autor

Da li će poslata oglasna poruka dopreti do ciljne javnosti nije uslovljeno samo navedenim elementima komuniciranja, već je neophodno uvažiti i ostale determinante koje mogu da otežaju ili čak onemoguće prijem oglasa. Usled velikog broja oglasnih poruka, kod ciljne javnosti je primetna selektivna pažnja, a zbog toga oglašivači su sve češće prinuđeni da pribegavaju neočekivanim rešenjima u privlačenju pažnje. Značajan doprinos selektivnoj pažnji daju i vanprogramski sadržaji. Takođe, primaoci poruka su skloniji da prihvate ono što je kompatibilno sa njihovim verovanjima i ubeđenjima.

Selektivna distorzija se u procesu transferisanja oglasne poruke najefikasnije „leči" izivanjem pažnje, jasnoćom i ponavljanjem. I na kraju treba konstatovati da ljudi imaju selektivno pamćenje, odnosno da su znatno veće šanse da zapamte oglasnu poruku ukoliko je njihov početni stav bio pozitvan (Babin & Harris, 2012). Bitno je prihvatiti da nijedan medij za oglašavanje nije u svakoj prilici najbolji, a njegova vrednost zavisi od preferencija auditorijuma, cilja oglašavanja, kreativnih potreba, konkurencije i raspoloživog budžeta (Shimp & Andrews, 2013: 316).

Vrednost tržišta oglašavanja u Srbiji u 2014. godini iznosila je 156 miliona evra, što je značajno ispod najveće vrednosti tržišta masmedijskog oglašavanja ostvarenog 2008. godine od 206 miliona evra (ISPOS, 2015: 12). Reč je o relevantnom podatku koji tangira sve tržišne aktere. Mediji imaju interes jer dobijaju egzaktn pokazatelj o tržišnom učešću u oglašavanju (*share of investments*) Drugi bitan pokazate je celokupna publika, s obzirom da je to za medijske organizacije polazište u određuje vlastitog učešća u ukupnom auditorijumu (*share of audience*) (Asocijacija medija, 2018: 28).

Grafikon 2. Udeo medija u ukupnom oglašavanju u 2014. godini



Izvor: prilagođeno prema Ipsos Strategic marketing, 2015.

Televizija ima najveći udeo u ukupnoj sumi oglašavanja sa 53%, slede štampani mediji sa 20%, spoljno oglašavanje (*Out-of-Home*) 12%, internet 10% i radio sa 4%.

3.1. Značaj štampanih medija u procesu zapošljavanja

Rast auditorijuma i sve snažniji uticaj interneta rezultirao je smanjenjem tiraža štampanih medija. Međutim, štampani mediji su se prilagođavali novom okruženju i kao svoju komparativnu prednost istakli analitičnost. Bezmalo sve novine, dnevna i periodična štampa, imaju svoje sadržaje na internet portalima. Po pravilu, tu se objavljuju teme koje se nude u štampanom izdanju, ali i dodatni sadržaji, kao što su galerije fotografija ili video i zvučni zapisi. Fotografija je vremenom stekla ugled svedoka brojnih istorijskih i drugih zbivanja i ličnosti, čija svedočenja ne moraju uvek da budu verodostojna, prvenstveno zbog mogućnosti fotomontaže. Za turističke poslenike bitno je saznanje da su ljudi skloniji da poveruju u istinitost sadržine poruke koja im se šalje u obliku štampanog teksta, nego u neposrednom razgovoru (Isaković, 1991).

Tiraži štampanih izdanja svakodnevno drastično padaju, a sve više medija okreće se on-lajn izdanjima. Štampani mediji imaju svoje portale na internetu i bez obzira na to što deo čitalačke publike iskazuje nezadovoljstvo zbog „izumiranja“ štampe i ubrzanog prelaska na širu platformu, to je nezaustavljiv i nepovratan proces. Kada se takvom tržišnom okruženju doda i podatak da je tiraž besplatnih novina na dnevnom nivou najmanje udvostručen u minulih pola decenije (40,8 miliona primeraka), onda opšta ocena stanja nalaže brze i

efikasne promene. Pojedini autori ističu da su besplatni primerci jedna od najozbiljnijih pretnji štampanim medijima (Rutović, 2009).

Za štampane medije je bitno što bolje proceniti pažnju koju je čitalac unutar jednog govornog područja kadar posvetiti medijskom proizvodu. Maksimalno vreme koje čitalac opredeljuje za čitanje neke vesti, bez rasipanja pažnje, je od pola do minut i po, nakon čega pažnja prelazi na naredni tekst. To vreme za koje čitalac, u proseku, pročita oko 300 reči, odnosno 1.800 znakova (Bešker, 2004).

U dinamičnom i interaktivnom okruženju i uz još nedefinisane pravne okvire tzv. građanskog novinarstva, uloga medijske komunikacije turističko-ugostiteljskih preduzeća dobija sve više na značaju.

Četiri dominantna izdavača na području Srbije[17] imaju ukupan udeo čitanosti 63,27% (Asocijacija medija, 2018: 24).

3.1.1. Novine

Među ugostiteljskim i turističkim preduzećima novine i časopisi uživaju naklonost zbog njihove sposobnosti da ponude detaljnije informacije i targetiraju određena tržišta (Senić, R, Senić, V., 2016). Bazične funkcije novina su da informišu, edukuju i zabave (Pavlović i sar., 2008: 41). Novine se pred čitaocima pojavljuju svakog dana, uz izuzetak da neki izdavači publikuju vikend dvobroj. Novine se štampaju u velikim tiražima, ali je tehnologija štampe manje kvalitetna od štampe magazina. Novine imaju svoja različita izdanja u istom danu, od dve do četiri varijante. Prvo izdanje za naredni dan zaključuje se već oko 16 ili 17 sati, a ostala se obogaćuju novopristiglim sadržajima, sve do kasnih večernjih sati kada se zaključuje poslednje izdanje (Tomić, 2012: 86).

Prilikom procesa odabira medija za prenos oglasne poruke, Vračar (2005) ukazuje na relevantne pokazatelje:

- tiraž novina;
- broj prodatih primeraka;
- remitenda tj. broj neprodatih primeraka;
- broj izdanja u okviru jednog dana;
- standard kupaca novina;
- određenje prema novinama kao primarnom ili sekundarom mediju za oglašavanje;

64

[17] Ringier Axel Springer Media, Adria Media Group, Insajder Tim, Novosti

- izgrađena reputacija kod čitalaca.

Glavni problem prilikom kupovine oglasnog prostora u štampanim medijima rešen je u SAD tako što je ustanovljen Sistem standardne oglasne jedinice (SAU – *Standardized Advertising Unit*), koji oglašivačima daje mogućnost da kupe bilo koju od 56 standardnih veličina oglasa, koji odgovara parametrimau novinama.

Na taj način cena zakupa prostora može se uporediti i staviti u kontekst ukupnog tiraža (Shimp & Craig Andrews, 2013: 317). Naravno, oglašivači prilikom donošenja odluke o oglašavanju moraju ceniti ne samo troškove, već i karakter čitalaca, imidž novina i druge faktore. Ovo je važno i zbog toga što se cene prostora koji se zakupljuje u novinara primenjuju na oglase postavljene na bilo kojem mestu i na bilo kojoj stranici, prema proceni novina, dok se tačno zahtevani položaj oglasa dodatno plaća.

Prednosti oglašavanja u novinama su (Vlastelica, 2007; Shimp & Craig Andrews, 2013; Senić, R, Senić, V., 2016):

- novine su jedno od najjeftinijih sredstava za oglašavanje;
- pokrivenost masovne publike je dobra s obzirom na to da širok doseg nije ograničen na određene sociodemografske grupe, već se proteže na sve slojeve;
- specijalno profilisane novine dosežu veliki broj potencijalnih potrošača;
- fleksibilnost predstavlja možda i najveću snagu novina. Nacionalni oglašivači svoje izdanje mogu prilagođavati određenim specifičnim preferencijama auditorijuma i osobinama lokalnog tržišta;
- aktuelnosti i mogućnost pružanja detaljnih informacija o sadržaju oglasa u novinama su bez premca u odnosu na druge medije;
- novine imaju tzv. katalošku vrednost, što praktično znači da mogu da se čitaju više puta, kao i da se sačuvaju;
- oglasi su uglavnom grupisani, tako da se svakom oglašivaču isplati da zakupi i mali prostor.

Ograničenja oglašavanja u novinama su (King et al., 1997; Ha, 1996, Vlastelica, 2007; Stambolić, 2014; Senić, R, Senić, V., 2016):

- novine nisu visokoselektivni medij, odnosno mogu da dođu do širokog kruga čitalaca, ali nisu u mogućnosti da se efikasno približe određenim grupama čitalaca. Upravo izostanak

efikasnosti u ciljanju određene grupe publike razlog je što novine na tržištu značajno lošije prolaze u odnosu na televiziju;

- nepreglednost i pretrpanost oglasima suočavaju čitaoce sa velikim brojem oglasa, a posledice percipiranog oglasnog nereda može da dovede do smanjenja oglašavanja ili do izbegavanja oglasa. Svaki oglasni prostor u novinama bori se za ograničeno vreme koje ima čitalac i samo jedan njihov podskup privlači čitalačku pažnju, s obzirom na to da izraženi komunikacijski problemi povezani s oglasima u novinama uzrokuju frustraciju i razvijanju negativnog stava o oglasima;
- novine nude osrednji kvalitet reprodukcije, čak i kada su fotografije u boji. Nije poznato da novine poboljšavaju percepciju kvaliteta proizvoda, eleganciju ili privlačnost, kao što to mogu časopisi i televizija;
- cenovnici oglasnog prostora u novinama kreirani su tako da pokazuju veće cene za nacionalne, nego za lokalne oglašivače;
- pred nacionalnim oglašivačima pojavljuje se problem kada žele da obezbede oglasni prostor na više tržišta, jer svaki list mora da bude kontaktiran pojedinačno;
- kratak životni vek;
- promena sastava čitalca novina ukazuje da je danas većinska čitalačka publika novina starija od 45 godina, kao i da važna grupa čitalaca od 30 do 44 godine dnevne novine čita ređe nego ikada ranije.

3.1.2. Časopisi

Časopis je medij koji, za razliku od novina, izlazi periodično: nedeljno, dvonedeljno, mesečno, tromesečno, polugodišnje ili godišnje. U odnosu na auditorijum, časopisi mogu da budu opšti i specijalizovani, a u odnosu na strukturu uobičajena podela je na stručne i zabavne.

Pred oglašivačima je veliki izbor i brojne mogućnosti za odabir časopisa, uvažavajući, pre svega, tržišni cilj i troškove.

Tabela 15. Dnevna i periodična štampa u periodu od 2015. do 2021. godine

Vrsta medija	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021[18]

[18] На дан: 9. август 2021. (АПР, 2021)

Dnevna i periodična štampa	787	827	860	863	923	937	941

Izvor: sopstvena obrada prema podacima APR

Prednosti oglašavanja u časopisima su (Vlastelica, 2007; Shimp & Craig Andrews, 2013; Stambolić, 2014; Senić, R, Senić, V., 2016):

- pojedini časopisi dosežu veliku publiku;
- selektivnost, odnosno sposobnost preciznog određivanja publike je ono što najviše razlikuje časopise od ostalih medija;
- časopisi imaju dug život;
- časopisi se koriste i kao referenca, a drže se nedeljama kod kuće, u kozmetičkim i frizerskim salonima, ordinacijama, trgovinama itd.;
- pretplatnici časopisa često ga poklone ili pozajme drugim čitaocima;
- kao medij za oglašavanje, časopisi su poželjni s obzirom na kvalitet, lepotu, eleganciju, prestiž i privlačnost. Ove karakteristike su rezultat visokog kvaliteta reprodukcije i okolnog uredničkog sadržaja koji se često prenosi na oglašivače;
- časopisi su dobar izvor za pružanje detaljnih informacija o proizvodu i za njihovo prenošenje sa osećajem autoriteta. Naime, uređivački oblikovan sadržaj časopisa, po pravilu, uključuje članke koji sami po sebi predstavljaju osećaj uvida,stručnosti i verodostojnosti, što se prenosi i na oglase, koji odaju utisak autoriteta i ispravnosti;
- primetna karakteristika časopisa je njihova sposobnost da potrošače uključe u oglase ili da privuku njihov interes i angažuju ih da razmišljaju o oglasu.

Ograničenja oglašavanja u časopisima su (Vlastelica, 2007; Shimp & Craig Andrews, 2013; Senić, R, Senić, V., 2016):

- oglašavanje u časopisima nije nametljivo, odnosno čitaoci mogu da kontrolišu njihovu izloženost oglasu, što nije slučaj u radijskom i televizijskom programu, gde ti mediji zbog svoje prirode narušavaju pažnju slušalaca i gledalaca;
- časopisi zahtevaju da im se oglasi dostave znatno ranije pre zaključenja određenog broja, što je neuporedivo sa novinama i elektronskim medijima;
- preveliki broj oglasa i nered, često je izražen u časopisima, što čitaocima daje mogućnost da preskoče oglase, što u elektronskim medijima, gde se odvija proces linearnog emitovanja programa, nije moguće;

- oglašavanje u časopisima pruža manje geografskih opcija od ostalih medija;
- često su troškovi relativno visoki.

3.2. Radijska komunikacija u procesu regrutacije

U odnosu na štampu, radio je mlad medij: onakvog kakvog ga danas poznajemo nastao je pre jednog veka[19]. Po broju radio stanica koje emituju program i po broju prijemnika, a zatim i po obuhvatu populacije, radio se smatra za najuticajnije sredstvo masovne komunikacije.

Tomić (2012) navodi ključne karakteristike radija kao medija:

- **Auditivnost.** Radio je medij koji se sluša, a percepcija se zasniva na razumevanju poruka, kao i stvaranju vizuelnih slika onoga što slušamo. Sve više radio stanica razvija i platformu za emitovanje programa preko interneta, KDS-a i satelita, a koja sadrži i video signal iz studija u realnom vremenu.
- **Savremenost.** Radio je jednodimenzionalni medij koji obuhvata samo jednu i to vremensku dimenziju u kojoj nastaje i aktuelizuje se. Svaki trenutak je neponovljivo vreme sadašnjosti u kome se realizuje radijski izraz.
- **Imaginacija i prisnost.** Osim što direktno deluje na čulo sluha, radio uspeva da pobudi i druge psihološke, saznajne, duhovne, čulne procese i stanja, zahvaljujući čemu stvara moćan svet imaginacije kod svakog slušaoca.
- **Brzina.** Radio je najbrži medij i na medijskoj sceni samo još internet može da mu bude konkurencija. Brzo snimanje na terenu i jednostavna montaža, kao i uključivanje u program doprinose brzini plasmana vesti u korist radija.
- **Funkcionalnost.** Dominantne funkcije radija su informisanje, edukacija i zabava. Od kada je postao mobilan, tranzistorski radio je ušao u masovnu upotrebu, a sluša se i u najudaljenijim krajevima gde nema ni kioska ni električne energije.

Radio, kao najstariji elektronski medij, pogodan je za prenos brzih poruka do željenog auditorijuma. Oglasne poruke plasirane preko lokalnih radio stanica, upućene svim zainteresovanim za podnošenje prijava za popunu upražnjenih radnih mesta, precizno

[19] Као година настанка радија узима се 1920. када је у Питсбургу почело емитовање програма KDKA радио станице.

targetiraju ciljnu grupu, a zbog niske cene proizvodnje audio sadržaja nudi značajne mogućnosti za oglašavanje.

Ukupan udeo u slušanosti u Srbiji od 51,2% imaju četiri najveća izdavača medijskih sadržaja[20] (Asocijacija medija, 2018: 24).

Tabela 16. Broj radio programa u periodu od 2015. do 2021. godine

Vrsta medija	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021[21]
Radio program	278	299	309	309	325	333	335

Izvor: sopstvena obrada prema podacima APR

Prednosti plasiranja oglasa posredstvom radija su (Džefkins, 2003; Salai, Končar, 2007, Shimp & Craig Andrews, 2013; Senić, R, Senić, V., 2016):

- proizvodnja i emitovanje oglasa ne generiše velike troškove;
- kraće vreme isporuke u odnosu na druge medije;
- formatiranje radio stanice daje veliku preciznost prilikom određivanja prikladnosti oglasa na određenom radiju (kompatibilnost formata radija sa imidžom marke i strategijom kreativne poruke);
- širok opseg pokrivenosti;
- dobra komplementarnost sa drugim medijima;
- sposobnost prenosa slika s televizijskog oglašavanja i mentalnim povezivanjem između vida i zvučnih elmenata u oglasu;
- najbliži medij mladim osobama, prvenstveno zbog muzičkih sadržaja
- izgovorena reč je ubedljivija od pisane, čime je moguće izazvati osećanja i postupke;
- može da se sluša uz istovremeno obavljanje drugih aktivnosti;
- radio poruke su javne, verodostojne, kratke, jednostavne i stimulativne kako bi izazvale pažnju slušalaca.

[20] S Media Tim, Maxim Media Group, PBS, Antena Group Serbia
[21] На дан: 9. август 2021. (АПР, 2021)

Nedostaci plasiranja oglasa u radijskom programu se svode na (Kesić, 2003, Vlastelica, 2007, Tyson, 2010;Shimp & Craig Andrews, 2013; Senić, R, Senić, V., 2016):

- nizak nivo odgovora, odnosno neophodnost ponavljanja više puta;
- preveliki broj oglasa, pa slušaoci često menjaju stanice, naročito na radio uređajima u automobilima;
- kupovina oglasnog vremena na radiju pokazuje teškoće kada oglašivač želi da plasira oglas na različita tržišta, na kojima su nestandardizovane tarifne strukture sa brojnim kombinacijama fiksnih i diskontnih stopa;
- tumačenje audio-poruka koje se samo čuju;
- prenošenje brojčanih informacija nije preporučljivo, te se radio uglavnom koristi kao podrška drugim medijima;
- direktne oglasne poruke u radijskom programu moraju da budu bazirane na kreativnim idejama;
- oglasi ne garantuju punu pažnju slušalaca, s obzirom da se radio često sluša uz obavljanje drugih aktivnosti.

Radio stanice imaju svoje veb sajtove i sve više sadržaja upravo tamo postavljaju, dopunjavajući ga tekstualnim delom, fotografijama i video zapisima.

Za razliku od ostalih medija, radio stanice su jedinstvene u odnosu na neophodne aktivnosti integrisane medijske komunikacije. Nije sporno da se može formirati pozitivan korporativni publicitet, ali je nophodno navesti i činioce na koje se ne može baš uvek uticati u dostizanju očekivanih rezultata. Na primer, nije moguće kontrolisati lokaciju gde se sluša radijski program. Takođe, nije moguće uticati na proizvod – program, jer je on uslovljen više događajima nego odlukama menadžmenta. Nešto širi pristup ukazuje i na izostanak uticaja na cenu programa, jer se radio sluša besplatno.

Pažnja radijskog auditorijuma dok sluša vesti je maksimalno 90 sekundi, ali je u zavisnosti od medija podložna promenama. U proseku, za jedan minut novinar-voditelj može jasno da izgovori 120 do 140 reči pripremljenog teksta (Bešker, 2004).Količina pažnje zavisi od same informacije, ali i od novinarskog žanra i načina interpretacije. Za bilo koji opsežniji medijski prilog, potrebno je zadržati pažnju slušalaca u prvom kontaktu sa najviše desetak redova izgovorenog, odnosno tridesetak redova štampanog teksta. To znači da distribuirana

saopštenja o događajima i proizvodima turističko-ugostiteljskih preduzeća ne mogu da izlaze iz navedenih vremenskih i prostornih okvira.

Najbitnija determinanta koja određuje način pružanja medijske usluge radija je tip platforme preko koje se emituje program (Tomić, 2012): zemaljska (terestrijalna) radiodifuzija analognog signala na ultrakratkim (UKT), kratkim (KT), srednjim (ST) i dugim (DT) talasnim dužinma, FM i AM modulacije. Ovo je najzastupljenija tehnološka platforma, a zasniva se na emitovanju sa predajnika određene snage i frekvencije za određeno geografsko područje.

U Srbiji dozvolu za pružanje ove medijske usluge na period od osam godina daje Regulatorno telo za elektronske medije (REM, 2021):

- Zemaljska (terestrijalna) radiodifuzija digitalnog signala zasniva se na geografskoj pokrivnosti. Digitalni predajnici obezbeđuju značajno kvalitetniji prenost signala i doprinose povećanju raspoloživog broja kanala, a time i konkurentnosti.
- Kablovska radiodifuzija obezbeđuje distribuciju radijskog signala kroz kablovski distributivni sistm (KDS). Kada se radijski i televizijski signal distribuira kroz mrežu fiksne telefonije, govorimo o usluzi široko propusnog interneta (ADSL-Internet protokol TV).
- Satelitska radiodifuzija bazira se na emitovanju signala posredstvom satelitskih predajnika. Prednost satelitskog predajnika je u tome što pokriva mnogo veću površinu nego što to može zemaljski predajnik, kao i mogućnost da signal preuzmu drugi sateliti i na taj način se praktično pokriju drugi kontinenti.
- Internet platforme su najefektivnije tehnološko rešenje za emitovanje radijskog i televizijskog signala. Osnovne karakteristike internet platformi su globalni karakter, nepostojanje administrativnih granica i visok stepen demokratičnosti. Ipak, najznačajnija novina ogleda se kroz mogućnost emitovanja programa u celom svetu, a tehnologija pruža šansu da korisnik istovremeno prima signal i reprodukuje ga (*streaming*), čime lokalni i mali mediji postaju globalni, odnosno za njih se pojavio novi izraz *glokalni mediji*. Osim toga, internet omogućava da se pojedini delovi programa (emisije) preuzimaju i da se kasnije slušaju (*Podcast*).

3.3. Televizijska komunikacija u procesu regrutacije

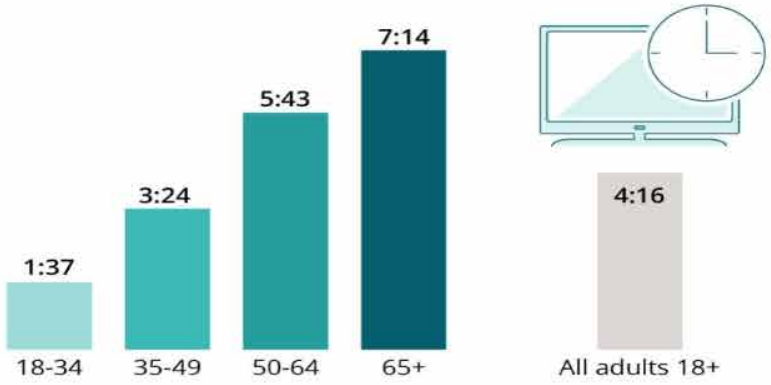
Televizija kao medij masovne komunikacije nesumnjivo ima veliku pokrivenost i širok auditorijum, a istovremeno, uvođenjem specijalizovanih kanala, ciljano se segmentira populacija gledalaca. Mogućnost da do milionskog auditorijuma istovremeno stigne televizijska poruka, predstavlja jednu od najvažnijih karakteristika televizije.

Uprkos razvoju informacionih tehnologija i pojave novih medija, televizija je za većinu građana najvažniji izvor informisanja. Čak 98% stanovnika Evrope poseduje televizijski prijemnik, a program prosečno dnevno gleda više od 200 miliona ljudi. Pojavom interneta i on-lajn multimedijalnih platformi, televizija nije automatski izgubila svoje gledaoce, ali ih postepeno gubi. Televizija najviše „gubi" publiku između 16 i 24 godine (Car, 2007).

Pred prosečnim domaćinstvom koje gleda televiziju danas je mogućnost da bira između nekoliko stotina TV kanala, što znači da oglasi nemaju doseg do velikog broja gledalaca koji su nekada imali, a da su istovremeno troškovi oglašavanja i dalje veliki, što znači da je smanjena efikasnost emitovanih oglasa na televiziji i da bi oni morali da budu efikasniji da bi doneli pozitivan povrat investicije – *ROI: return on investment* (Shimp & Craig Andrews, 2013: 214).

Televizija je najčešće korišćeni elektronski medij u SAD: Amerikanci stariji od 18 godina provode više od četiri sat dnevno gledajući televiziju, što samo potvrđuje da je televizija još relevantna.

Grafikon 3. Generacijski jaz u gledanju televizije u SAD



Izvor: The Nielsen Total Audience report (Q1 2020)

Postoji velika generacijska razlika u gledanju televizije: dok oni sa 50 i više godina provode blizu šest sati, a oni stariji od 65 godina više od sedam sati dnevno ispred TV ekrana, mladi to čine znatno manje (https://www.statista.com/, 2020).

Internet nije pretnja za televiziju, kao uostalom ni za radio, već ga treba posmatrati kroz integrativnu prizmu. Naime, na razlikama se moglo istrajavati sve do trenutka dok su video sadržaji predstavljali prepreku internet kapacitetima. Međutim, razvoj novih platformi za video sadržaje rešio je problem insuficijentnih kapaciteta, pa se sada može govoriti o prožimanju interneta i televizije.

Integrativna funkcija interneta i televizije otvorila je brojne mogućnosti za unapređenje integrisane medijske komunikacije, naročito ceneći interaktivnost koja nudi mogućnost prilagođavanja ne samo proaktivnog odnosa s medijima, već lestvicu spušta na personalni komunikacijski nivo.

Neizbežan produkt medijskih trendova i sve učestalije fokusiranje na pojedinca, pred menadžere zadužene za ljudske resurse postavio je još jedan izazov vidljiv kroz fragmentaciju televizijskih gledalaca, odnosno ciljanog auditorijuma.

Publika je sve manje je zainteresovna za opšte programske sadržaje koje nudi televizija, a sve više ističe interesovanje za specijalizovane programe. Kako nove tehnologije ubrzavaju i diktiraju nove metode rada, realno je očekivati da će ubuduće i funkcija korporativne komunikacije biti snažnije izložena tehnološkim, organizacionim i strukturnim varijablama.

Tabela 17. Broj televizijskih programa u Srbiji u periodu od 2015. do 2021. godine

Vrsta medija	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021[22]
Televizijski programi	169	192	209	211	235	244	243

Izvor: sopstvena obrada prema podacima APR

Mada će i ubuduće biti onih pojedinaca i grupa koji ne mogu ili ne žele da prate inovacione trendove, pa time i da sami određuju šta će, kada i gde gledati, realno je očekivati zadržavanje i nadopunjavanje svakog novog medija, a ne njegovu zamenu (Noriss, 2000).

[22] На дан: 9. август 2021. (АПР, 2021)

Drašković i Kleut (2012: 219) podsećaju na to da je tradicionalna televizija bila obeležena temljnom pretpostavkom da postoji masovna publika koja „linearno“ gleda isti program u isto vreme. Tako su se i gledaoci doživljavli kao deo disperzivne publike koja učestvuje u opštoj javnoj sferi. Međutim, novi pristupi audiovizuelnim sadržajima kod gledalaca i slušalaca sve više stvaraju utisak da je njihova participacija u individualnoj, a ne u javnoj sferi, ceneći mogućnost koju imaju da sami određuju kada će i na kojoj platformi nešto gledati i/ili sušati.

Kao nosioci različitih komunikacijskih oblika, mediji nisu ostali imuni na razvoj novih tehnologija. Uprkos tome što nove tehnologije imaju snažan uticaj na ustanovljene oblike komunikacijskih medija prisiljavajući ih na promene, treba naglasiti da se mediji menjaju, prilagođavaju, ali ne izumiru (Fidler, 2004). Naprotiv, kroz prihvatanje i implementaciju novih tehnoloških karakteristika, vidljiva je koegzistencija i konvergencija, što navodi na zaključak da nije realno očekivati nestanak bilo kojeg komunikacijskog medija.

Izbor medija za prenos oglasne poruke do ciljnog auditorijuma predstavlja kompleksan posao na koji utiču brojne determinante, među kojima se izdvajaju segmentacija tržišta, karakteristike medija i specifičnost oglasne poruke. Zahvaljujući brojnim prednostima u audio-vizuelnoj komunikaciji, televizija je najčešće birani medij za prenos oglasnih poruka. Pre detaljne procene prednosti i ograničenja emitovanja oglasa na televiziji, oglašivači ispituju dva specifična aspekta televizijskog oglašavanja: alternativna prodajna mesta za televizijske oglase i emitovanje u različitim programskim segmentima, odnosno vremenskim delovima dana, s obzirom na to da se troškovi oglašavanja, karakteristike publike i prikladnost programiranja razlikuju u odnosu na doba dana.

Tabela 18. Dnevni segmenti televizijskog programiranja

DEO DANA	SATNICA
JUTARNjI PROGRAM	06:00 – 10:00
DNEVNI PROGRAM	10:00 – 16:00
POSLEPODNEVNI PROGRAM	16:00 – 19:00
VEČERNjI PROGRAM	19:00 – 23:00
NOĆNI PROGRAM	23:00 – 06:00

Izvor: autor

Prednosti plasiranja oglasnih poruka posredstvom televizijskog programa su (Vlastelica, 2007; Salai, Končar, 2007; Olson & Thomoe, 2012; Shimp & Craig Andrews, 2013; Senić, R, Senić, V., 2016):

- velika pokrivenost;
- bez obzira na visoke ukupne troškove, troškovi na hiljadu gledalaca su prihvatljivi;
- značajna sugestivna snaga;
- zbog visokih troškova, oglašavanje na televiziji može da se smatra određenom vrstom prestiža, pa stoga utiče na imidž preduzeća i pojedinca;
- specijalizacijom TV kanala može se povećati ciljna grupa;
- približavanje ciljnoj javnosti prikazom realnih životnih situacija;
- istovremena izgradnja imena brenda preduzeća i privlačenja potencijalnih kandidata;
- medij sa najviše autoriteta u procesu uticaja na auditorijum, odnosno u aktivaciji svesti gledalaca o oglasima.

Nedostaci televizijskog oglašavanja su (Kesić, 2003; Vlastelica, 2007; Shimp & Craig Andrews, 2013; Senić, R, Senić, V., 2016):

- smanjenje ciljne grupe, s obzirom na to da samo oni koji gledaju određeni program primaju oglasne poruke, dok u svim ostalim situacijama nije moguće obezbediti usmerenost celokupnog auditorijuma na oglase koji se emituju;
- troškovi oglašavanja su visoki;
- poruka ima kratak vek;
- plasiranje poruka unutar bloka reklama;
- zbog mogućnosti pristupu drugim medijima, erozija broja gledalaca;
- povećana upotreba promotivnih programskih najava;
- povećana upotreba kraćih oglasa.

Četiri dominantna izdavača[23] beleže ukupan udeo u gledanosti televizije od 62,3% (Asocijacija medija, 2018).

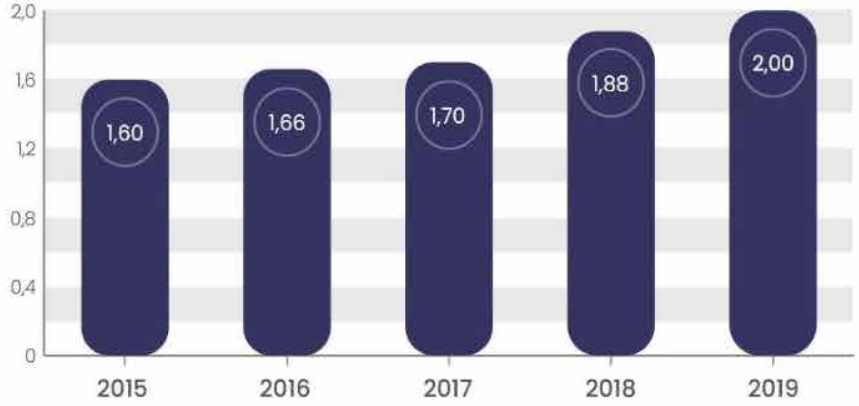
To je okruženje u kojem ima malo mesta za poslovanje lokalnih i regionalnih medija, jer oglašivači preferiraju televizije sa nacionalnom pokrivenošću, kao i strane programe koji se distribuiraju putem kablovskog distributivnog sistema.

[23] Јавна медијска установа Радио-телевизија Србије, Pink Media Group, Antenna Group, Happy TV

Takođe, tržište distribucije medijskih sadržja je prilično koncentrisano: Regulatorna agencija za elektronske komunikacije i poštanske usluge (RATEL, 2020) imala je u 2019. godini godini evidentirana 84 operatora koji pružaju usluge distribucije medijskih sadržaja, a šest najvećih, gledano prema broju pretplatnika, čine 90% tržišta.

Ukupan broj pretplatnika usluge distribucije medijskih sadržaja u 2019. godini iznosio je dva miliona i u poređenju sa 2018. povećan je za 6.4%, uglavnom zbog rasta pretplatnika KDS mreže.

Grafikon 4. Ukupan broj pretplatnika usluge distribucije medijskih sadržaja (u milionima)



Izvor: RATEL, 2020.

Dominantan način distribucije medijskih sadržja u 2019. godini bio je preko kablovskog distributivnog sistema (1,18 miliona pretplatnika), gde se primećuje rast za 1,7% u poređenju sa 2018. godinom. Za oko 11% povećan je i broj IPTV pretplatnika, a broj pretplatnika preko satelitske mreže raste za oko 19% (RATEL, 2020).

3.4. Internet u funkciji regrutacije

Pojava interneta krajem 20. veka predstavlja revolucionarnu promenu (Ognjanov, 2009), koja je svoj pun kapacitet dobila implementacijom servisa World Wide Web (www), kao i pretraživača (*web browser*) što je bio okidač za njegovu masovnu upotrebu (Campbell et al., 2012).

Internet je prevazišao sve dosadašnje poznate medijske parametre: neutralisana su vremensko-prostorna ograničenja, u znatnoj meri su decentralizovane limitirajuće determinante u vezi sa temama, formatom i efektima, a relaksirana je i hijerarhijska struktura.

Dozvoljen je direktan pristup informacijama, ponuđena je atraktivnija, inovativnija i vizuelizovana prezentacija sadržaja i, što je od posebne važnosti za turizam i ugostiteljstvo, omogućava interakciju u uključivanje javnosti (forumi, blogovi, e-mail). Internet ima informacionu, prezentacionu, edukativnu i zabavnu ulogu u realnom vremenu distribucije.

Tabela 19. Broj stanovnika i internet korisnika (procena za prvi kvartal 2021)

REGIONI	**POPULACIJA** (Procena za prvi kvartal 2021)	**UDEO SVETSKE POPULACIJE**	**BROJ KORISNIKA INTERNETA** (31.12.2020.)	**UDEO KORISNIKA INTERNETA**
Afrika	1.373.486.514	17,4%	590.296.163	11,7%
Azija	4.327.333.821	54,9%	2.707.088.121	53,6%
Evropa	835.817.917	10,6%	728.321.919	14,4%
Južna Amerika	659.743.522	8,4%	477.869.138	9,4%
Srednji istok	265.587.661	3,4%	188.132.198	3,7%
Severna Amerika	370.322.393	4,7%	332.919.495	6,6%
Australija	43.473.756	0,6%	29.284.688	0,6%
Ukupno	7.875.765.584	100%	5.053.911.722	100%

Izvor: www.internetworldstats.com/stats.htm

Silajdžić i Dudić (2020) definišu internet kao jedan od najznačajnijih otkrića u ukupnoj ljudskoj prošlosti i ističu da je to dovelo do radikalnih promena u uobičajenu svakodnevnu organizaciju vremena.

Nećak (2020: 60-61) ističe da internet ne poznaje prostorne i vremenske granice, što je važno prilikom prenosa aktivnosti iz sfere fizičke u virtuelnu realnost.

Internet i digitalne tehnologije sve ubrzanije menjaju svet. Međutim, zbog prepreka na mreži pojedini proizvodi i usluge nisu dostupni svima, a preduzeća koja svoju delatnost ostvaruju putem interneta, suočavaju se sa ograničenjima koja ih sputavaju da iskoriste sve prednosti digitalnih alata. To je jedan od najbitnijih razloga što je Evropska komisija (*European Commission*) započela proces prilagođavanja jedinstvenog tržišta Evropske unije (*European Union*) digitalnom dobu, odnosno ukidanje regulatornih prepreka i prelazak sa nacionalnih tržišta država članica na jedno jedinstveno.

Cilj je da Evropska unija bude digitalno suverena u otvorenom i međusobno povezanom svetu i da sprovodi digitalne politike koje će omogućiti pojedincima i

preduzećima da kreiraju održivu i prosperitetnu budućnost. Praćenje puta kojim se definiše okvir upravljanja do 2030. godine, kako bi se digitalne ambicije transformisale u konkretne rezultate vidljivo je u dokumentu „Evropski digitalni kompas“ (*Europe's Digital Compass*). Sve buduće aktivnosti zasnivaju se na četiri tačke (https://ec.europa.eu, 2021):

1) *Digitalno kvalifikovani građani i visokokvalifikovani digitalni profesionalci*
   Ambicije su da do 2030. godine najmanje 80% odraslih stekne bazične digitalne veštine, dok bi u Evropskoj uniji u IKT sektoru trebalo da bude zaposleno 20 miliona stručnjaka;
2) *Sigurne, efikasne i održive digitalne infrastrukture*
   U zadatom vremenskom okviru sva domaćinstva bi trebalo da imaju gigabitnu vezu, a sva naseljena pokrivena 5G mrežom, odnosno petom generacijom mobilne tehnologije.
3) *Digitalna transformacija preduzeća*
   Usluge računarstva u oblaku trebalo bi da u proseku koriste tri od četiri kompanije, velike podatke i veštačku inteligenciju. Takođe, više od 90% malih i srednjih preduzeća treba da dostigne najmanje osnovni nivo digitalnog intenziteta.
4) *Digitalizacija jvnih usluga*
   Sve ključne javne funkcije treba da budu dostupne na mreži, a svi građani će imati pristup svojim e-medicinskim kartonima, dok bi 80% građana trebalo da koristi elektronsku identifikaciju.

U zemljama Evropske unije tokom 2019. godine 72% stanovništva koristilo je internet za čitanje novina i časopisa, a 59% za slušanje muzike, dok je u Holandiji 9 od 10 odraslih svakodnevno koristilo internet (https://ec.europa.eu, 2020).

U Srbiji je 2020. godine 81% domaćinstava koristilo internet, što je u odnosu na 2019. godinu povećanje za 1,2%. Istraživanje Republičkog zavoda za statistiku (RZS, 2020) pokazuje da je na globalnu mrežu konektovano 78,4% stanovnika, a da 17,4%, za sada, nije nije koristilo internet.

Više od 3.750.000 građana se na internet konektuje svaki ili skoro svaki dan. Za potrebe poslovanja, internet koristi 100% preduzeća, a veb-sajt poseduje 84,4%.

Među korisnicima interneta, prema radnom statusu dominiraju studenti, a najmanje korisnika je u kohorti starijih osoba.

Grafikon 5. Udeo korisnika interneta prema radnom statusu u poslednja tri meseca (%)



Izvor: Republički zavod za statistiku, 2020

Sve veći broj korisnika interneta prati i sve veći broj samostalnih elektronskih izdanja – internet portala. Od 2015. godine, kada je u Srbiji ustanovljen Registar medija Agencije za privredne registre, najznačajniji trend rasta vidljiv je upravo u ovoj formi medija.

Tabela 20. Samostalna elektronska izdanja - internet portali (2015-2021)

Vrsta medija	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021[24]
Internet portali	156	287	417	433	674	835	850

Izvor: sopstvena obrada prema podacima APR

Razvoj interneta uslovio je suštinske promene do tada tradicionalne komunikacije, a uvažavajući nove okolnosti u kojima su korisnici postali kreatori sadržaja, transformisane su i uloge menadžera zaduženih za ljudske resurse, kao i medija.

Jedan od najboljih primera da korisnici ne žele više da budu samo posmatrači, već aktivni učesnici i kreatori, nalazimo u internetu. Internet je evaluirao od platforme gde su korisnici bili posmatrači do nivoa koji karakteriše izuzetna interaktivnost.

Brdar i sar. (2018) ističu povezanost turističke industrije sa razvojem informacione tehnologije i interneta, zapažajući da se zahvaljujući razvoju informacionih i komunikacionih tehnologija informacije razmenjuju brže, pružajući šansu turističkim preduzećima da iskoriste

[24] На дан: 9. август 2021. (АПР, 2021)

takvu prednost za povećanje kvliteta usluga. Prisutna dvosmerna komunikacija trebalo bi da bude zasnovana na razmeni ideja, iskustava i informacija.

S obzirom na to jasno je da multimediji nemaju posmatrače kao drugi mediji, već korisnike koji svojim aktivnostima kreiraju korisnički sadržaj (Starčević, 2006), odnosno to su skupovi aplikacija koje pomažu prilikom kreiranja, deljenja i razmene informacija, ideja, slika i video sadržaja među članovima virtuelnih zajednica (Kaplan & Haenlein, 2010).

Osim toga što se od menadžera zaduženih za ljudske resurse očekuje dobro poznavanje strategija odnosa s medijima i tehnika plasiranja informacija, prelaskom na veb 2.0 ustaljena jednosmerna komunikacija zamenjena je interaktivnošću tj. dvosmernom komunikacijom.

Veb 2.0 podstiče tendenciju da se nađu učesnici/korisnici sa istim interesovanjima i/ili namerama, jer se ovde radi o principu razmene koji se oslanja na međusobne veze, na dobrovoljno učešće, često sa orijentacijom prema određenoj osobi (Andevski i Arsenijević, 2014). Stoga se nedvosmisleno može reći da je ključnu ulogu u transformaciji interneta u interaktivni alat imala pojava veb 2.0 tehnologija koja korisnicima omogućava aktivno učešće i generisanje sadržaja. Alati i mreže veb 2.0 transformišu veb iz statičkog pružaoca informacija u područje za razmenu dinamičkih informacija (Angeleski et al., 2013).

Partnerski odnos podrazumeva da menadžer zadužen za ljudske resurse poštuje bazične principe medijske komunikacije: dostupnost, profesionalnost, obaveštenost, predusretljivost i pouzdanost. Osim toga, neophodno je istrajavati na upotrebi jednostavnih jezičkih formi i to znatno više za radijske i televizijske programe, nego za štampu. To je opravdano sa stanovišta pokazatelja da više od polovine stanovništva u Evropi svakodnevno koristi dve do tri hiljade reči, a da prosečan građanin sa završenom osnovnom školom ukupno upotrebljava najviše sedam hiljada reči.

Jezički aspekt medijske komunikacije, koji podrazumeva integrisana medijska komunikacija, trebalo bi da bude podvrgnut jasnoći i izražajnoj nedvosmislenosti, odnosno nije dopustivo „žrtvovati“misao i ključnu poruku koju šaljemo auditorijumu, zbog stila ili insistiranja na poštovanju forme.

Upotreba interneta ubrzava proces regrutacije i angažuje manje sredstava u odnosu na oglašavanje u tradicionalnim medijima. Osim toga, dostupnost interneta je značajna komparativna prednost (Kemp, 2020). Na tržištu radne snage sve više je mladih, odnosno onih koji su rođeni poslednje dve decenije 20. veka i koji su zahvaljujući novim

tehnologijama, osim u realnom, odrastali i u virtuelnom svetu. To navodi na zaključak da je poslodavcima konstituisan nova obaveza kontinuiranog inoviranja tehnika regrutovanja i selekcije, kako bi bili atraktivni za potencijalne kandidate. Za Y generaciju nedovoljna vidljivost na internetu i društvenim mrežama može da se izjednači sa tim da organizacija ne postoji ili nema dobar imidž i reputaciju (Slavić i sar., 2017).

Ukoliko smo saglasni sa tvrdnjom da je „sveobuhvatni cilj politika i institucija tržišta rada osiguranje visoke i stabilne zaposlenosti i produktivnosti (*efficiency*), uz istovremeno pružanje adekvatne pomoći radnicima (*equity*)" (Duval & Loungani, 2019: 5), onda bi put ka optimalnom dizajniranju institucija tržišta rada i politika bio fokusiran na nove medije, koji doprinose skraćenju vremena regrutacije kandidata za posao, nižim troškovima i minimiziranju pogrešnih odluka o izboru kandidata.

Sve ubrzaniji trend upotrebe interneta u procesu regrutovanja zasnovan je na širokom dosegu kandidata, dostupnosti podataka, brzoj razmeni informacija između potencijalnih kandidata i poslodavaca, nižim troškovima oglašavanja i smanjenjem troškova komunikacije, kao i poboljašnoj privlačnosti organizacije (Holm, 2010: 91). Kontrola internetskog sadržaja s brendom koji se dobro pokazuje u rezultatima pretraživanja i na društvenim mrežama, smatra se glavnom snagom imidža u mrežnom okruženju. Pozitivne kritike, izveštavanje u medijima i drugi bitni materijali smatraju se korisnim za brend, a jak profil pretraživanja, uključujući veze s autoritativnih veb lokacija do pozitivnog internetskog sadržaja, predstavljaju značajnu prednost (Tasente, 2020). Uspon društvenih medija učinio je preduzeća transparentnijim, pri čemu je veća verovatnoća da će potencijalni kandidati verovati kompaniji na osnovu onoga što govore zaposleni, nego na bazi oglašavanja za zaposlenje. To praktično znači da se privlačnost potencijalnih kandidata za posao mnogo više oslanja na angažman i zagovaranje zaposlenih (Mosley, 2015).

3.4.1. Značaj veb sajta u privlačenju talenata

Veb sajt (*Web site*) je lokacija na kojoj se turističko-ugostiteljska preduzeća i mediji identifikuju ko su, kakav im je proizvodno-uslužni program, odnosno uređivačka politika i šta nude svojim ciljnim grupama. Funkcionalno i estetski adekvatno kreiran i redovno ažuriran veb sajt je mesto gde najširi auditorijum može da dobije informacije o tome šta se sve nudi i šta je za njega najpovoljnije.

Dobar veb sajt treba da sadrži sledeće elemente (Kotler, Keller, 2006: 613):

- kontakt (raspored i dizajn);
- sadržaj (tekst, slike, zvuk i snimci);
- zajednica (veb sajt omogućava ostvarivanje komunikacije između korisnika);
- prilagođavanje (sposobnost prilagođavanja korisnicima i mogućnost personalizacije);
- povezanost (povezanost veb sajta sa drugim sajtovima);
- trgovina (mogućnost trgovinskih transakcija).

Uobičajeno je da se za veb sajt kaže da nikada ne spava, što je bitno zapažanje s obzirom na to da se na taj način brišu sve vremenske i prostorne granice, odnosno potencijalni kandidati veb sajt mogu da posete u bilo koje vreme iz celog sveta (Lievens, 2003).Međutim, veb sajt zahteva trijažu kvalitetnog sadržaja koji treba da privuče pažnju, da je interesantan, istinit i nedvosmislen. Jasno je da ne postoji alternativa politici i praksi turističkih i ugostiteljskih preduzeća i medija da nude kvalitetne sadržaje, jer im baš oni obezbeđuju dobru promociju i kredibilitet, što bi trebalo da bude vidljivo i kroz pokazatelje poslovnog bilansa.

Veb je vizuelni medijum, pa je dizajn bitan segment stvaranja sredstava koja su istovremeno privlačna i efikasna. Poseban značaj ima veb dizajn, koji označava proces kreiranja svih vizuelnih aspekata interfejsa: izgled, šemu, boju, slike, logotip i sve ostale elemente dizajna koji su vidljivi (Stokes, 2018: 120). U svakom slučaju ne treba previše naglašavati estetsku komponentu veb sajta, već je naglasak na stvaraju pozitivnog iskustva za posetioce, što na kraju vodi ispunjenju postavljenih ciljeva.

Redovna analiza posećenosti prezentacije ima veliki značaj za unapređenje dvosmerne komunikacije između preduzeća, vlasnika i posetioca veb-prezentacije (Stankić, Krsmanović, 2011). Osim toga, pojedini delovi procesa regrutacije mogu da se automatizuju, što rezultira kraćim procesom prijave, a može da doprinese i uštedama resursa (Wolter, 2007).

Potencijalni kandidati, takođe, mogu da ostvare korist: brže i jednostavnije procenjuju ponudu za posao, podnošenje prijava i prateće dokumentacije je pojednostavljeno i praktično bez troškova. Nudeći brojne informacije o radnom mestu, kao i vrednosne karakteristike koje se ne prenose direktno putem oglasa za zapošljavanje, veb lokacija pozitivno utiče na ponašanje potencijalnih kandidata (Chandy et al., 2001).

Brzina ima ključnu ulogu u procesu prijavljivanja, s obzirom na to da kašnjenja mogu prouzrokovati gubitak interesovanja podnosilaca prijava za posao (Baum & Kabst, 2010). Takođe, posetioci veb-sajta imaju potrebu da u svakom trenutku znaju gde se nalaze, odnosno da se sa lakoćom usmeravaju prema lokacijama gde mogu da dobiju potrebne informacije. To im omogućava navigacija, čiji je primarni zadatak da osigura jednostavan i brz prelaz sa jedne na drugu poziciju (Palmer, 2002).

Budućnost korporativne, ali i svake druge komunikacije u turističkim i ugostiteljskim preduzećima je u spremnosti da se istovremeno kreiraju poruke za više medija i korisnika, što praktično znači da i menadžeri zaduženi za ljudske resurse, a posebno za planiranje i realizaciju procesa regrutacije, treba da budu spremni da isti sadržaj oglasa za popunu upražnjenih radnih mesta prenesu u štampane medije, radio, televiziju i internet, uvažavajući specifične zahteve svakog medija.

Uočeni trendovi ukazuju na uslove koji su posledica novina u audiovizuelnoj industriji usled digitalizacije i konvergencije, a zbog čega se pred menadžere za ljudske resurse u turističkim i ugostiteljskim preduzećima postavljaju neodložne obaveze: ulaganje u neophodna multidisciplinarna znanja i razvijanje veština multitaskinga, odnosno efikasnog rešavanja više zadataka odjednom.

Za one koji traže posao u ranoj fazi prikupljanja podataka, veb stranice za zapošljavanje mogu da budu posebno važne jer tražioci posla u toj fazi pokušavaju da suze skup organizacija u kojima traže posao. Prednost veb stranica je u tome što organizacije zadržavaju kontrolu nad sadržajem i dizajnom pruženih informacija, a tražiocima posla je data mogućnost da odrede prirodu i redosled pretraživanja informacija. Upravo je to jedna od bitnih razlika između veb stranica i pasivnih izvora, kao što su npr. novine i časopisi, s obzirom na to da nude više informacija, koriste više komunikacijskih kanala i imaju potencijalno veći domet i interaktivnost (Allen et al., 2007: 1697).

Veb je jedno od najpopularnijih sredstava prilikom regrutacije kandidata za posao na različitim pozicijama i u različitim sektorima. Ipak, neophodno je ukazati da regrutovanja zasnovana na internetu motiviše veliki broj kandidata koji ne odgovaraju specifičnim zahtevima posla ili se ne uklapaju u kulturu organizcije (Chapman & Webster, 2003).

Veb lokacija za zapošljavanje i razvoj karijere mora da privuče one potencijalne kandidate koji ispunjavaju tražene uslove, istovremeno šaljući jasan signal da se ne prijavljuju nekvalifikovani kandidati (Baum & Kabst, 2010: 128).

Kompanije se sve više oslanjaju na softver za sortiranje kandidata, zbog čega je neophodno prilagođavanja radne biografije novoj realnosti. Sistemi za praćenje kandidata sortiraju, skeniraju i rangiraju kandidate tražeći ključne reči u aplikacijama. Mada ovi programi mogu da uštede vreme i novac, čuju se zamerke da takvi alati nisu idealni, odnosno da propuštaju kvalifikovane kandidate (Pohle, 2021).

Osim veb-sajtova preduzeća, postoje i specijalizovane veb-lokacije koje kandidatima obezbeđuju pristup aktuelnim oglasima u širokom spektru organizacija. Pojedini regruteri koriste vodeće kanale društvenih medija samo za pretraživanje i oglašavanje, dok drugi grade dugoročne strategije, poput investiranja u trajne, interaktivne mrežne baze podataka (Clements, 2012).

3.4.2. Funkcija veb sajta u regrutaciji ljudskih resursa

Veb stranica organizacija predstavlja jedan od prvih pristupa regrutovanju ljudskih resursa zasnovnom na internetu. Gotovo da ne postoji veb lokacija koja nije obezbedila multimedijalne i korisne informacije o organizaciji, a istovremeno omogućila jednostavan put za prijavu za upražnjene poslove.

Od 500 globalno najvećih kompanija u 2001. godini, 88% imalo je veb-stranicu za zapošljavanje, što je značajan porast u odnosu na 1998. godinu kada je samo 29% kompanija imalo namenski kreiranu veb-stranu. Gotovo sve severnoameričke kompanija imaju veb-stranicu za zapošljavanje (93%), što je ceneći niske troškove i potencijalnu korist i očekivano (Maher & Silverman, 2002).

U Srbiji veb-sajt poseduje 84,4% preduzeća i to 95% klasifikovanih kao velika preduzeća, 89,1% srednjih preduzeća i 82,8% malih preduzeća. U zvisnosti od teritorijalne celine, 89,5% veb-sajtova imaju preduzeća u Beogradu, 86,3% preduzeća u Vojvodini, 80,5% preduzeća u regionu Južne i Istočne Srbije i 75,55 preduzeća u regionu Šumadije i Zapadne Srbije (RZS, 2020: 81).

Grafikon 6. Broj preduzeća koja poseduju veb-sajt od 2016. do 2020. godine



Izvor: Republički zavod za statistiku, 2020.

S obzirom na to da je osnovni produkt interaktivne veb produkcije multimedijalni sadržaj, od menadžera zaduženih za ljudske resurse očekuje se da osim primene tradicionalnih načela, poznaju i specifičnosti kreiranja sadržaja na vebu.

Već u naslovu sadržaja primećuje se razlika: dok u tradicionalnim medijima naslov treba da privuče pažnju, na vebu se insistira na jednostavnosti i informativnosti, što znači da mora da sadrži ključne reči. Takođe, pažnja čitalaca na vebu je znatno manja od čitalaca štampanih izdanja, što upućuje na to da su male šanse da prosečan čitalac otvori tekst sadržaja, ukoliko u naslovu ne prepozna ono što ga interesuje.

Preduzeća većinu upražnjenih mesta oglašavaju na svojim veb lokacijama, a da bi se obratili što većem broju kandidata i postigli dovoljan broj prihvatljivih prijava, atraktivna veb lokacija je od suštinskog značaja: dizajn/estetika, sadržaj, navigacija, interaktivnost i sigurnost podataka (Baum & Kabst, 2010:130).

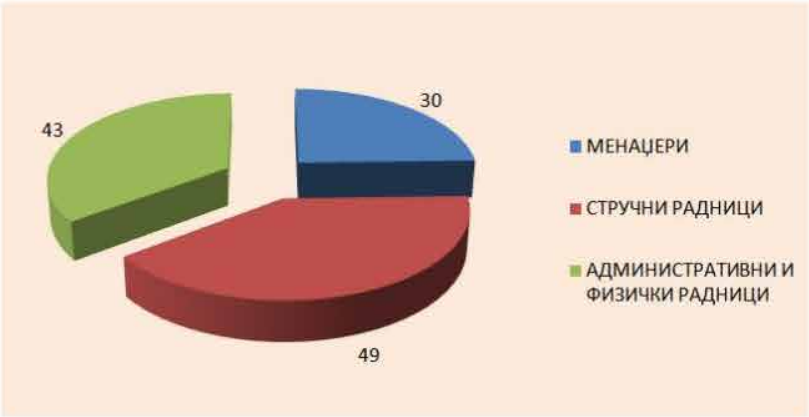
Kako se od veb stranice očekuje da privuče nekoliko čula da bi virtuelnim posetiocima ponudila jedinstveno i autentično iskustvo, sugeriše se višedimenzionalni pristup upotrebom slika, audio i video zapisa, muzike i animacija (Coyle & Thorson, 2001; Cober et al., 2003).

Organizacije u Srbiji u 30% slučajeva koriste oglašavanje slobodnog radnog mesta za menadžerske pozicije na zvaničnoj internet stranici preduzeća, a 32% organizacija to čini na komercijalnim sajtovima.

Za oglašavanje slobodnih radnih mesta za stručne radnike oko 49% organizacija koristi internet stranicu i komercijalne sajtove, dok je za regrutovanje administrativnih i

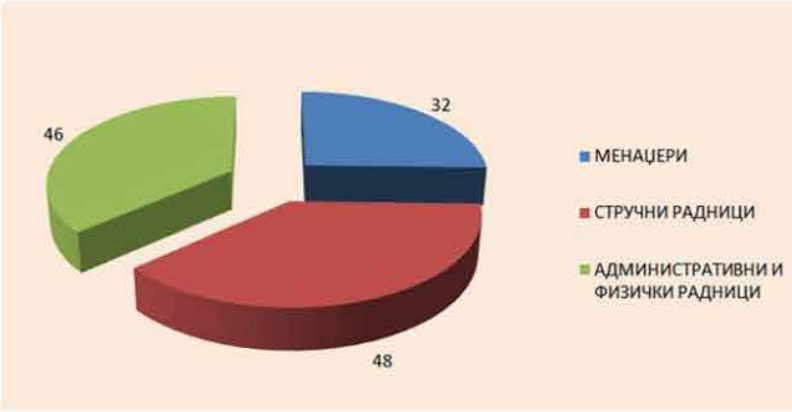
fizičkih radnika 43% preduzeća to činilo preko sopstvene internet stranice, a 46% putem komercijalnih sajtova za zapošljavanje (Cranet, 2015: 16).

Grafikon 7. Upotreba veb-sajtova za regrutaciju kadrova: oglasi preduzeća (%)



Izvor: autor na bazi Kranet podataka za Srbiju, 2015.

Grafikon 8. Upotreba veb-sajtova za regrutaciju kadrova: oglasi na komercijalnim veb-stranicama (%)



Izvor: autor na bazi Kranet podataka za Srbiju, 2015.

Kada se govori o upotrebi veb-sajtova u procesu regrutacije kandidata za popunu upražnjenih radnih mesta otvaraju se i brojna pitanja koja se odnose na zaštitu privatnosti.

Mitrović (2020: 9) navodi sedam individualnih odgovornosti korisnika interneta:

- korisnici nisu dovoljno upoznati sa potencijalnim opasnostima, pa je to razlog što nemaju dovoljno izgrađenu svest o riziku;
- izostaje dodatno angažovanje da se samozaštite, čak ni kada su svesni rizika, odnosno kada su imali prethodno negativno iskustvo;
- mali broj korisnika pročita uslove korišćenja;
- korisnici daju pristanak na deljenje podataka o sebu da bi zauzvrat dobili skromne ustupke ;
- najviše je onih koji bez zadrške daju pristanak;
- korisnici nisu zadovoljni ponuđenim uslovima korišćenja, čak i kada su obavešteni i svesni rizika;
- korisnici nemaju saznanja o načinima koji im stoje na raspolaganju da se zaštite.

Izazovima u digitalnom okruženju, kao ključna tema, nametnula su se pitanja prava na privatnost. Danas gotovo da ne postoji veb stranica koja kao uslov za pristup ne nameće obavezu korisnicima da daju saglasnost za pristup ličnim podacima. Mada je kompleksna problematika zaštite privatnosti na internetu motivisala mnogobrojne istraživače (Acquisti & Gross, 2006;Olmstead & Smith, 2017), zajednički zaključak mogao bi da se svede na to da korisnici interneta imaju dosta dilema, rezervi i nepoverenja prema on-lajn bezbednosti i zaštiti personalnih podataka.

Rezultati Istraživačkog centra Pju (*PewResearchCenter*) o percepciji građana SAD o bezbednosti personalnih podataka pokazalo je da je čak 64% odraslih osoba bilo suočeno sa povredama sigurnosti: 41% Amerikanaca naišlo je na lažne troškove na svojim kreditnim karticama, 35% je dobilo obaveštenje da je neka vrsta osetljivih podataka, poput broja računa, ugrožen, 16% je izjavilo da je neko preuzeo njihove naloge e-pošte, dok je 13% potvrdilo da im je preuzet nalog na društvenim mrežama (Olmstead & Smith, 2017: 2-3).

3.5. Sinergijski efekti konvergencije medija

Internet je imao najznačajniju ulogu u ubrzanju konvergencije medija, a što je jednako važno, iza svakog novog saznanje ne stoji kraj i ne iscrpljuje se otkrićem, već upravo to otkriće predstavlja osnovu za nova. Dovoljno je pogledati mobilni telefon i ostale platforme za pregled sadržaja na internetu, gde po principu „sve u jednom“ istovremeno služe i kao fotoaparat, kamera, diktafon, kalkulator, beležnica-podsetnik, kao i za brojne druge aktivnosti.

Konvergencija medija u globalnom, interkulturalnom okruženju proizvodi čitav niz društvenih, ekonomskih, pravnih i političkih izazova, pre svega zbog konflikta ciljeva preduzeća i javnosti. Upravo te sile podstiču kulturnu raznolikost i komercijalizaciju.

U dinamičnom i promenjivom okruženju, konvergenciju medija prepoznajemo kao promišljen, organizovan i merljiv instrument koji se zasniva na znanju i koji kao takav ima brojne pozitivne implikacije na turizam i ugostiteljstvo. S obzirom na to da se danas kao imperativ razvoja nameće detaljno sagledavanje i egzaktno projektovanje svih relevantnih aspekata poslovnih sistema, analiza medija na rast i razvoj turizma i ugostiteljstva dobija sve više na značaju.

Radi uspostavljanja željene harmonizacije između konvergentnog medijskog okruženja i turističke delatnosti, potrebno je ispuniti određene uslove (Blek, 2003):

- istinita i celovita informacija;
- poverenje između poslodavca i zaposlenih;
- zdravi i bezbedni uslovi za rad;
- pravedna isplata zarada;
- kontinuitet u radu bez konflikata;
- zadovoljstvo zaposlenih u radu;
- osećanje ponosa na preduzeće i poverenje u njegovu budućnost.

Novi mediji nude i nove vidove konzumiranja medijskih sadržaja, čime utiču na odluke oglašivača da rešenja pronalaze u konvergenciji medija. Kombinacija više vrsta medija generiše sinergijsku dobit (Ognjanov, 2009).

O konvergenciji se govori isključivo u sadašnjem vremenu, a nikako u kontekstu budućih izazova i promena. Integrisanje i prožimanje različitih medija iz osnova su promenili njihovu poslovnu filozofiju, ali i celokupnu organizaciju i način rada brojnih turističkih i ugostiteljskih preduzeća u procesu kreiranja i održavanja korporativne kulture, identiteta, željenog imidža i reputacije.

Adekvatnim upravljanjem konvergentnim komunikacijama, može se značajno uticati na uspešnost poslovanja. Integracija svih komunikacijskih elemenata podrazumeva usklađenost poruka i ponašanje preduzeća, kao stabilne razvojne platforme, čime se obezbeđuje poverenje među ciljnim grupama. (Kostić Stanković, Todović, 2015).

Mnogobrojna kvalitativno-kvantitativna unapređenja u domenu konvergencije medija daju nam za pravo da u poređenju sa svim ranijim novinama, ove promene posmatramo kao najvažniji iskorak u proizvodnji i distrubuciji medijskih sadržaja iz oblasti turizma i ugostiteljstva, s jedne strane, i uloge ciljnih grupa, s druge.

Zbog nedovoljne mogućnosti da u odgovarajućoj meri prate uočene trendove, preduzeća u turističkoj i ugostiteljskoj delatnosti koja nastoje da kreiraju poželjan i očekivani imidž i reputaciju, s jedne strane, i poslodavci u medijskoj industriji, s druge strane, ne mogu da regrutuju dovoljno osposobljenog kadra koji poseduje zahtevano znanje i koji je spreman da to samostalno primeni u poslovnom okruženju.

Konvergencija medija kreira i nove zadatke pred menadžere zadužene za ljudske resurse u turističkim i ugostiteljskim preduzećima jer se od njih očekuje da kreiraju i distribuiraju oglasne poruke, zatim da ih oblikuju za veb i društvene mreže, da snime nekoliko desetina kvalitetnih fotografija i da montiraju video klipove. Zapravo, potrebna znanja i veštine praktičara za ljudske resurse određuju potrebe medija i očekivanja korisnika i potencijalnih aplikanata za upražnjena radna mesta.

3.5.1. Modeli konvergencije medija

Zajedničko za turističko-ugostiteljska preduzeća i medije je to što su motivisani da eksploatišu sve raspoložive resurse, znajući da u fokusu strategije više nisu pojedinačni kanali i mediji, već diferencirane ciljne grupe sa svojim navikama, potrebama i mogućnostima.

S obzirom na to da novi mediji svojom interaktivnošću i multimedijalnošću predstavljaju vitalni deo svekodnevnih praksi pojedinaca, Nikolić (2020: 142) ukazuje da se distinkcija koja postoji na relaciji „tradicionalni mediji – digitalni mediji“ zasniva na neutralnosti platformi, odnosno na tome da ne postoji određena i precizno omeđena struktura.

Postoje različiti pristupi definisanju modela medijske konvergencije. Nakon opsežnog istraživanja modela konvergencije u redakcijama u Austriji, Španiji i Nemačkoj, izdvojena su tri (Aviles et al. 2009):

- ✓ *Puna integracija*

Ovaj model prikazuje strateško opredeljenje integrisanja svih platformi istog vlasništva. Prioritet se daje punoj integraciji, pri čemu se vodi računa i o neophodnosti obuke

medijskih radnika za proces multimedijalne produkcije. Integrisane platforme su za menadžere zadužene za ljudske resurse najpovoljnije u turističko-ugostiteljskoj delatnosti, jer obezbeđuju optimalne uslove za trenutnu distribuciju sadržaja namenjenih ciljnim grupama.

- ✓ *Unakrsni mediji*

Ovaj slučaj pokazuje medijske radnike koji su angažovani u različitim redakcijama i rade za različite platforme, ali su ipak povezani koordinatorom za multimedije. To su slučajevi gde je istovremeno više platformi angažovano za distribuciju medijskih sadržaja. Unakrsni mediji ne obezbeđuju direktnu distribuciju medijskih sadržaja, te se pred menadžere zadužene za ljudske resurse u turističko-ugostiteljskim preduzećima postavlja zadatak da medijima, u zavisnosti od nivoa konvergencije, ponude adekvatne sadržaje, spremne da bez ili uz minimalne korekcije, budu ponuđeni ciljnom auditorijumu.

- ✓ *Koordinacija izolovanih platformi*

Okruženje u kojem menadžeri još nisu spremni za promene koje bi vodile prema novom organizacionom i funkcionalnom ustrojstvu predstavlja prostor gde su granice između on-lajn redakcija, štampe, radija i televizije previsoke.

Izolovane platforme nameću brojne zadatke menadžerima zaduženim za ljudske resurse u turističko-ugostiteljskim preduzećima, s obzirom na to da je za svaki pojedinačni medij, odnosno za sve izdvojene platforme, neophodno kreirati zasebne multimedijalne sadržaje.

3.5.2. Nivoi konvergencije medija

Razvoj novih tehnologija kandiduje samo pitanje kojom brzinom će se nešto menjati i unapređivati, a nikako da li su promene moguće. Svedočimo svakodnevnom kreiranju brojnih sadržaja, modifikovanja i nadogradnje svih poznatih formi masovne komunikacije, ali i hiperprodukcije sadržaja. Procenjuje se da je u poslednje tri decenije 20. veka proizvedeno više informacija nego u prethodnih pet hiljada godina, a jedna od ilustracija je podatak da je Njujork tajms *(The New York Times)* krajem prošlog veka publikovao više informacija nego što ih je za vreme života mogao da akumulira obrazovani pojedinac u XVIII veku (Ramonet, 2001).

Različite nivoe konvergencije ne možemo sagledavati izolovano od razvoja integrisane komunikacije u oblasti turizma i ugostiteljstva. Nove tehnologije su definitivno

ubrzale promene medijskih sadržaja, ali i organizaciju kako medijskih, tako i turističko-ugostiteljskih preduzeća.Konvergencija pruža novu priliku medijima da promovišu opšteprihvaćene vrednosti i služe javnom interesu, dok informacione tehnologije menadžerima zaduženim za ljudske resurse nude mogućnost da svoj rad, kroz fleksibilnost i široku lepezu tema, podrede interesima i potrebama ciljne javnosti.

Dubinski i tematski obuhvatajući turističko-ugostiteljski ciljni auditorijum, konvergencija medija je stabilna platforma za razvoj integrisanih komunikacija, razvijajući na najbolji način svoj izgled i modalitete predstavljanja javnosti, ali i stvarajući novu, kvalitativno drugačiju svest o preduzeću i njegovim turističkim proizvodima. Stepen pozitivne obaveštenosti turističkog ciljnog auditorijuma o preduzeću u direktnoj je srazmeri sa preuzetim obimom i kvalitetom korporativnih, ali i šire, ukupnih poslovnih aktivnost.

Kao jedan od glavnih nedostataka konvergencije medija navodi se problem motivisanja publike da učestvuje u kreiranju sadržaja, što pretpostavlja neophodnost pristupa savremenim tehnologijama, poznavanje novih medija i razvoj potrebnih veština.

Iz ovoga je jasno da će neki od segmenata turističke publike ostati zanemareni i da zbog svojevrsnog „jaza učešća“ neće moći u potpunosti da participiraju u novoj medijskoj kulturi (Jenkins, 2006).

Ipak, konvergencija je turistima donela osećaj stvaraoca u medijskoj oblasti, odnosno neposrednog učešća građana kao snažne sile, koji to demonstriraju tekstualnim i audio-video kanalima na širokom spektru veb medijskih platformi.

Promenjena medijska logika i popularizacija interneta uslovili su čitav niz strukturnih promena u svim delovima društvenog života. Refleksija nastale promene je konvergencija koja se označava kao medijska i tehnološka. Tako izmenjeni i unapređeni kanali komunikacije utiču na percepciju kategorizovanih ciljnih grupa.

Kalamar (2016) ukazuje da su u slovenačkom medijskom prostoru vidljiva konvergencija, koja je uticala na medijski diskurs i ujedno medijskim organizacijama nametnula reorganizaciju. Upravo te promene stvorile su i stvaraju novo iskustvo za auditorijum.

Ideja konvergencije na našim prostorima, koja se odnosi na radio, televiziju i internet, prvi put je promovisala medijska kuća B92, a jedan od najboljih primera je emisija „Kažiprst“. Ova emisija istovremeno je emitovana na radiju i televiziji, a bila je dostupna i

korisnicima preko *podcasta*, da bi na veb sajtu bio ponuđen i transkript emisije (Martinoli, 2011).

Definisani su i brojni nivoi konvergencije. Jedan od najprikladnijih pristupa je onaj koji klasifikuje pet nivoa konvergencije (Jenkins, 2001):

✓ *Tehnološka konvergencija*

Do tehnološke konvergencije stiglo se zahvaljujući digitalizaciji medijskog sadržaja. Uprkos razlikama, tekst, slika i zvuk se jednostavno i brzo mogu kretati kroz brojne i različite digitalne platforme.

✓ *Ekonomska konvergencija*

Ova konvergencija ukazuje na horizontalnu integraciju, čime se obezbeđuje eksploatacija sadržaja u različitim medijima. To podrazumeva restrukturiranje kompletne produkcije i, zahvaljujući sinergiji, stvaranje novih, znatno većih vrednosti.

✓ *Društvena ili organska konvergencija*

U ovom slučaju korisnici u istom trenutku u digitalnom okruženju razvijaju sposobnost da obavljaju više radnji. Multitasking strategija označava dešavanje gde korisnik istovremeno gleda promotivnu emisiju o turističkoj destinaciji, sluša muziku i šalje SMS ili e-poštu.

✓ *Kulturna konvergencija*

Karakteristika ove konvergencije je u tome što korisnici stvaraju različite sadržaje i objavljuju ih na različitim platformama. Ova konvergencija predstavlja široku lepezu novih oblika kreativnosti na raskrsnicama različitih medijskih tehnologija, industrija i potrošača. Konvergencija medija podstiče novu participativnu kulturu u kojoj prosečni ljudi dobijaju alate za recirkulaciju sadržaja, obeležavanje i odgovaranje, kao i arhiviranje.

Ovaj nivo konvergencije nameće nova očekivanja turističko-ugostiteljskih preduzeća od funkcije integrisane medijske komunikacije jer se kroz generisanje novih i jeftinijih sadržaja doprinosi većoj obaveštenosti široke javnosti o svim relevantnim informacijama u preduzeću, čime se u javnosti stvara željeni imidž i reputacija.

✓ *Globalna konvergencija*

Kreiranje kulturne hibridizacije koja je rezultat međunarodne cirkulacije medijskih sadržaja najvažnija je osobenost globalne konvergenije. Upravo ovi novi oblici konvergencije potvrđuju iskustvo rada u „globalnom selu“.

3.6. Društvene mreže u procesu regrutacije

Društveni mediji su besplatni on-lajn servisi koji korisnicima omogućavaju lično predstavljanje i komuniciranje. To su mediji koji na brz i jednostavan način integrišu savremene internet tehnologije i korisnike.

Ukoliko ih posmatramo kao kanal on-lajn komunikacije, vidimo da kao osnovu imaju veb 2.0 tehnologiju, koja korisnicima omogućava da generišu, dele i razmenjuju sadržaje (Kaplan & Haenlein, 2010; McFarland & Ployhart, 2015).

Kostić Stanković (2011) društvene medije definiše i kao *on-line* platforme koje se upotrebljavaju radi međusobne razmene pozicija i tumačenja, iskustava i budućih projekcija. U praksi je čest slučaj poistovećivanja društvenih medija i društvenih mreža, što nije sinonim. Društvene mreže ili sajtovi za društvene mreže su zapravo profilno usmereni sajtovi s ambicijom da ohrabre korisnike radi druženja i međusobne saradnje (Starčević, Štavljanin, 2013).

Istovremeno sa eksponencijalnim rastom broja korisnika društvenih mreža, razvijani su i strateški alati za detekciju, privlačenje i regrutovanje aktivnih i pasivnih kandidata, koji su u odnosu na prethodno eksploatisane tradicionalne, značajno brži i jeftiniji. Društvene mreže, poput Linkedina, Fejzbuka i Tvitera, dozvoljavaju regruterima da objavljuju oglase za posao kako bi privukli širok spektar potencijalnih kandidata, obezbeđujući lak pristup i prijavu, ceneći postojanje značajnih razlika u njihovom korišćenju u različitim delovima sveta (Koch et al., 2018).

Dostupnost društvenih medija uslovljena je tehničkim aspektima, odnosno razvijenošću prijemne strukture i tehnološke osnove pomoću koje se mogu uspostaviti i koristiti, kao i visinom ličnih primanja i životnim standardom, što je i najveći limitirajući faktor. Empirijski je potvrđeno da je stepen njihovog korišćenja u pozitivnoj korelaciji sa raspoloživim sredstvima za plaćanje sve bogatije internet ponude (Radojković, 2017).

Uklanjanje vremenske i geografske udaljenosti u stvaranju virtuelnog mesta, društvene mreže kao što su *Blogger* (1999), *Wikipedia* (2001), *Myspace* (2003), *Facebook* (2004), *Flicker* (2004), *You Tube* (2005), *Twitter* (2006), *WhatsApp* (2009) i druge omogućavaju pojedincima svih dobnih grupa da budu deo zajednice korisnika i da razmenjuju i razgovaraju u otvorenom i participativnom okruženju. Upotreba društvenih mreža na odgovoran način doprinosi povećanju ugleda brenda poslodavca, što posledično privlači veći broj potencijalnih kandidata (Trivedi, 2018).

Razvoj društvenih medija uticao je na to da preduzeća promene odnos prema potrošačima, koji sve više koriste sofisticirane tehnologije i na taj način sebi obezbeđuju neophodne informacije, pa očekivano iskazuju i veći broj raznovrsnijih zahteva. Identifikovanje ciljne javnosti i kontinuirano negovanje dobrih odnosa ima važnu ulogu u rezultatima organizacije i njenoj tržišnoj pozicji (Živković et al., 2015).

Društveni mediji predstavljaju način na koji potrošači međusobno i sa kompanijama mogu da dele tekst, slike, audio i video sadržaje. Društveni mediji omogućavaju korisnicima da uspostave kontakt sa javnošću, prisustvo na internetu i pojačaju druge komunikacijske aktivnosti. Komunikacija putem društvenih medija pruža mogućnost direktnog, realnog i interaktivnog kontakta sa ciljnom grupom, odnosno obezbeđuje širok opseg i isplativost. Ipak, komunikacija posredstvom društvenih medija je manje podložna kontroli od tradicionalnih medijskih kanala, što može da se prepozna kao specifičan nedostatak, koji svakako nije toliko veliki da bi sprečio njihovu masovnu eksploataciju. O tome možda najbolje svedoči podatak da mnoge kompanije koriste društvene mreže, poput Fejzbuka, kako bi regrutovale potencijalne kandidate (Caers & Castelyns, 2011).

Postoje tri platforme za društvene medije (Kotler & Keller, 2011: 546):

- Mrežne zajednice i forumi;
- Blogeri;
- Društvene mreže.

Mada najvidljivije, društvene mreže su, ipak, samo jedan segment u skupu društvenih medija. Već po nazivu može se zaključiti da su društvene mreže namenjene druženju, a danas se intenzivnije koriste čak i od elektronske pošte (Radović, 2010).

Osim socijalnog zadovoljenja, u ponašanju ljudi značajno je uvažiti i utilitarno zadovoljstvo, odnosno potrebu ljudi da trgaju za informacijama (Gan, 2017; Bae, 2018). Društvene mreže imaju važnu ulogu pri zapošljavanju, poslovnom uspehu i poslovnim performansama, obezbeđujući preduzećima mogućnost blagovremenog pribavljanja informacija i ostvarivanja konkurentske prednosti (Dajić, 2021).

Neka istraživanja su pokazala da je izlaganje informacija na društvenim mrežama, koje su kreirale same organizacije, pozitivno povezno s opštom korporativnom reputacijom. Korelacija je očekivana, s obzirom na to da su društveni mediji za poslodavce dostupan i frekventan komunikacijski kanal za pružanje informacija u vezi sa poslom, za jačanje

njihovog imidža, kao i za stupanje u dijalog sa potencijalnim kandidatima u ranim procesima zaposlenja(Kissel & Büttgen, 2015).

Prednost društvenih medija ogleda se najviše u dvosmernoj komunikaciji (Ćamilović, 2020: 28), s obzirom na to da povratne informacije od auditorijuma, koji čine potencijalni kandidati, omogućavaju lakše usmeravanje ključnih poruka prema ciljnim grupama.

Naglasak u svakodnevnim aktivnostima nije samo na onome šta turističko-ugostiteljska preduzeća prenose auditorijumu, već na povratnoj informaciji kako bi se blagovremeno upoznali o tome šta auditorijum želi. Baš kao što savremeni turisti imaju više poverenja u mišljenje drugih putnika koristeći se društvenim mrežama, a ne službenim marketinškim savetima (Živković et al., 2014), i tražioci posla koji su privučeni oglasom za popunu upražnjenih radnih mesta tragaće za dodatnim informacijama. U procesu donošenja konačne odluke o podnošenju prijave za posao, duštveni mediji su kroz interpersonalni uticaj na mreži (eWOM - *online word of mouth*), gotovo neizostavni.

Podatak da korisnici interneta provode u proseku 144 minuta dnevno na društvenim mrežama i aplikacijama za razmenu poruka (https://www.statista.com, 2021a), ukazuje na to da je upotreba društvenih mreža u turističko-ugostiteljskim preduzećima prestala da bude stvar izbora, već je to sada pitanje tržišnog opstanka.

Laškarin-Ažić (2018: 255) prepoznaje korist od društvenih medija u sledećem:

- Jačanju odnosa – najvažnija korist društvenih mreža ogleda se u povezivnju sa gostima i jačanju odnosa sa njima, s obzirom na to da gost svojim prisustvom u on- lajn zajednici potvrđuje određenu privrženost prema brendu;
- Jačanju brenda – osim toga što su dobar medijski kanal za održavanje odnosa sa gostima, društvene mreže omogućavaju trasiranje drugačijeg puta pridobijanja svesti o brendu;
- Promociji – na društvenim mrežama su se uspešno profilisali svi aspekti marketing miska;
- Istraživanju podataka i analizi sadržaja – količina podataka, preferencije korisnika i brojni komentari učinili su društvene mreže podrobnim za rudarenje podacima i izvlačenje značenja iz konteksta.

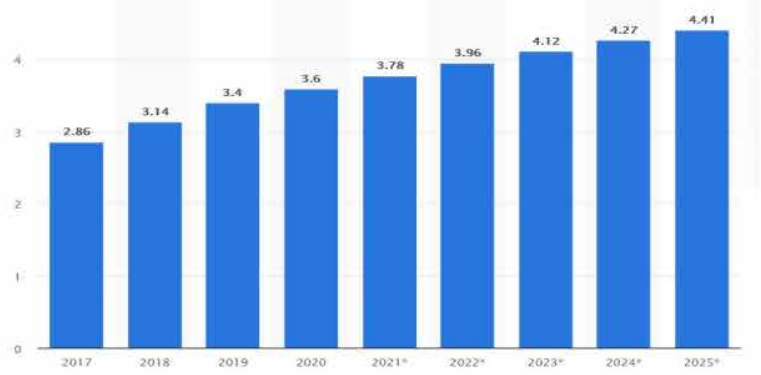
Razloge za prisustvo na društvenim mrežama prepoznala su i preduzeća, koja kreiraju vlastite stranice, odnosno imaju motiv da u virtuelnoj realnosti imaju tzv. fan stranice i

koriste priliku da postavljaju oglase, te se promovišu na stranicama nekih pratilaca, a osim tekstualne poruke, često imaju i slike proizvoda i usluga (Đorđević i sar. 2014).

Povećana upotreba pametnih telefona i mobilnih uređaja otvorila je mogućnosti mobilnih društvenih mreža sa značajnim brojem funkcija. Po pravilu, sve društvene mreže su dostupne i kao društvene aplikacije za mobilne uređaje, dok su neke mreže optimizovane za pretraživanje mobilnog interneta, omogućavajući korisnicima pristupanje sajtovima za virtuelno blogovanje.

Jedna od najvažnijih odlika današnjice je upotreba pametnih telefona, koji u velikoj meri doprinose korišćenju društvenih medija (Čerović, Knežević, 2018). Definitivno, korišćenje društvenih medija predstavlja jednu od najpopularnijih mrežnih aktivnosti. Širom sveta u 2020. godini više od 3,6 milijardi ljudi koristilo je društvene medije, a predviđa se da će se broj povećati na 4,41 milijardi u 2025. godini (Statista, 2021a).

Grafikon 9. Broj korisnika društvenih mreža: 2017-2025. godine (u milijardama)

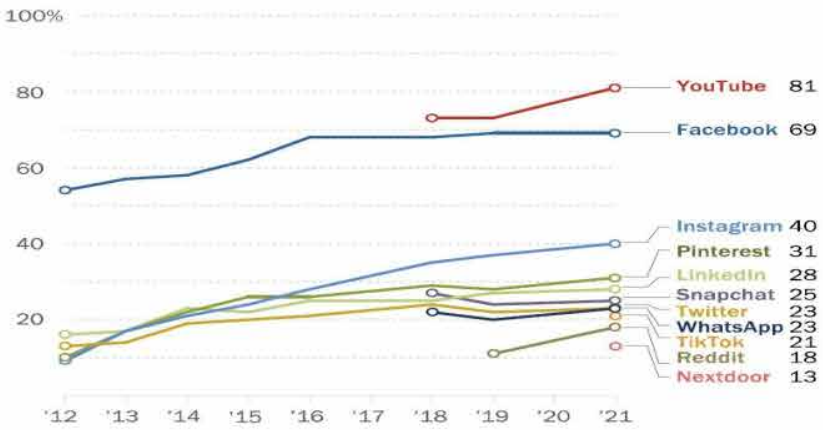


Izvor: https://www.statista.com,2021

Uprkos nizu kontroverzi i relativno negativnim osećanjima javnosti o aspektima društvenih medija, sedam od 10 Amerikanaca kaže da je koristilo neku od stranica duštvenih medija i to je udeo koji je, prema istraživanju Američkog istraživačkog centra (*Pew Research Center*), u poslednjih pet godina ostao relativno stabilan.

Telefonsko istraživanje, sprovedeno u SAD, od 25. januara do 8. februara 2021. godine na 1.502 odrasle osobe, pokazalo je da Jutjub i Fejzbuk i dalje dominiraju internetskim krajolikom, sa 81%, odnosno 69%, onih koji su potvrdili da su ikada koristili ove veb lokacije, dok je 40% koristilo Instagram, 30% Linkedin, a svaki četvrti Tviter (Auxier & Anderson, 2021).

Grafikon 10. Upotreba društvenih medija u SAD u 2021. godini



Izvor: Pew Research Center, 2021

Osim široke lepeze upotrebe, društveni mediji pronalaze svoje mesto i u procesu regrutacije kandidata za upražnjena radna mesta. Mogu se posmatrati kao sredstvo nadopunjavanja postojećih strategija zapošljavanja, s obzirom na to da ga menadžeri za regrutaciju vide kao rešenje za zapošljavanje sa nedovoljnim učinkom. Stoga se sugeriše da organizacije razmotre implementaciju društvenih medija u svoje strategije zapošljavanja kako bi one bile isplative, ciljane i konkurentne u pronalaženju vrhunskih talenata (Madia, 2011).

Upotreba društvenih medija u procesu regrutacije ljudskih resursa uključuje različite prakse i pruža specifične prednosti, bazirane na usvajanju brojnih marketinških primera dobre prakse gde se preduzeća takmiče za pridobijenje poverenja kupaca.

Društveni mediji pružaju brzinu, efikasnost i mogućnost ciljanog privlačenja pogodnih kandidata radi zapošljavanja. Osim toga, društveni mediji pružaju dodatni izvor informacija o potencijalnim kandidatima, ceneći to da se neki podaci ne mogu generisati u svrhu zapošljavanja.

S druge strane i potencijalni kandidati dobijaju više izvora informacija o poslodavcu (Kaur, 2015: 81), kao i šansu da stupe u kontakt sa već zaposlenima kako bi se dobio realniji pregled posla (Emanuela, 2018: 538). Dakle, menadžeri ljudskih resursa mogu da koriste društvene medije kao platformu za informisanje kandidata o vrsti dostupnih mogućnosti, veštinama i kompetencijama potrebnim za posao u skladu sa prirodom radnog mesta (Muduli et al., 2020), ali ne treba gubiti iz vida da i druga zainteresovana strana može pronaći

društvene medije koji nude drugi glasovni kanal od onoga koji nudi organizacija (Lam, 2016).

Poslodavci sve češće i bez znanja kandidata proveravaju tzv. pozadinske informacije o njima na društvenim mrežama. Veb lokacije lako dopuštaju pristup, a poslodavci, za sada, nemaju obavezu da otkrivaju informacije korištene u procesu donošenja odluke o zapošljavanju (Brown i Vaughn, 2011; McFarland & Ployhart, 2015; Roth et al, 2016). Međutim, postoji čitav niz nedoumica u vezi sa korišćenjem društvenih mreža prilikom donošenja odluka o ljudskim resursima. To uključuje etička razmatranja, narušavanje privatnosti, otvara pitanje autentičnosti podataka i materijala na veb lokaciji, kao i pravna pitanja upotrebe tako pribavljenih podataka u procesu zapošljavanja (Jones & Behling, 2010; Stoughton et al., 2015).

Istraživanje američkog sajta *CareerBuilder* (http://press.careerbuilder.com/, 2009) pokazuje da je socijalne mreže za prikupljanje podataka o kandidatima za posao koristilo 45% poslodavaca: *Facebook* – 29%, *LinkedIn* – 26%, *MySpace* – 21%, *Blogs* – 11%, *Twitter* -7%. Istraživanje je pokazalo da je 35% poslodavaca pronašlo sadržaj zbog kojeg nisu zaposlili kandidata. Najvažniji razlozi za neprihvatanje kandidata za posao su: provokativne i neprimerene fotografije (53%), sadržaj o konzumiranju alkohola i drogiranju (44%), loš stav o prethodnom poslodavcu, saradnicima i klijentima (35%), nedovoljno dobre komunikacijske veštine (29%), diskriminatorski komentari (26%), neistiniti podaci o kvalifikacijama (24%) i širenje poverljivih informacija prethodnog poslodavca (20%).

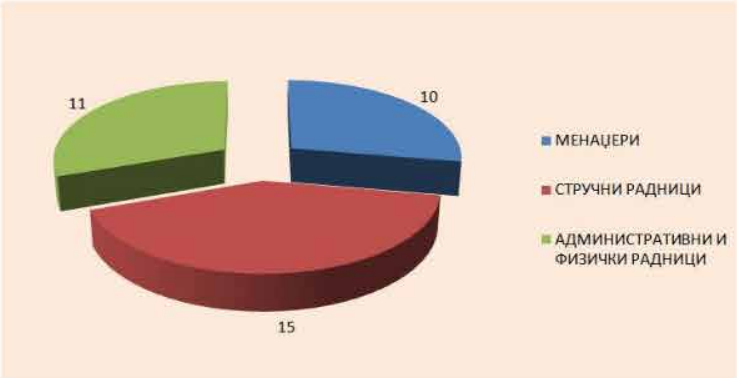
Anketa je pokazala da su polodavci kao glavne razloge za zapošljavanje kandidata istakli: profil je pružio dobar osećaj za ličnost kandidata i njegovo uklapanje u organizaciju (50%), profil je podržao profesionalne kvalifikacije kandidata (39%), istaknuta je kreativnost (38%) i solidne komunikacijske veštine (35%), drugi korisnici su objavili dobre reference o kandidatu (19%) i kandidat je dobio nagrade i priznanja (15%).

Jedna druga istraživačka studija(Gibbs, MacDonald & MacKay, 2015), realizovana kroz internetsku anketu u 1.711 hotela sa 300 i više soba, otkrila je da su menadžeri za ljudske resurse u više od polovine hotela u SAD i Kanadi koristi društvene medije uglavnom za identifikovanje potencijalnih kandidata i neposrednu komunikaciju sa njima, dok je pregled profila onih koji su se prijavili za posao ocenjen kao koristan.

Kranet podaci za Srbiju (2015), ističu da društvene mreže još nije dostigle očekivanu upotrebu. Naime, svega 10% organizacija koristi društvene mreže u procesu regrutacije

menadžera, za regrutaciju stručnih radnika 15%, a za regrutaciju administrativnih i fizičkih radnika 11%.

Grafikon 11. Upotreba društvenih mreža za regrutaciju kadrova



Izvor: autor na bazi podataka Kranet podataka za Srbiju, 2015

Proliferacija veb lokacija društvenih mreža (*Social Network Site s - SNSs*) ukazuje na to da ljudi koriste više društvenih mreža, a povećano usvajanje platformi društvenih medija i povećana količina ličnih podataka dostupnih poslodavcima ukazuje na to da preduzeća imaju znatno više podataka o kandidatima tokom procesa regrutacije i selekcije (Black et al., 2012).

Posebnost društvenih mreža nije samo u tome što omogućavaju upoznavanje novih korisnika, već i u tome što turističkim i ugostiteljskim preduzećima daju novu, snažniju vidljivost. Upravo analizirajući podatke sa profila svakog pojedinca, odnosno selektujući stranice turističko-ugostiteljskih preduzeća, može se značajno ubrzati i pojednostaviti put segmentacije ciljnih grupa na kandidate koji ispunjavaju tražene uslove.

Kada istu priču ili varijacije predstavimo na velikom broju medijskih platformi, onda to imenujemo kao *transmedia storytelling* (Jenkins, 2006), odnosno *cross-media circuit* (Bechmann Petersen, 2006). Danas je termin sveden na *transmedia* definišući otvorenost i cirkulaciju medijskog sadržaja između različitih platformi, gde subjekti, prethodno poznati kao „publika", bivaju sve više inkorporirani u proizvodnju sadržaja (Jansson, 2013). Može se ukazati na to da je razlika između preduzeća koja postavljaju oglase za slobodna radna mesta i zainteresovnih kandidata relaksirana onog trenutka kada su kandidati počeli da prenose oglase za druge zainteresovane kandidate sa namerom da ih konzumiraju i dalje distribuiraju. Proizvodnja takvih sadržaja i interakcija najviše se odvija na internetu (Williams, 2008).

Realno je očekivati da će upotreba društvenih medija u procesu regrutacije i dalje imati uzlazni trend, kao i da će društveni mediji biti neizostavni u strategijama zapošljavanja (Sensis, 2020). U tom smislu uticaj društvenih medija na poslovanje predstavljen je kroz „*5C*“ (Nagendra, 2014):

- Sadržaj (*Content*). Deljenje informacija i znanja na otvorenim platformama, kao što su Vikipedija (*Wikipedia*) ili Jutjub (*YouTube*), kao i na internim platformama unutar kojih se dele poverljivi podaci specifični za preduzeće;
- Razgovor (*Conversation*). Opšti alati za diskusije i platforme za internu komunikaciju. Ističe se efikasnost u izgradnji prijateljskih odnosa, a u mnogim slučajevima se mogu koristiti za rešavanje problema unutar poslovne vertikale.
- Saradnja (*Collaboration*). Povećana upotreba internetskih medija i umrežavanje doprineli su osećaju zajedništva i povezivanja uzrokujući da ljudi dele ideje i koriste ih u slučaju sličnih problema;
- Zajednica (*Community*). Ljudi sličnih interesa dele svoje ideje, a to donosi korist svim preduzećima gde su njihova interesna područja slična;
- Kolektivna inteligencija (*Collective intelligence*). Efikasnom upotrebom društvenih medija preduzeća stiču talente i preusmeravaju one sa više iskustva. To pomaže u upravljanju talentima i zadržavanju najboljih.

Brojna preduzeća su shvatila potencijal mrežnog okruženja i šansi koje pruža eksploatacija lokacija za društveno umrežavanje. Svaka društvena mreža ima jedinstvene karakteristike ili određenu svrhu: Fejzbuk predstavlja okruženje u kojem korisnici grade zajednicu prijatelja, dele najnovije vesti o sebi i prate ono što rade njihovi prijatelji, porodica i poznanici. Tviter je postao platforma na kojoj se ljudi izražavaju, dele novosti sa svima koji se odluče da ih prate i prate druge bez očekivanja da će ih drugi korisnici slediti. Instagram je sličan Tviteru, a slike zamenjuju znakovi. Naravno, nisu sve društvene mreže namenjene za opštu društvenu funkciju, a primer za to je Linkedin koji je evaluirao u platformu na kojoj se ljudi pridružuju mreži stručnjaka i komuniciraju sa njima, a profili korisnika su zapravo mrežne verzije njihovih biografija (Acikgoz & Bergman, 2016: 176). Praktično, preduzeća mogu eksponencijalno da povećaju svoju vidljivost tako što će njihov zajednički sadržaj trajati dok njihovi kupci recirkuliraju i ponovo stvaraju sadržaj. Društvene mreže

omogućavaju preduzećima da kreiraju dvosmerne veze sa zainteresovanim stranama koje bi bilo teško ili nemoguće ostvariti pre opšte dostupnosti društvenih mreža (Treem & Leonardi, 2013).

Ipak, treba ukazati i na to da upotreba društvenih medija, a naročito društvenih mreža u procesu zapošljavanja, nosi čitav niz izazova s obzirom da otvorenost podataka, kao što su godine života, etnička pripadnost, pol i brojne druge karakteristike, mogu da imaju uticaj na nejednak tretman kandidata, odnosno na konačno donošenja odluke. Stoga bi društvene mreže prilikom zapošljavanja trebalo koristiti sa povećanim senzibilitetom kako bi što više smanjili moguće barijere za one koji se već suočavaju s velikim preprekama na tržištu rada (Krings et al., 2021).

3.6.1. Fejzbuk

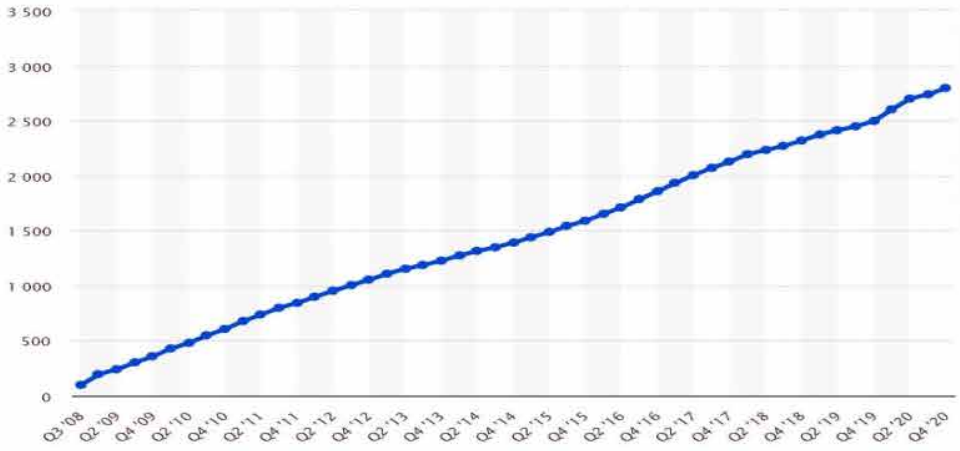
Fejzbuk (*Facebook*) je najbrojnija i najaktivnija društvena mreža. Inicijalni koraci vezuju se za rad studenata Harvarda, a od 2006. godine dostupna je svim korisnicima (Stankov et al., 2014).

Broj virtuelnih prijatelja ograničen je na 5.000. Korisno je povezati (linkovati) Fejzbuk stranicu sa Veb stranicom preduzeća.

Fejzbuk je prva društvena mreža koja je u trećem kvartalu 2012. godine premašila milijardu registrovanih korisnika, da bi se u 2021. godini taj broj popeo na 2,7 milijarde aktivnih korisnika[25].

Grafikon 12. Broj globalno aktivnih korisnika Fejzbuka (u milionima)

[25] Активни корисници су они који су се пријавили на Фејзбук у последњих 30 дана.



Izvor: https://www.statista.com,2021a

Samo u Indiji ima više od 290 miliona korisnika, što je čini vodećom zemljom u odnosu na veličinu fejzbuk publike. Osim Indije, sa više od 100 miliona korisnika su Sjedinjene Američke Države (190 miliona), Indonezija (140 miliona) i Brazil (130 miliona) (Statista, 2021f). Realno je očekivati da će Fejzbuk lidersku poziciju najpopularnije društvene mreže na svetu zadržati i u narednim godinama, a tome svedoči i podatak da je u junu 2020. godine glavna aplikacija za društvene medije u *Apple App Store*, osim aplikacija za mobilne uređaje *WhatsApp* i *Facebook Messenger*, bila upravo aplikacija *Facebook* (Statista, 2021f). Rast Fejzbuka je u poslednjih pet godina usporen, ali je i dalje sa 69% odraslih korisnika jedna od najčešće korišćenih veb-lokacija društvenih mreža u SAD (Auxier & Anderson, 2021: 3).

Statistiku o broju korisnika Fejzbuka, kao i svih ostalih društvenih mreža, ipak treba prihvatiti sa izvesnom rezervom. Naime, sa brzim porastom lažnih vesti i dezinformacija, lažni nalozi i stranicepostali su sve prisutniji, utičući na ukupan broj korisnika.

Fejzbuk je procenio u februaru 2020. godine da je udeo dupliranih naloga oko 11% mesečno aktivnih korisnika, što znači oko 275 miliona korisničkih profila. Udeo „lažnih“, „pogrešno klasifikovanih“ i „nepoželjnih“ naloga je pet odsto, odnosno oko 137 miliona korisničkih naloga (Statista,2021f).

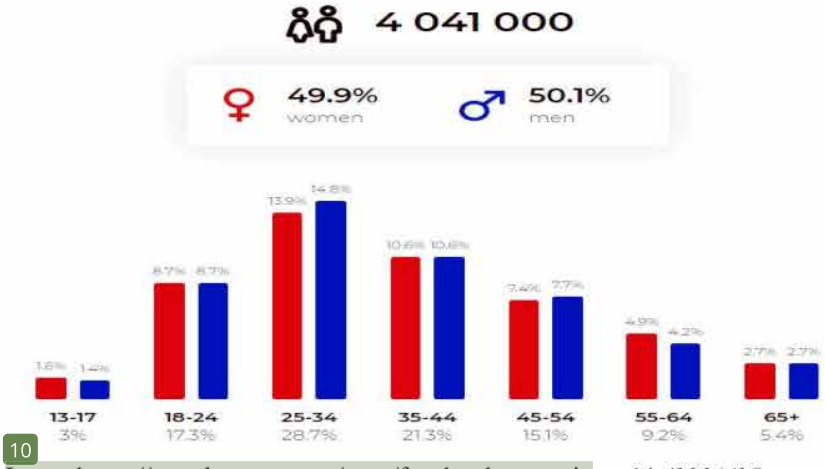
Grafikon 13. Fejzbuk: lažni i dupli nalozi (%)



Izvor: https://www.statista.com, 2021f

U Srbiji je u maju 2021. godine broj korisnika Fejzbuka bio 4.041.000, odnosno ovu društvenu mrežu koristilo je 46,7% celokupne populacije. Neznatnu većinu čine muškarci - 50,1%, uglavnom zahvaljujući razlici u korist muškaraca koja je stvorena u grupi korisnika starosti između 25 i 34 godine. Inače, najveću korisničku grupu Fejzbuka u Srbiji čini upravo generacija između 25 i 34 godine (NapoleonCat., 2021a).

Grafikon 14. Korisnici Fejzbuka u Srbiji (2021)



Izvor: https://napoleoncat.com/stats/facebook-users-in-serbia/2021/05

Fejzbuk nudi zainteresovanim oglašivačima set od nekoliko koraka za promovisanje svog poslovanja oglasima, uz mogućnost da se u svakom trenutku vidi kako oglas izgleda na različitim uređajima (www.facebook.com, 2021):

- Prvi korak je identifikovanje ciljeva;

- Drugi korak predstavlja targetiranje publike koja se želi dosegnuti pomoću lokacije, jezika, obrazovanja, posla, starosti, pola, „lajkova“, prijatelja i sl.;
- Treći korak nalaže podsticanje oglašivača da dizajniraju interesantne oglase tako što će implementirati naziv preduzeća i ključne informacije, jasne mere koje je potrebno preduzeti, jednostavnu upadljivu sliku i ciljanje različitih grupa;
- Četvrti korak podrazumeva donošenje odluke o upravljanju budžetom za oglase, što uključuje odluku o tome da li će se koristiti cena po kliku (CPC - *cost per click*) ili cena po prikazu (CPM - *cost per impression*), zatim iznos za svaki klik i najviši iznos za koji postoji spremnost da se plati;
- Peti korak je obaveza oglašivača da pregledaju i poboljšaju oglase uz pomoć „menadžera oglasa“ koji pruža metrične podatke: prikazi, klikovi, ciljani doseg, društveni doseg (postotak onih koji su videli oglas sa imenima onih koji su označili da im se sviđa), detalji o publici i efikasnost tokom vremena.

Upotreba Fejzbuka u poslovne svrhe sugeriše organizacijama da kreiraju stranicu, uvžavajući brojne različitosti u odnosu na profile pojedinaca, pa i po tome što imaju mogućnost uvida u sve najznačajnije metrike stranice (Ćamilović, 2020: 29-30).

Preduzeća prihvataju činjenicu da potrošači i druge ciljne grupe sve više vremena provode na društvenim mrežama, naročito na Fejzbuku, i prilagođavaju način komunikacije (Shih, 2011), a tome u prilog ide i to što Fejzbuk ima snažan uticaj na aktivizam pojednaca i grupa, koji na taj način izlaze iz skučenih okvira tradicionalnog načina komuniciranja (Shirley, 2009).

Više od 65 miliona preduzeća ima stranice na Fejzbuku, a od 15. februara 2017. godine preduzećima je omogućeno da kreiraju oglase za posao, dok zainteresovni korisnici mogu direktno da se prijave. Ova mogućnost je za preduzeća besplatna, čime su snažno privučeni posebno vlasnici malih i srednjih preduzeća u potrazi za talentima (Kimmel, 2021: 291).

Pod uticajem hiperprodukcije podataka i informacija, Fejzbuk praktično od svog nastanka gradi bitno drugačiji način na koji se konzumira sadržaj, filtrirajući ga u odnosu na preferencije korisnika.

Spremnost korisnika da dele svoje privatne podatke predstavlja ključ uspeha Fejzbuka, baš kao što bi to trebalo da bude i njihov osećaj sigurnosti, kao najvažniji preduslov za javno deljenje sa *on-line* zajednicom (Johnson, Egelman & Bellovin, 2012).

Sve društvene mreže imaju postavke privatnosti, kao jedan od ključnih korisničkih zahteva, čime se obezbeđuje kontrola ko sve vidi profil i kako drugi komuniciraju s profilom. Fejzbuk deli postavke privatnosti na tri osnovne grupe (Shields & Levashina, 2016: 170): privatnost, vremenska traka i označavanje i blokiranje.

Kategorija privatnosti određuje ko može da vidi profil korisnika. Glavne opcije uključuju ili prijatelje ili javnost, ali klikom na više opcija otkrivaju se dodatne, mada manje popularne mogućnosti. Tu su obuhvaćeni samo korisnici na određenoj geografskoj lokaciji i određene grupe kojima korisnik pripada.

Označavanje i vremenska linija osiguravaju ograničenja za doprinose trećih strana. Ovde korisnik ima mogućnost da ograniči ko sve ima mogućnost da pregleda postove u kojima je korisnik označen pre nego što se pojave na njihovom profilu.

Kartica za blokiranje omogućava blokiranje određenih stranica, događaja, aplikacija, pa čak i korisnika.

3.6.2. Tviter

Tviter (*Twitter*) je društvenamreža, osnovana 2006. godine,koja od korisnika zahteva otvaranje profila, a aktivnosti su uslovljene praćenjem *follow - unfollow* sadržaja koji neko piše. Dužina poruka je 2017. godine je udvostručena, sa 140 na 280 znakova. Čest je slučaj postavljanje linkova koji vode do sajta, odnosno do više informacija.

Da bi se videli nečiji tvitovi na vremenskoj liniji, potrebno je pratiti željeni nalog, a u suprotnom smeru, sledbenici imaju uvid u našu vremensku liniju. Broj sledbenika koji neko ima je broj ljudi koji će potencijalno biti izloženi našim tvitovima, što praktično znači da je za povećanje dosega neophodno povećati broj sledbenika (Zarrella, 2010: 39).

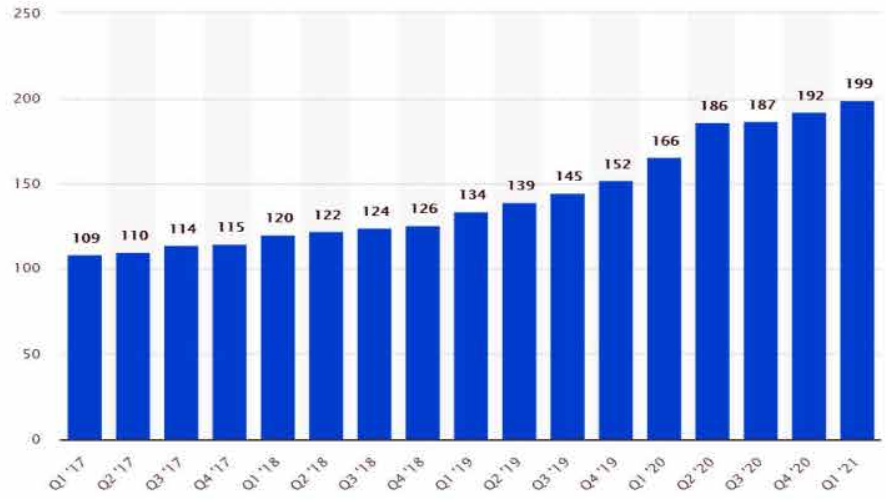
Osim praćenja drugih i odgovaranja na njihove tvitove, Tviter omogućava kreiranje foruma za raspravu. Nastao je oko pitanja: Šta sada radite? (Tyson, 2010: 169). Izdvajanje tvitova na bazi zadatih kriterijuma postiže se upotrebom haštaga (#).

Ćamilović (2020: 30) naglašava važnost interaktivnosti i dostupnosti, kao i mogućnosti retvitovanja, što je ekvivalentno deljenju na Fejzbuku, a što bi menadžerima za

ljudske resurse u procesu privlačenja potencijalnih kandidata za upražnjena radna mesta predstavljao značajn alat.

U prvom kvartalu 2021. godine, Tviter je imao 199 miliona korisnika. Ova društvena mreža najpopularnija je u SAD, gde je u januaru 2021. godine imala 69,3 miliona korisnika, dok su Japan (50,9 miliona) i Indija (17,5 miliona) rangirani na drugom i trećem mestu (https://www.statista.com, 2021b).

Grafikon 15. Broj globalno aktivnih korisnika Tvitera (u milionima)



Izvor: https://www.statista.com, 2021b

Kompanije mogu da imaju različite strateške ciljeve u korišćenju Tvitera: varijacije proističu iz tipa organizacije, na primer da li je reč o uslužnoj ili proizvodnoj delatnosti, a postoje razlike i u upotrebi Tvitera na različitim geografskim područjima. Mada kompanije mogu da koriste različite oblike komunikacije, kao i u različito vreme, princip strateške doslednosti sugeriše da će u odsustvu tržišno specifičnih razlika u strategiji, kompanije koristiti slične kombinacije sadržaja u svojim komunikacijama na različitim geografskim područjima (Burton & Soboleva, 2011: 6).

U odnosu na Fejzbuk, oglašivači na Tviteru imaju manje ključnih opcija - promovisani tvit, promovisani trend i promovisani nalog (Grant, 2011):

- *Promovisani tvit* je onaj koji je poslat sledbenicima, a nakon toga se pojavljuje kao sadržaj prema rezultatima pretraživanja. Promovisani tvitovi pojavljuju se u zavisnosti od

ključnih reči koje su navedene. Oglašivač plaća samo kada korisnik ima aktivnost, odnosno u direktnoj je korelaciji sa angažmanom;

- *Promovisani trend* daje mogućnost oglašivaču da se navede, poravna i ponudi razgovor za određeni haštag (#) ili trend. Kada se preduzeće oglašava u promovisanom trendu, automatski se postavlja na vrh konverzacije u trendu;
- *Promovisani nalog* je najsličniji fejzbukovom „sviđa mi se“, a želja oglašivača je da imaju što više klikova na "follow", te se zbog toga stvara takvo okruženje da čim se postavi jedan od ovakvih oglasa, Tviter profil će biti predložen drugim nalozima kao "*Who to Follow*" (Koga da pratite). Tviter gleda nalog i sledbenike da bi identifikovao slične naloge i slične sledbenike.

Ova društvena lokacija za mikro-blogove sa više od 5.700 tvitova poslatih svake sekunde, obezbeđuje jednostavno i brzo povezivanje naloga sa pojedincima i preduzećima. To menadžerima za ljudske resurse daje jedinstven alat pomoću koga mogu da se povežu sa vlasnicima preduzeća, istražuju kompanijske i pojedinačne vrednosti putem tvitova i grade sinergijske mreže sa preduzećima kao profesionalci i predstavnici podržane agencije za zapošljavanje (Kimmel, 2021).

3.6.3. Linkedin

Linkedin (*LinkedIn*) se predstavlja kao profesionalna društvena mreža gde pored popisa poslova, zainteresovani tražioci posla potencijalno mogu da dođu do donosilaca odluka u kompanijama u kojima žele da apliciraju.

Kandidati mogu dobiti prednost ukoliko, radi uvida u njihove karijere, pogledaju profile i objave onih s kojima bi mogli da razgovaraju. S obzirom na to da su korisnički profili uvek dostupni za pregled i da se platforma koristi za umrežavanje, Linkedin omogućava potencijalnim poslodavcima da pronađu zainteresovane kandidate koji aktivno traže posao (DeRosa, 2021).

Poslodavci koriste Linkedin za objavljivanje slobodnih radnih mesta, usmeravanje ciljne pretrage i za kontakt sa potencijalnim kandidatima i proveru njihove radne uspešnosti. Osim toga, Linkedin može da bude i dobar izvor za generisanje baze podataka o talenatima.

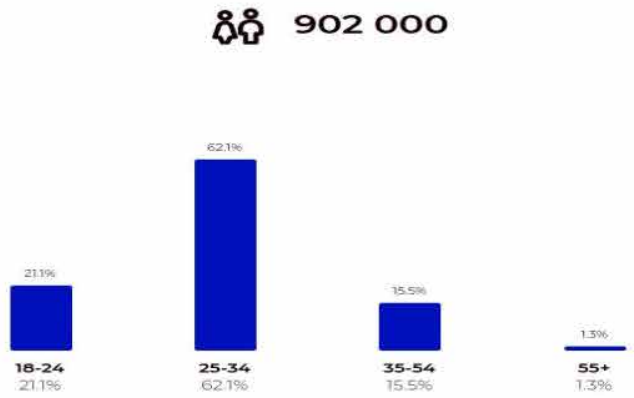
Značaj Linkedina može se sagledati kroz sledeće (Stokes, 2018):

- Podrška je organizacijama i personalnom povezivanju u određenoj delatnosti;

- Otvara mogućnost afirmativnog predstavljanja organizacija u određenoj delatnosti;
- Predstavlja značajno olakšanje istraživačima u prikupljanju neophodnih podataka;
- Organizacijama omogućava praćenje trendova i kupaca;
- Prati specijalizovane medije i teme iz određene oblasti;
- Doprinosi liderskom pozicioniranju u određenoj delatnosti.

U junu 2020. godine Linkedin je imao u Srbiji 902.000 korisnika, odnosno ovu društvenu mrežu je koristilo 10,4% ukupne populacije. Osobe u dobi od 25 do 34 godine bile su najbrojnija grupa korisnika (560.000) (https://napoleoncat.com, 2020). Za Linkedin se ističe da je od svih dostupnih platformi društvenih medija, predvodnik za uključivanje u podržane prakse zapošljavanja. Ova potpuno orijentisana veb lokacija za društvene mreže ima više od 300 miliona korisnika. Linkedin pruža mogućnost kreiranja mrežnog profila koji ne može da se komentariše ili neovlašćeno menja, omogućava korisnicima da bezbedno hostuju svoju radnu biografiju namenjenu regruterima (Kimmel, 2021: 291).

Grafikon 16. Korisnici Linkedina u Srbiji (2020)



Izvor: https://napoleoncat.com/

Ogroman broj upražnjenih radnih mesta, realizovanih intervjua i dobijenih ponuda za posao, vizuelizuje Linkedin kao jedinstveno mesto susretanja pojedinaca i regrutera.

Linkedin se smatra pouzdanijim kanalom za oglašavanje upražnjenih radnih mesta od Fejzbuka. Ova globalna društvena mreža povoljno utiče na odlučivanje kandidata i reputaciju preduzeća kada je u pitanju objavljeni sadržaj (Farinas & Rodriguez, 2021).

3.6.4. Jutjub

Od pokretanja 2005. godine Jutjub (*YouTube*) je evalourao u kompaniju vrednu više milijardi dolara, sa 1,3 milijarde korisnika i preko pet milijardi pregleda dnevno. Značajna godina za Jutjub bila je 2009: premašena je granica od milijardu pregleda video zapisa dnevno i uključeni HD (*High Definition*) video zapisi.

Jutjub predstavlja najveću platformu za razmenu video zapisa i treća je po posećenosti platforma na internetu. Korisnici imaju mogućnost da svoj profil prilagode određenim bojama prednjeg plana i pozadine, da biraju fontove, a neke delove je moguće i sakriti ili preuzeditи (Zarrella, 2010).

Jutjub ima automatski prevod i titlove za većinu snimaka, a prevod je dostupan na 80 jezika. Prosečan korisnik interneta svakog dana provodi 47 minuta gledajući Jutjub, a u populaciji od 18 do 40 godina taj broj je 105 minuta (Trajković, 2021). Od maja 2019. godine na Jutjub je svakog minuta bilo otpremljeno više od 500 sati video zapisa. Broj sati video sadržaja otpremljenih svakih 60 sekundi, u periodu od 2014. do 2019. godine, porastao je za oko 40% (https://www.statista.com, 2021d)

Osim što pojedinci mogu da proizvode i dele sadržaje, na ovoj platformi je od 2010. godine implementirano oglašavanje, a stranica je ubrzo dostigla tri milijarde dnevnih pregleda (Exford, 2016).

Broj korisnika Jutjuba u Srbiji je oko 4,16 miliona, a predviđa se da će do 2025. godine baza korisnika dostići 5,08 miliona (www.statista.com, 2021e).

3.6.5. Instagram

Instagram, društvena mreža koju karakteriše postavljanje fotografija i kratkih video zapisa (Ćamilović, 2020), dostigao je na putu od pokretanja 2010. godine, više od milijardu aktivnih korisnika mesečno (Constine, 2018), što je čini jednom od najčešće korišćenih društvenih mreža na svetu (Moshin, 2021). Instagram dopušta korisnicima da se međusobno povezuju i prate, uz slobodu deljenja sadržaja.

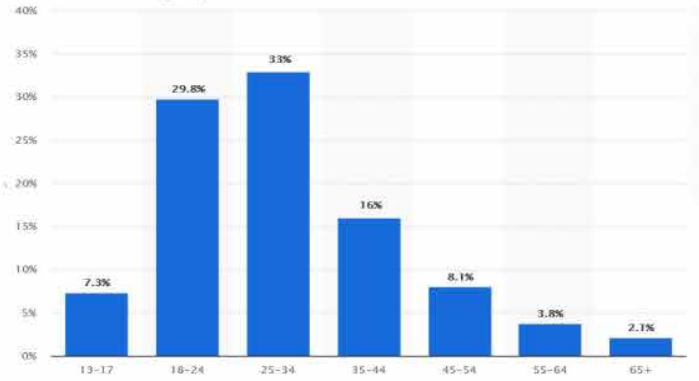
Može da doprinese izgradnji pozitivnog imidža i reputacije preduzeća, s obzirom na to da potencijalni kandidati, pre donošenja odluke o apliciranju na oglas za upražnjeno radno mesto, veoma često posećuju društvene mreže, a kvalitetne fotografije i kratki video formati često mogu da budu presudni.

Instagram oglasi suprimetni, odnosno vide se dok se lista početna strana, a postoje brojne prednosti u poređenju sa redovnim postovima. Instagram oglasi omogućavaju da se postave linkovi, a dovoljan je jedan klik da se dođe do sadržaja oglasa. Slično kao kod Fejzbuka, Instagram oglasi se mogu lako prilagoditi u zavisnosti od identifikovanja faktora koji privlače publiku (www.digitalnasrbija.org,2021). Instagram je platforma izbora za brendove sa snažnim vizuelnim identitetom, odnosno onima koji mogu da se usmere prema publici svojim privlačnim vizuelnim sadržajima (Stokes, 2018).

Upotreba haštaga omogućava laku dostupnost fotografija kod ciljnog auditorijuma. Od kako se haštagovi za označavanje i prepoznavanje tema na društvenim mrežama koriste (Twitter 2007), njihova upotreba je sve veća i danas se smatra najznačajnijim elementom društvenih medija. Prosečna objava na Instagramu sadrži 10,7 haštagova.

Za menadžere ljudskih resursa od neprocenjive važnosti je podatak o ciljnoj javnosti, odnosno da je 71% aktivnih korisnika Instagrama mlađe od 35 godina: najpopularniji dobni raspon je populacija između 25 i 34 godina, a slede ih korisnici između 18 i 24 godine(www.statista.com, 2021c).

Grafikon 17. Distrubucija globalnih korisnika Instagrama prema starosnim grupama



Izvor: https://www.statista.com,2021c.

U maju 2021. godine u Srbiji je bilo 2.628.000 korisnika Instagrama, što je 30,4% celokupne populacije. Većinu su činile žene – 53,2%, dok je najveća grupa korisnika imala između 25 i 34 godine (890.000). Najveća razlika između muškaraca i žena javlja se u starosti od 35 do 44 godine, gde je za 50.000 bilo više žena. (https://napoleoncat.com, 2021b).

4. Planiranje medijskog oglašavanja upražnjenih radnih mesta

Najvažniji zadatak planiranja medijskog oglašavanja je kreiranje modela koji će obezbediti da oglasna poruka stigne do ciljne grupe na najefikasniji i najekonomičniji način. Medijsko okruženje je dinamično i promenjivo, što se posebno ceni prilikom odlučivanja o medijima (Belch, G. E., & Belch, M. A., 2004).

Dodatni problemi nastaju prilikom procesa odlučivanja jer je nedovoljno informacija, terminologija je nedosledna, a vremenski pritisci snažni, što sve utiče na smanjenje efikasnosti.

Rezumevanje relativnih troškova različitih medija za oglašavanje upražnjenih radnih mesta u turističko-ugostiteljskim preduzećima, kao polazišta u proceni efikasnog korišćenja raspoloživog budžeta za privlačenje kvalifikovanih kandidata, jedan je od najvažnijih zadataka koji se pojavljuje pred menadžerima ljudskih resursa. Ukoliko medij ili organizacija koja prodaje oglasni prostor ima malo oglašivača (potražnja), cena oglasnog prostora će imati silazni trend i obratno.

Ponuda oglasnog prostora čini se vrednijom na bazi određenih faktora:

- Izdavač sa širokom gledalačkom, slušalačkom ili čitalačkom publikom teže će prodati prostor ili vreme, s obzirom na to da ima opštu publiku, što menadžerima ljudskih resursa (oglašivači) može da bude signal da istu ciljnu javnost potraži u drugim medijima. Naime, programski profilisana televizija, radio ili časopisi sa vrlo selektivnom publikom su ređi i za menadžere ljudskih resursa vredniji. To je i razlog zašto su menadžeri ljudskih resursa spremni na značajnije troškove kako bi imali veći doseg, računajući na to da je reč o kvalifikovanoj publici koja će videti oglas.
- Važan ograničavajući faktor za medije je broj oglasa koji je u određeno vreme moguće emitovati.
- Angažman ili nametljivost oglasa je relevantna, s obzirom na to da se oglasi često lociraju pri dnu ili na rubu stranice, što su manje uočljive lokacije. Radio ili televizijski oglasi su značajno nametljiviji, te ih je u tom smislu teže nezapaziti. Međutim, problem nastaje kada se oglas emituje u blokovima od nekoliko desetina, što smanjuje šansu da bude primećen i zapamćen.

Zakonom o oglašavanju[26] dozvoljava da se tokom jednog punog sata programa emituje najviše 12 minuta oglasnih poruka, odnosno 20% ukupnog programa, dok je to vreme u programima javnih medijskih servisa (Radio-televizija Srbije i Radio-televizija Vojvodine) šest minuta, tj. 10% vremena.

Menadžeri za ljudske resurse ne mogu da budu vođeni apsolutnom cenom oglasnog prostora, već moraju da uvaže vrednost prikazivanja oglasa ciljanoj publici u pravo vreme.

Radi upoređivanja relativnih troškova u upotrebi je konvencionalna metoda procene troškova medija za poređenje u različitim formatima: *trošak prikazivanja oglasa na 1.000 ljudi* (CPM - *Cost per mille/Cost per thousand*). Merni podatak „cena na hiljadu pojavljivanja" izračunava se deljenjem cene oglasnog prostora s brojem pojavljivanja (u hiljadama).

Na drugoj strani nalaze se digitalni mediji, gde dominiraju dva druga faktora: plaćena pretraga i društveni mediji. Specifičnost plaćene pretrage je u tome što se oglasi prikazuju samo ciljanoj publici na bazi ključnih reči ili fraza, tako da je publika kvalifikovana, angažovana i troši vrlo ograničenu količinu oglasnog prostora ili vremena (MESMERO, 2017).

4.1. Kvantitativni indikatori medijskog planiranja

Menadžeri zaduženi za ljudske resurse trebalo bi da svoje odluke o plasiranju oglasa za popunu upražnjenih radnih mesta zasnivaju ne na subjektivnoj proceni i intuiciji, već na realnim pokazateljima.

Bazični parametri na osnovu kojih se kreira medijsko oglašavanje i kasnije procena efikasnosti imaju nezamenjivu ulogu i služe kao kao iskustvena platforma za svaku sledeću kampanju medijskog oglašavanja.

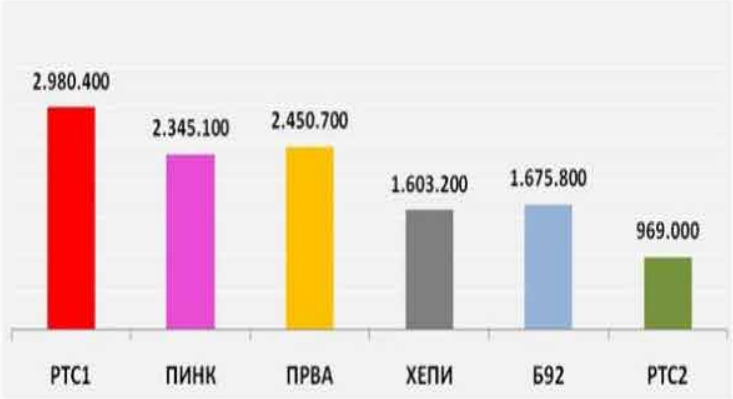
4.1.1. Domet

Doseg ili Domet (*reach*) ili *Mera potencijalne zapaženosti* (*OTS–opportunity to see*) je pokazatelj broja pojedinaca ili domaćinstava koji su najmanje jedanput bili izloženi određenom mediju u zadatom vremenskom okviru.

[26] Службени гласник РС, 6/2016 и 52/2019

U obuhvatu auditorijuma svaki čitalac, slušalac ili gledalac pojavljuje se samo jedanput (Shimp, 2003; Vlastelica, 2007). Međutim, ovaj pokazatelj pokazuje procenat populacije koji je čitao štampani medij, slušao i gledao određenu emisiju, ali ne i podatak o tome koliko je od te populacije videlo konkretan oglas za popunu upražnjenog radnog mesta. Dakle, između podatka o broju prodatih primeraka novina ili časopisa i broja onih koji su videli oglas ne stoji znak jednakosti. Takođe, broj slušalaca i gledalaca određenog programa u elektronskim medijima svakako je veći od broja onih koji su čuli i videli oglas (Shimp, 2003; Belch, G. E., & Belch, M. A., 2004). Preduzeća su mnogo više zainteresovana za *Efektivni doseg* (*Effective reach*) koji daje odgovor na pitanje koliki procenat gledalaca, slušalaca ili čitalaca mora da bude izložen oglasnoj poruci da bi se ostvario željeni cilj.

Grafikon 18. Dnevni auditorijum TV programa s nacionalnom pokrivenošću (2020)



Izvor: Nielsen Audience Measurement

4.1.2. Ukupan rejting

Pokazatelj *Ukupan rejting* ili *Bruto poeni rejtinga* (*GRP– Gross Rating Points*) označava parametar koji se dobija kao rezultat odnosa dometa određenog oglasa i frekvencije u posmatranom vremenskom periodu, najčešće četiri sedmice.

U praktičnoj primeni to znači da preduzeće koje je zakupilo 100 GRP-a, može da računa da je 100% populacije videlo njihov oglas jedanput ili 50% populacije dva puta ili 25% populaciječetiri puta itd. Kako bi se stekao bilji uvid u odnos dometa i frekvencije, u praki se GRP izražava u sledećem obliku (Shimp, 2003; Vlastelica, 2007):

GRP= Doseg x Frekvencija

Za vrednost GRP=200, doseg je 50, a prosečna frekvencija 4.

Za turističko-ugostiteljsko preduzeće potrebno je, pre svega, osigurati svest u javnosti o preduzeću, jer je cilj obavestiti sve potencijalne kandidate o postojanju preduzeća na tržištu.

Postizanje svesti o postojanju preduzeća, kao i oglasnih poruka za popunjavanje upražnjenih radnih mesta zahteva vrlo visok nivo dometa, odnosno izlaganje potencijalnih kandidata za zaposlenje oglasnoj poruci. Teškoće se mogu javiti kao posledica nepostojanja načina za utvrđivanje dometa potrebnog za postizanje odgovarajućeg nivoa svesti, promene stava ili namere potencijalnih kandidata o podnošenju aplikacije za upražnjeno radno mesto (Belch, G. E., & Belch, M. A., 2004).

Preduzeća (oglašivači) nemaju siguran način da utvrde da li je izlaganje određenom mediju rezultiralo izlaganjem oglasu, jer je nedvosmisleno da doseg medija predstavlja samo mogućnost da se vidi oglas, ali ne i stvarna izloženost njemu.

U praksi nailazimo na obeležavanje *Ukupnog rejtinga*, REACH 1+, što upućuje na procenat populacije koji je najmanje jedanput video oglas, odnosno REACH 2, kao procenat populacije koji je najmanje dva puta video oglas itd. Dakle, GRP je prema ovoj definiciji predstavljen kao suma svakog individualnog oglasa, odnosno broj pojedinaca u ciljnoj grupi do kojih će stići oglasna poruka i koliko puta su oni izloženi toj oglasnoj poruci, što se može prikazati formulom (Belch, G. E., & Belch, M. A., 2004; Vlastelica, 2007):

GRP=REACH 1+REACH 2+...+ REACH N

U slučaju kada se posmatraju samo podaci za definisanu ciljnu grupu, na primer populacija starosti od 18 do 65 godina sa završenim fakultetom, ovaj pokazatelj predstavlja *Ciljni rejting*ili *Rejting poene za ciljnu grupu* (*Target Rating Points- TRPs*).

4.1.3. Frekvencija

Frekvencija ili učestalost predstavlja odgovor na pitanje koliko puta je neko bio izložen mediju, ali ne i nužno oglasu. Tačan odgovor nije moguće ponuditi, osim tvrdnje da odnos izloženosti 1:1 ne postoji.

S obzirom na to da oglašivači imaju različite ciljeve, a suočeni su i sa budžetskim ograničenjima, moraju u kontinuitetu da tragaju za optimalnim odnosom između dometa i

učestalosti, a što će biti u skladu sa odlukom da li žele da oglasnu poruku o upražnjenom radnom mestu vidi, čuje ili pročita više potencijalnih kandidata (*domet*) ili manje kandidata, ali češće (*učestalos*t) (Belch, G. E., & Belch, M. A., 2004).

U praksi se često upotrebljava izraz *Efektivna frekvencija* (*Effective frequency*) koja preduzećima – oglašivačima treba da pokaže koliko puta ciljna grupa treba da bude izložena oglasnoj poruci da bi oglašavanje bilo najefektivnije. Veruje se da je osnovni efektivni nivo frekvencije „tri plus“ i ovu brojku prihvata većina medijskih planera (Makienko, 2012).

4.1.4. Broj domaćinstava ili pojedinaca koji gledaju televiziji

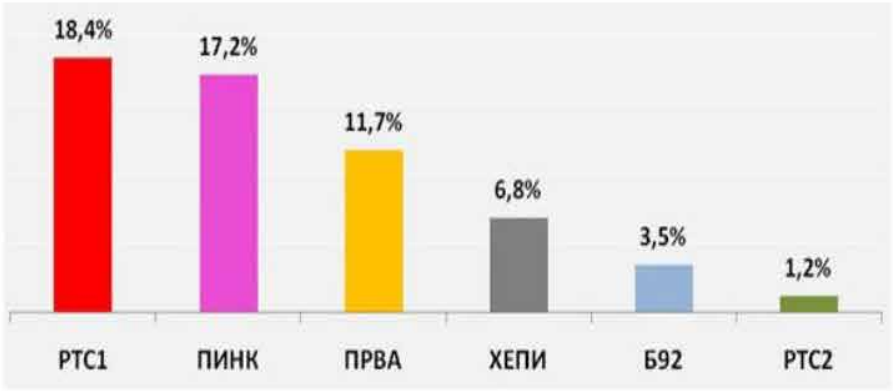
HUT (*Homes Using TV*) i PUT (*People Using TV*) pokazuju procenat domaćinstava ili pojedinaca koji gledaju televiziju u određenom periodu u toku dana u odnosu na ukupan broj domaćinstava ili pojedinaca koji poseduju televizijski prijemnik. Najveća zamerka odnosi se na zanemarivanje dela populacije koji u posmatranom periodu televiziju gleda van kuće. Na HUT pokazatelj utiče sezona, godišnje doba, geografska lokacija i konkretan tržišni segment. Primetno je da se ovaj pokazatelj smanjuje kada je lepo vreme, a povećava kada je loše vreme. Analogno tome, HUT i PUT beleže najniže vrednosti u letnjem periodu, odnosno da se televizija najviše gleda u zimskim mesecima. Samostalno posmatran PUT pokazatelj ponaša se slično kao i pokazatelj HUT, uz uvažavnje demografskih karakteristika. Među gledaocima postoje značajne razlike između starosnih kategorija, žena i muškaraca, zaposlenih i nezaposlenih i dr. (Vlastelica, 2007).

4.1.5. Udeo televizijskog programa

Udeo televizijskog programa (*Share*) je pokazatelj koji omogućava uvid u to koji procenat domaćinstava, od ukupnog broja domaćinstava koji u zadatom vremenu gledaju televiziju i prati određeni televizijski program. *Share* se može posmatrati za konkretnu emisiju ili na nivou televizije za određeno doba dana, a izračunava se prema formuli:

$$\text{SHARE (A)} = \frac{\text{Broj domaćinstava koja gledaju program A}}{\text{Broj domaćinstava koja gledaju televiziju}} \text{h} 100(\%)$$

Grafikon 19. Udeo gledanosti (šer) TV programa s nacionalnom pokrivenošću (2020)



Izvor: Nielsen Audience Measurement

4.1.6. Rejting

Rejting (*Rating*) je pokazatelj procenta pojedinaca ili domaćinstava koji gledaju određeni televizijski program u posmatranom vremenskom okviru u odnosu na ukupan broj pojedinaca ili domaćinstava koji imaju televizijski prijemnik. Rejting se izračunava prema formuli:

$$\text{REJTING (A)} = \frac{\text{Broj domaćinstava (pojedinaca) koji gledaju program A}}{\text{Broj domaćinstava (pojedinaca) koja poseduju TV prijemnik}} \text{h} 100(\%)$$

Grafikon 20. Rejting TV programa s nacionalnom pokrivenošću (2020)



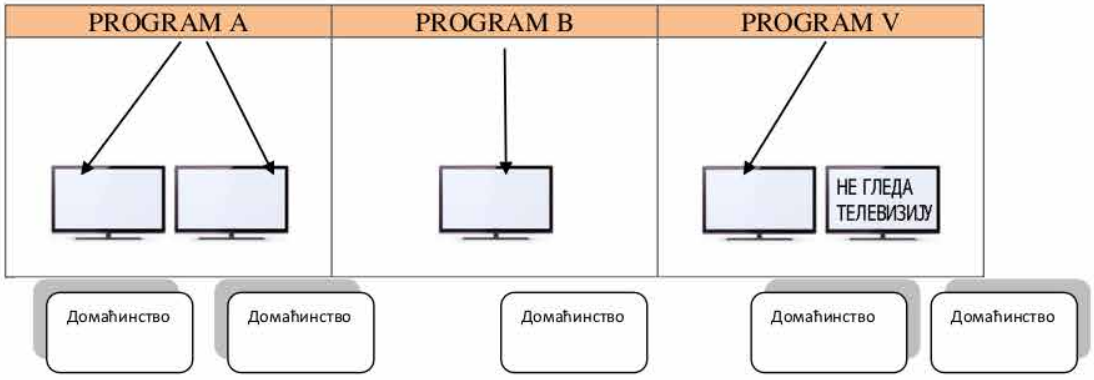
Izvor: Nielsen Audience Measurement

Rejting nije konstantna kategoriju, već je pod uticajem brojnih faktora, pre svih demografskih. Ne postoji direktna veza između rejtinga televizijskog programa za celo domaćinstvo i rejtinga za pojedine članove tog domaćinstva.

Rejting, kao i udeo u gledanosti, uslovljen je najčešće sledećim faktorima:

1) Vreme kada se emisija ili oglas prikazuje, pri čemu se s posebnom pažnjom, ceneći navike gledalaca – ciljne javnosti, razmatra doba dana (jutarnji program, prepodnevni program, poslepodnevni program, večernji program i noćni program) i sezona (proleće, leto, jesen i zima);
2) Programa konkurentskih televizija, naročito uvažavajući podatke o vremenu emitovanja istih ili sličnih programskih sadržaja;
3) Programa koji prethodi, kao i programskih sadržaja nakon emitovanja oglasnih poruka. Kao značajna prednost posmatra se emitovanje oglasa nakon programa koji imaju veliku gledanost, čime se postiže tzv. *lead-in* efekat;
4) Vrste programa u kojoj se emituje oglas (informativni, dokumentarni, filmski, obrazovni ili zabavni);
5) Istorije istih ili sličnih programa na kanalu na kojem se emituje oglas ili na drugim kanalima (pitanja: da li program privlači veliku pažnju javnosti, kakav je rejting u prošlosti voditelja ili urednika i sl.).

Slika 7. Odnos rejtinga, udela u gledanosti i broja domaćinstava koja gledaju televiziju



POKAZATELjI	PROGRAM A	PROGRAM B	PROGRAM V
Rating	40	20	20
Share	50	25	25
HUT		80	

Izvor: modifikovano prema Surmanek, J. (1996). Media Planning – A Practical Guide

Prvi program Radio-televizije Srbije bio je u 2020. godini, kao i u prethodnih sedam godina, najgledaniji program u Srbiji. Na rang listi 50 najgledanijih emisija u 2020. godini, 43 su emisije Prvog programa RTS-a (Nielsen Audience Measurement, 2021).

4.1.7. Štampani mediji: tiraž i remitenda

Određivanje ukupnog broja čitalaca štampanih medija je složen postupak, a polazni parametar je *tiraž* (*circulation*), koji predstavlja broj štampanih i distribuiranih primeraka putem pretplate ili slobodne prodaje. Ipak, tiraž nije dovoljno pouzdan parametar za donošenje odluke prilikom izbora medija za plasiranje oglasne poruke o upražnjenom radnom mestu u preduzeću.

Broj fizičkih jedinica novina ili periodičnih izdanja (časopisi, magazini) određuje izdavač koji je motivisan za iskazivanje što većeg tiraža, s obzirom na to da je to osnova za formiranje ponude za oglasni prostor u datom izdanju.

Najznačajnija insuficijentnost tiraža kao relevantnog pokazatelja je u tome što nudi samo podatak o broju štampanih primeraka, ali ne i o broju prodatih primeraka, odnosno o broju neprodatih i vraćnih primeraka - *remitenda*.

Kako bi dobili pravu sliku o čitanosti štampanih medija, potrebno je uvažiti i to da jedne novine ili časopis čita više osoba, odnosno da je izloženost oglasnoj poruci veća od broja kojim se označava tiraž štampanog medija.

Objektivniji uvid u čitanost štampanog medija i izloženost oglasnim porukama, dobija se na dva načina:

1) množenjem tiraža štampanog medija sa procenjenim brojem čitalaca za svaki poseban broj;
2) naručivanjem podataka o ukupnom auditorijumu od specijalizovanih agencija.

Broj čitalaca svakog pojedinačnog izdanja štampanog medija dobija se kao količnik ukupnog auditorijuma i tiraža. Među dominantnim faktorima koji utiču na broj čitalaca štampanog medija istog izdanja, kao i na izloženost oglasnim porukama ističu se: vrsta i format štampanog medija, broj redakcijskih tekstova i oglasa i njihov međusobni odnos, kvalitet štampe i distribucija.

4.2. Kvalitativni indikatori medijskog planiranja

Mada u kvalitativnim kriterijumima medijskog planiranja, odnosno pokazateljima za izbor medija za plasiranje oglasnih poruka dominira subjektivnost, oni se ne mogu pojednostavljeno posmatrati kao pomoćni i suptilniji, već kao neizostavni komplementarni faktori. Kvalitativni indikatori mere neopipljive karakteristike, svojstva i procese i pružaju mogućnost da se u odabiru medija za oglasne poruke ide i dalje od očekivanih ili unapred utvrđenih ciljeva privlačenja potencijalnih kandidata. Moguće je prepoznati holističku dimenziju kvalitativnih indikatora medijskog planiranja, s obzirom na to da se kompletan proces izbora medija posmatra kao celina iz različitih uglova.

Tabela 21. Pet najboljih kriterijuma za izbor medija prema učestalosti upotrebe

	1994 Oflajn *(1994 Offline)*	**2008 Oflajn** *(2008 Offline)*	**2008 Onlajn** *(2008 Online)*
1.	**Doseg** (*Reach*)	**Kvalitativni faktori** (*Qualitative factors*)	**Klik na oglas** (*Click-throughs*)
2.	**CPM za ciljano tržište** (*CPM to target market*)	**Ukupan trošakmedijskog raporeda** (*Total schedule cost*)	**Pregled oglasa** (*Ad impressions*)
3.	**Kvalitativni faktori** (*Qualitative factors*)	**Doseg** (*Reach*)	**Jedinstveni posetioci** (*Unique visitors*)
4.	**Ukupan trošak medijskog raporeda** (*Total schedule cost*)	**CPM za ciljano tržište** (*CPM to target market*)	**Pregled strane** (*Page views*)
5.	**Frekvencija distribucije** (*Frequency distribution*)	**Efektivni doseg** (*Effective reach*)	**Kvalitativni faktori** (*Qualitative factors*)

Izvor: Cheong et al., 2010: 409

Uspeh oglasne poruke zavisi od tri ključna faktora: kvaliteta proizvoda koji se oglašava, kvaliteta oglasne poruke i medijskog konteksta u kojem se oglasna poruka nalazi (Malthouse et al., 2007: 7). Ovakav pristup konstituiše obavezu preduzeća – oglašivača da, osim o dosegu i frekvenciji, znatno više pažnje posveti efektima medijskog konteksta. Kvalitativno sagledavanje medija iz ugla čitalaca, slušalaca i gledalaca i njihovo prethodno iskustvo ima snažan uticaj na očekivanu reakciju na oglasnu poruku. Ističući kvalitet, potencijalni kandidati za popunu radnog mesta daju svoj sud o izvrsnosti medija, te se u tom slučaju više govori o percipiranom kvalitetu medija, koji ne mora po pravilu da bude jednak stvarnom kvalitetu, već je u funkciji prepoznavanja kvaliteta.

Studija sprovedena u SAD 2008. godine, koja je obuhvatila 104 direktora u agencijama za oglašavanje, pokazala je da kvalitativni faktori dominiraju prilikom izbora oflajn medija, što je značajna promena u odnosu na rezultate studije sprovedene 1994. godine, gde ovi faktori nisu bili prepoznati kao relevantni. Takođe, od velike važnosti je i pozicioniranje kvalitativnih faktora na drugo mesto kod izbora onlajn medija.

Tabela 22. Pet najboljih kriterijuma za izbor medija prema percepciji važnosti

	1994 Oflajn *(1994 Offline)*	**2008 Oflajn** *(2008 Offline)*	**2008 Onlajn** *(2008 Online)*
1.	**Doseg** (*Reach*)	**Kvalitativni faktori** (*Qualitative factors*)	**Trošak po aktivnosti** (*Cost per action*)
2.	**Efektivni doseg** (*Effective reach*)	**Ukupan trošakmedijskog raporeda** (*Total schedule cost*)	**Kvalitativni faktori** (*Qualitative factors*)
3.	**Ukupan trošak medijskog raporeda** (*Total schedule cost*)	**Efektivni doseg** (*Effective reach*)	**Pregled oglasa** (*Ad impressions*)
4.	**CPM za ciljano tržište** (*CPM to target market*)	**CPM za ciljano tržište** (*CPM to target market*)	**Klik na oglas** (*Click-throughs*)
5.	**Frekvencija distribucije** (*Frequency distribution*)	**Doseg** (*Reach*)	**Jedinstveni posetioci** (*Unique visitors*)

Izvor: Cheong et al., 2010: 409

Oglasne poruke u radijskom i televizijskom programu emituju se u kontinuitetu, po pravilu, u bloku i između pojedinačnih emisija, a samo izuzetno dozvoljeno je emitovanje pojedinačnih oglasnih poruka, pod uslovom da je to neophodno zbog njene dužine trajnja ili prirode programskog sadržaja čije se emitovanje prekida.

Zakonom o oglašavanju (2016) predviđena je mogućnost jednog prekidanja emitovanja vesti, igranog i televizijskog filma, osim igranih i dokumntarnih serija, radi emitovanja oglasnih poruka, ukoliko je trajanje emisije duže od 30 minuta. Mogućnost prekida programa radi emitovanja oglasnih poruka nije predviđena prilikom prenosa verskih obreda. Za emitovanje oglasnih poruka komercijalni emiteri u svom radijskom i televizijskom programu mogu da opredele najviše 20% vremena u okviru punog sata, dok je limit za radijsko i televizijsko oglašavanje u programima javnih medijskih servisa (RTS i RTV), kao i emitera civilnog sektora, 10 % vremena.

DEO III

EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANjE:

TRADICIONALNI I DIGITALNI MEDIJI U FUNKCIJI UNAPREĐENjA REGRUTACIJELjUDSKIH RESURSA

1. Definisanje procedura i uzorak istraživanja

Istraživanje je sprovedeno na teritoriji Republike Srbije u periodu od maja do juna 2021. godine. Ispitanici su osobe koje su zaposlene na poziciji menadžera u turističko-ugostiteljskim preduzećima u Srbiji, zadužene za ljudske resurse, odnosno za regrutaciju i selekciju kandidata za prijem na upražnjena radna mesta. Pre učešća u istraživanju, ispitanici su potpisali informisanu saglasnost i da su upoznati sa ciljevima istraživanja. Upitnici su distribuirani u elektronskom formatu, primenom *Google Forms*platforme. Od ukupno poslatih 312 mejlova, anketu je popunilo 133 ispitanika (stopa odziva bila je 42,63%). Za popunjavanje upitnika bilo je potrebno oko 15 minuta. Istraživanje je sprovedeno u potpunosti anonimno, pri čemu ispitanici nisu dobili kompenzaciju za učešće u istraživanju.

Uzorak obuhvata 133 ispitanika (76,69% ženskog pola). Starost ispitanika je u rasponu od 22 do 64 godine (AS = 45,51; SD = 10,74). U odnosu na obrazovanje, najveći broj ispitanika ima završene osnovne akademske ili strukovne studije (41,35%), kao i master studije (30,83%). Detaljne informacije o socio-demografskim karakteristikama ispitanika predstavljene su u Tabeli 23. Kada je reč o radnom stažuu firmi u kojoj ispitanik trenutno radi, broj godina radnog staža je bio u opsegu od 1 do 32 godine (AS = 10,17; SD = 7,02). Ukupan radni staž ispitanika bio je u rasponu od 1 do 40 godina (AS = 19,67; SD = 10,22).

Tabela 23. Struktura uzorka u odnosu na pol i starost

VARIJABLA	KATEGORIJA	F	%
Pol	Muški	31	23,31
	Ženski	102	76,69
Obrazovanje	Osnovna škola	0	0,00
	Srednja škola	36	27,07
	Osnovne akademske ili strukovne studije	55	41,35
	Master studije	41	30,83
	Doktorske studije	1	0,75

Legenda. F – frekvencija

Karakteristike preduzeća[27] u kojima su ispitanici zaposleni predstavljene su u Tabeli 24. Najveći broj ispitanika radi u mikro (57,14%) i malim preduzećima (36,84%), pri čemu

[27] Узорак истраживања чине туристичка предузећа уписана у Регистар туризма Агенције за привредне регистре.

su najčešće zastupljene kategorije preduzetnik (46,62%) i društvo sa ograničenom odgovornošću (45,11%). Sedište preduzeća je u najvećem broju slučajeva u regionu Vojvodine (33,08%) ili u Beogradskom regionu (27,82%).

Tabela 24. Karakteristike preduzeća u kojima su zaposleni ispitanici

VARIJABLA	KATEGORIJA	F	%
Veličina preduzeća	Mikro	76	57,14
	Malo	49	36,84
	Srednje	2	1,50
	Veliko	6	4,51
Kategorija preduzeća	Preduzetnik	62	46,62
	Društvo sa ograničenom odgovornošću	60	45,11
	Akcionarsko društvo	2	1,50
	Ortačko društvo	1	0,75
	Ostalo	8	6,02
Sedište preduzeća	Beogradski region	37	27,82
	Region Južne i Istočne Srbije	26	19,55
	Region Vojvodine	44	33,08
	Region Šumadije i zapadne Srbije	26	19,55

Legenda. F – frekvencija

1.1. Instrumenti istraživanja

Merni instrument bila je anketa koja je konstruisana za potrebe ovog istraživanja. Anketa obuhvata ukupno 27 pitanja i sastoji se iz tri dela. Prvi deo ankete sadrži20 pitanja sa mešovitim formatom odgovora otvorenog tipa i skale procene Likertovog tipa. Prva tri pitanja se odnose na prisustvo samostalne organizacione jedinice za ljudske resurse ili prisustvo menadžera, kao i uključenost ovih jedinica u upravljačke organe preduzeća.

Četvrto pitanje tretira prisustvo strategije preduzeća i politike upravljanja ljudskim resursima unutar preduzeća, dok se peto pitanje odnosi na važnost integrisanja politika upravljanja ljudskim resursima sa politikom preduzeća. Šestim pitanjem se prikupljaju odgovori na pitanjekoje su primarno odgovorne organizacione jedinice za različite funkcije i aktivnosti unutar preduzeća. Naredno, sedmo pitanje, odnosi se na važnost planiranja pojedinih aspekata ljudskih resursa u preduzeću. Osmo i deveto pitanje targetirajurelevantnost pojedinih aspekata analize i opisa posla. Važnost tačnosti i detaljnog opisa posla, kao i brendiranja poslodavaca za privlačenje potencijalnih kandidata za posao, obuhvaćena su pitanjima 10 i 11. Regrutacija pojedinih ciljnih grupa tretira se 12. pitanjem,

dok se 13. i 14. pitanje odnosina bitnost različitih kriterijuma u sprovođenju regrutacije i promocije zaposlenog. Pitanja 15 (za menadžere), 16 (za radna mesta na tehničkom/profesionalnom nivou) i 17 (za pripravnike) odnose se na učestalost pojedinih metoda regrutacije za upražnjena radna mesta. Pitanja 18 (za menadžere), 19 (za radna mesta na tehničkom/profesionalnom nivou) i 20 (za pripravnike) odnose se na učestalost upotrebe različitih društvenih mreža u procesu regrutacije za upražnjeno radno mesto.

Mediji su razvrstani u dve kategorije: tradicionalni (štampa, radio i televizija) i internet mediji. Mada postoje različiti varijateti oglašavanja na internetu, u ovom istraživanju posmatraju se oglasi koji su objavljeni na veb[28] (web) stranama preduzeća i na društvenim mrežama: Fejzbuk, Tviter, Linkedin, Jutjub i Instagram. Treća kategorija nezavisne varijable podrazumeva da je slobodno radno mesto oglašeno na obe vrste medija.

Drugi deo ankete odnosi se na podatke o preduzeću i obuhvata tri pitanja: veličina preduzeća, kategorija kojoj pripada i statistički region u Republici Srbijiu kojem je sedište preduzeća. Format odgovora na ova pitanja je višestrukog izbora.

Treći deo ankete odnosi se na podatke o ispitaniku i obuhvata sledeća pitanja: pol, starost, radni staž i nivo obrazovanja. Format odgovora na pitanja je mešovit. Anketa je prikazana u prilogu 1.

1.2. Plan pripreme i analize podataka

Kako su sva pitanja u okviru ankete bila obavezna, svi ispitanici su odgovorili na sva pitanja, odnosno nisu postojale nedostajuće vrednosti. S ciljem da se odgovori na postavljene hipoteze, primenjeni su χ^2 test za jednu varijablu (*Chi Square test*), Pirsonov χ^2 test iSpirmanov koeficijent korelacije.

Analize su sprovedene u programu SPSS for Windows v24 (IBM corp, 2016). χ^2 test za jednu varijablu primenjuje se u situaciji kada seispituje učestalost izbora pojedinih kategorija odgovora u sklopu jednog pitanja. Rezultati dobijeni primenom ovog testa daju informacije o tome koliko ispitanika je odabralo svaku od ponuđenih kategorija odgovora (opažena frekvencija)i kolika je očekivana frekvencija odgovora (broj ispitanika podeljen sa brojem kategorija odgovora). Razlika između očekivane i opažene frekvencije predstavlja rezidual, koji ukazuje na zaključak da li je određena kategorija odgovora birana češće ili ređe od teorijskog proseka (očekivane frekvence). Pirsonov χ^2 testse primenjuje u situacijama kada

[28] Српска азбука нема слово w, односно глас који ово слово означава, па ће се у раду користити реч „веб“, што је у складу са Правописом српског језика Матице српске из 2013. године, аутора Митра Пешикана, Мате Пижурице и Јована Јерковића.

je potrebno ispitati stepen povezanosti ili asocijacije između dve kategorijalne varijable. Primenom ovog testa donosi se zaključak o tome da li ispitanici koji biraju češće kategorije odgovora na jedno pitanje biraju češće kategorije odgovora na neko drugo pitanje. Spirmanov koeficijent korelacije primenjuje se u okolnostima kada se ispituje povezanost između dve varijable ordinalnog nivoa merenja (pitanja sa skalom odgovora Likertovog tipa). Primenom ovog testa donosi se zaključak o tome da li postoji statistički značajna povezanost između dve varijable, kojeg je intenziteta (niskog, umerenog ili visokog) i kojeg je smera (pozitivnog ili negativnog).

2. Rezultati istraživanja

S ciljem da se odgovori na opštu hipotezu (H_1). „Konvergencija medija doprinosi unapređenju politike i prakse procesa regrutacije ljudskih resursa u turističkim i ugostiteljskim preduzećima“, primenjeno je nekoliko χ^2 testova za jednu varijablu. Rezultati su predstavljeni u Tabeli 25.

Rezultati ukazuju na zaključak da se oglašavanje, posebno u tradicionalnim i posebno u digitalnim medijima, u najvećem broju slučajeva sprovodi uvek, za sve tri pozicije: menadžer, tehnički/profesionalni nivo i pripravnik.

Kada je reč o konvergenciji medija, odnosno oglašavanju i u tradicionalnim i u digitalnim medijima istovremeno, konvergencija je prisutna kada se oglašavaju poslovi za upražnjena radna mesta menadžera i za tehnički/profesionalni nivo. Međutim,za upražnjene pozicije na radnom mestu pripravnika, konvergencija nije prisutna (χ^2 (4) = 7.1, p = .130).

Zaključno posmatrano, opšta hipoteza H_1 delimično je potvrđena.

Tabela 25. Oglašavanje u tradicionalnim i digitalnim medijima i konvergencija medija za radno mesto menadžera, tehnički/profesionalni nivo i pripravnika

			Nikada	Retko	Ponekad	Često	Uvek	χ^2 test
Menadžer	Oglašavanje u tradicionalnim medijima	Opažena f.	6	15	34	25	53	χ^2 (4) = 49.4, p < .001
		Očekivana f.	26.6	26.6	26.6	26.6	26.6	
		Rezidual	-20.6	-11.6	7.4	-1.6	26.4	
	Oglašavanje u digitalnim medijima	Opažena f.	4	2	4	22	101	χ^2 (4) = 270.1, p < .001
		Očekivana f.	26.6	26.6	26.6	26.6	26.6	
		Rezidual	-22.6	-24.6	-22.6	-4.6	74.4	
	Oglašavanje u digitalnim i	Opažena f.	5	3	10	25	90	χ^2 (4) = 200.1, p < .001
		Očekivana f.	26.6	26.6	26.6	26.6	26.6	

	tradicionalnim medijima	Rezidual	-21.6	-23.6	-16.6	-1.6	63.4	
Tehnički iliprofesionalni nivo	Oglašavanje u tradicionalnim medijima	Opažena f.	5	9	26	34	59	χ^2 (4) = 70.7, p < .001
		Očekivana f.	26.6	26.6	26.6	26.6	26.6	
		Rezidual	-21.6	-17.6	-0.6	7.4	32.4	
	Oglašavanje u digitalnim medijima	Opažena f.	3	4	4	21	101	χ^2 (4) = 268.6, p < .001
		Očekivana f.	26.6	26.6	26.6	26.6	26.6	
		Rezidual	-23.6	-22.6	-22.6	-5.6	74.4	
	Oglašavanje u digitalnim i tradicionalnim medijima	Opažena f.	2	6	6	32	87	χ^2 (4) = 192.9, p < .001
		Očekivana f.	26.6	26.6	26.6	26.6	26.6	
		Rezidual	-24.6	-20.6	-20.6	5.4	60.4	
Pripravnik	Oglašavanje u tradicionalnim medijima	Opažena f.	55	29	24	20	5	χ^2 (4) = 49.9, p < .001
		Očekivana f.	26.6	26.6	26.6	26.6	26.6	
		Rezidual	28.4	2.4	-2.6	-6.6	-21.6	
	Oglašavanje u digitalnim medijima	Opažena f.	5	1	7	23	97	χ^2 (4) = 243.4, p < .001
		Očekivana f.	26.6	26.6	26.6	26.6	26.6	
		Rezidual	-21.6	-25.6	-19.6	-3.6	70.4	
	Oglašavanje u digitalnim i tradicionalnim medijima	Opažena f.	29	17	22	32	33	χ^2 (4) = 7.1, p = .130
		Očekivana f.	26.6	26.6	26.6	26.6	26.6	
		Rezidual	2.4	-9.6	-4.6	5.4	6.4	

Legenda. F – frekvencija

S ciljem da se odgovori na posebnu hipotezu ($H_{1.1}$) „Izbor vrste medija za oglašavanje slobodnih radnih mesta značajno je povezan sa ciljevima regrutacije ljudskih resursa u turističkim i ugostiteljskim preduzećima“, primenjen je Spirmanov koeficijent korelacije. Rezultati za povezanost između strategije preduzeća sa politikom upravljanja ljudskim resursima, različitim vrstama medija (tradicionalni, digitalni i tradicionalni i digitalni), za tri pozicije (menadžer, profesionalni/tehnički nivo i pripravnik), prikazani su u Tabeli 26.

Za poziciju menadžera, postojanje strategije preduzeća je pozitivno povezano sa oglašavanjem u tradicionalnim medijima, dok je postojanje politike upravljanja ljudskim resursima povezano sa zasebnim oglašavanjem u tradicionalnim i u digitalnim medijima, kao i sa oglašavanjem u tradicionalnim i digitalnim medijima istovremeno. Ispitanici su svojim

odgovorima potvrdili značaj pozicije menadžera u turističko-ugostiteljskim preduzećima i prepoznali brojne specifične karakteristike koje se očekuju od kandidata, koji doprinose ostvarivanju usvojenih strategija i politika upravljanja ljudskim resursima.

Postojanje strategije preduzeća za pozicije na tehničkom/profesionalnom nivou statistički je pozitivno povezano sa oglašavanjem u tradicionalnim medijima, dok je postojanje politike upravljanja ljudskim resursima povezano sa oglašavanjem i u tradicionalnim i u digitalnim medijima, ali nije povezano sa oglašavanjem u tradicionalnim i digitalnim medijima istovremeno.

Kada je fokus na upražnjenoj poziciji pripravnika, postojanje politike upravljanja ljudskim resursima povezano je sa oglašavanjem u digitalnim medijima. Relacije između preostalih ispitivanih varijabli nisu statistički značajne.

Tabela 26. Povezanost postojanja strategije preduzeća i politike upravljanja ljudskim resursima sa oglašavanjem u različitim vrstama medija, za različite pozicije

POZICIJA	VARIJABLA	Strategija preduzeća	Politika upravljanja ljudskim resursima
Menadžer	Oglašavanjeu tradicionalnim medijima	.221*	.286**
	Oglašavanje u digitalnim medijima	.116	.228**
	Oglašavanje u digitalnim i tradicionalnim medijima	.121	.202*
Profesionalni/ tehnički nivo	Oglašavanje u tradicionalnim medijima	.173*	.230**
	Oglašavanje u digitalnim medijima	.087	.196*
	Oglašavanje u digitalnim i tradicionalnim medijima	.053	.155
Pripravnik	Oglašavanje u tradicionalnim medijima	.000	-.009
	Oglašavanje u digitalnim medijima	.109	.211*
	Oglašavanje u digitalnim i tradicionalnim medijima	-.073	-.050

Povezanost između postojanja stretegije preduzeća i politike upravljanja ljudskim resursima sa oglašavanjem na različitim društvenim mrežama, za različite pozicije, predstavljeno je u Tabeli 27.

Postojanje strategije preduzeća je značajno i pozitivno povezano sa oglašavanjem na Fejzbuku u slučaju upražnjene pozicije za profesionalni/tehnički nivo, kao i sa oglašavanjem na Linkedinu za upražnjenu poziciju pripravnika.

Analiza je pokazala da je postojanje politike upravljanja ljudskim resursima statistički značajno i pozitivno povezano sa oglašavanjem na Fejzbuku, Tviteru, Linkedinu i Jutjubu kada je reč o upražnjenoj poziciji menadžera,dok je značajno i pozitivno povezano sa oglašavanjemna svim digitalnim medijima kada je reč o upražnjenoj poziciji na profesionalnom/tehničkom nivou.

Kada je reč o upražnjenoj poziciji pripravnika, postojanje politika upravljanja ljudskim resursimastatistički značajno je i pozitivno povezano sa oglašavanjem na Tviteru i Linkedinu.

Zaključak: Mada sve korelacije nisu značajne, posebna hipoteza $H_{1.1}$ „Izbor vrste medija za oglašavanje slobodnih radnih mesta značajno je povezan sa ciljevima regrutacije ljudskih resursa u turističkim i ugostiteljskim preduzećima“ je potvrđena.

Tabela 27. Povezanost između postojanja strategije preduzeća i politike upravljanja ljudskim resursima sa oglašavanjem na različitim oblicima društvenih mreža za različite radne pozicije

POZICIJA	VARIJABLA	Strategija preduzeća	Politika upravljanja ljudskim resursima
Menadžer	Fejzbuk	.170	.222*
	Tviter	.157	.229**
	Linkedin	.105	.205*
	Jutjub	.166	.179*
	Instagram	.128	.141
Profesionalni ili tehnički nivo	Fejzbuk	.174*	.236**
	Tviter	.147	.235**
	Linkedin	.086	.204*
	Jutjub	.154	.194*
	Instagram	.145	.176*
Pripravnik	Fejzbuk	.086	.169
	Tviter	.125	.196*
	Linkedin	.177*	.254**
	Jutjub	.108	.107

	Instagram	.049	.040

* p < .05

** p < .01

S ciljem da se odgovori na drugu posebnu hipotezu ($H_{1.2}$) „Ciljne grupe značajno utiču na izbor medija za oglašavanje slobodnih radnih mesta u turističkim i ugostiteljskim preduzećima“, primenjen je Spirmanov koeficijent korelacije. Rezultati za poveznost između ciljnih grupa koje se regrutuju i metoda regrutacije, za tri različite pozicije (menadžer, profesionalni/tehnički nivo i pripravnik), prikazani su u tabelama 28, 29 i 30.

Rezultati koji se odnose na upražnjenu poziciju menadžera predstavljeni su u Tabeli 28. Regrutacija osoba koje su dugo nezaposlene značajno je i negativno povezana sa metodama regrutacije koje se odnose na transfere iz drugih preduzeća, rotaciju posla, direktnu aplikaciju, oglašavanje u digitalnim medijima i oglašavanje u tradicionalnim i digitalnim medijima, dok je značajno i pozitivno povezana sa regrutacijom preko Nacionalne službe za zapošljavanje.

Regrutacija osoba koje su dugo nezaposlene je statitički značajno i negativno povezano sa oglašavanjem na svim društvenim mrežama.

Rezultati su pokazali da je regrutacija starijih osoba statistički značajno i pozitivno povezana sa metodama regrutacije koje se odnose na konsultante za pronalaženje menadžera, oglašavanjem u digitalnim medijima, kao i sa oglašavanjem na Tviteru.

Regrutacija osoba sa invaliditetom je statistički značajno i negativno povezana sa metodama regrutacije koje se odnose na rotaciju posla, fakultete i visoke škole, direktnu aplikaciju, oglašavanje u digitalnim medijima, oglašavanje u tradicionalnim medijima i oglašavanje u digitalnim i tradicionalnim medijima, dok je pozitivno povezana sa regrutacijom preko Nacionalne službe za zapošljavanje i konsultantima za regrutaciju. Regrutacija osoba sa invaliditetom statistički značajno je i negativno povezana sa oglašavanjem na svim društvenim mrežama. Ovakav odnos može se dovesti u korelaciju sa ograničenjima na radnom mestu koja se mogu očekivati u radno-intenzivnoj delatnosti, kao i nemogućnosti zanemarivanja daljeg pogoršanja zdravstvenog stanja kao posledice uslova rada.

Regrutacija osoba ženskog pola je statistički značajno i negativno povezana sa metodama regrutacije koje se odnose na srednje škole, dok je pozitivno povezana sa regrutacijom putem transfera iz drugih preduzeća, fakulteta i visokih škola, konsultanata za pronalaženje menadžera, direktne aplikacije i oglašavanja preko digitalnih, tradicionalnih i digitalnih i tradicionalnih medija. Regrutacija osoba ženskog pola je značajno i pozitivno povezana sa oglašavanjem na Tviteru i Linkedinu.

Regrutacija osoba koje su neobrazovane ili koje su napustile školu je značajno i negativno povezana sa metodama regrutacije koje se odnose na direktnu aplikaciju, oglašavanje u digitalnim i digitalnim i tradicionalnim medijima i transfere iz drugih preduzeća, dok je pozitivno povezana sa regrutacijom putem privatnih agencija za zapošljavanje, Nacionalne službe za zapošljavanje i konsultanata za regrutciju. Regrutacija osoba koje su neobrazovane ili koje su napustile školu je značajno i negativno povezana sa oglašavanjem na svim društvenim mrežama.

Regrutacija osoba sa radnim iskustvom je značajno i negativno povezana sa metodama regrutacije koje se odnose na transfere iz drugih preduzeća, rotaciju posla, fakultete i visoke škole, direktnu aplikaciju i oglašavanje u digitalnim, tradicionalnim i digitalnim i tradicionalnim medijima, dok je pozitivno povezana sa regrutacijom putem srednjih škola, privatnih agencija za zapošljavanje, Nacionalne službe za zapošljavanje i konsultanata za regrutciju. Regrutacija osoba sa radnim iskustvom je statistički značajno i negativno povezana sa oglašavanjem na svim društvenim mrežama.

Postoji statistički značajna pozitivna korelacija između regrutacije osoba koje predstavljaju prijatelje ili rodbinu i metoda regrutacije koje se odnose na preporuku zaposlenih, rotaciju posla i oglašavanje u tradicionalnim medijima. Regrutacija osoba koje predstavljaju prijatelje ili rodbinu nije značajno povezana saoglašavanjem na društvenim mrežama,zapošljavanjem posredstvom Nacionalne službe za zapošljavanje i konsultanata za regrutciju. Regrutacija osoba koje su neobrazovane ili koje su napustile školu je značajno i negativno povezana sa oglašavanjem na svim društvenim mrežama.

Regrutacija osoba sa radnim iskustvom je značajno i negativno povezana sa metodama regrutacije koje se odnose na transfere iz drugih preduzeća, rotaciju posla, fakultete i visoke škole, direktnu aplikaciju i oglašavanje u digitalnim, tradicionalnim i

digitalnim i tradicionalnim medijima, dok je pozitivno povezana sa regrutacijom putem srednjih škola, privatnih agencija za zapošljavanje, Nacionalne službe za zapošljavanje i konsultanata za regrutciju. Regrutacija osoba sa radnim iskustvom je statistički značajno i negativno povezana sa oglašavanjem na svim društvenim mrežama.

Postoji statistički značajna pozitivna korelacija između regrutacije osoba koje predstavljaju prijatelje ili rodbinu i metoda regrutacije koje se odnose na preporuku zaposlenih, rotaciju posla i oglašavanje u tradicionalnim medijima. Regrutacija osoba koje predstavljaju prijatelje ili rodbinu nije značajno povezana saoglašavanjem na društvenim mrežama.

Tabela 28. Relacije između ciljnih grupa regrutacije, metoda regrutacije i oglašavanja na društvenim mrežama – pozicija menadžera

	Menadžer	Osobe koje su dugo nezaposlene	Starije osobe	Osobe sa invaliditetom	Žene	Neobrazovani ili oni koji su napustili školu	Osobe sa radnim iskustvom	Prijatelji ili rodbina
Metode regrutacije	Transferi iz drugih preduzeća	-.174*	.127	-.082	.309**	-.338**	-.219*	.056
	Rotacija posla	-.189*	-.066	-.306**	.166	-.131	-.279**	.176*
	Preporuka zaposlenih (prijatelji ili rođaci)	.029	.157	-.013	.150	-.017	.101	.209*
	Sajmovi zapošljavanja	.034	.063	-.004	-.030	.115	.107	.083
	Srednje škole	.076	-.072	.094	-.229**	.306**	.237**	.070
	Fakulteti ili visoke škole	-.009	.025	-.260**	.342**	-.167	-.218*	.164
	Privatne agencije za zapošljavanje	.148	.092	.142	-.019	.256**	.220*	.119
	Nacionalna služba za zapošljavanje	.240**	-.023	.203*	-.002	.344**	.208*	.051
	Konsultanti za regrutaciju	.102	.160	.241**	.096	.284**	.340**	-.011
	Konsultanti za pronalaženje menadžera	-.138	.237**	-.027	.308**	-.077	-.016	.012
	Direktna aplikacija	-.174*	.107	-.336**	.378**	-.330**	-.408**	.043
	Oglašavanje u tradicionalnim medijima	-.125	.052	-.264**	.382**	-.135	-.311**	.225**
	Oglašavanje u digitalnim medijima	-.202*	.220*	-.230**	.318**	-.313**	-.448**	.005
	Oglašavanje u tradicionalnim i digitalnim medijima	-.238**	.136	-.314**	.313**	-.368**	-.361**	.113
Metode oglašavanja na društvenim mrežama	Fejzbuk	-.297**	.108	-.410**	.163	-.357**	-.369**	.075
	Tviter	-.251**	.208*	-.296**	.187*	-.396**	-.327**	.036
	Linkedin	-.383**	.136	-.303**	.203*	-.347**	-.293**	.002
	Jutjub	-.231**	.094	-.325**	.124	-.309**	-.250**	.040
	Instagram	-.191*	.080	-.358**	.063	-.253**	-.227**	.105

* $p < .05$ ** $p < .01$

Rezultati koji se odnose na upražnjenu poziciju za profesionalni/tehnički nivo predstavljeni su u Tabeli 29. Regrutacija osoba koje su dugo nezaposlene je značajno i negativno povezana sa metodama regrutacije koje se odnose na transfere iz drugih preduzeća, rotaciju posla, oglašavanje u digitalnim medijima i oglašavanje u tradicionalnim i digitalnim medijima. Regrutacija osoba koje su dugo nezaposlene je statistički značajno i negativno povezana sa oglašavanjem na svim društvenim mrežama, osim sa oglašavanjem na Instagramu.

Regrutacija starijih osoba je statistički značajno i pozitivno povezana sa metodama regrutacije koje se odnose na transfere iz drugih preduzeća, sajmove zapošljavanja, fakultete i visoke škole, oglašavanjem u digitalnim medijima, kao i sa oglašavanjem na Tviteru.

Regrutacija osoba sa invaliditetom je značajno i negativno povezana sa metodama regrutacije koje se odnose na transfere iz drugih preduzeća, rotacijom posla, direktnu aplikaciju, oglašavanje u digitalnim medijima, oglašavanjem u tradicionalnim medijima i oglašavanjem u tradicionalnim i digitalnim medijima, dok je pozitivno povezano sa regrutcijom putem srednjih škola. Regrutacija osoba sa invaliditetom je statistički značajno i negativno povezana sa oglašavanjem na svim društvenim mrežama.

Regrutacija osoba ženskog pola je statistički značajno i pozitivno povezana sa regrutacijom putem transfera iz drugih preduzeća, rotacijom posla, fakulteta i visokih škola, direktne aplikacije i oglašavanja preko digitalnih, tradicionalnih i digitalnih i tradicionalnih medija. Regrutacija osoba ženskog pola je značajno i pozitivno povezana sa oglašavanjem na Fejzbuku i Linkedinu.

Regrutacija osoba koje su neobrazovane ili koje su napustile školu je značajno i negativno povezana sa metodama regrutacije koje se odnose na transfere iz drugih preduzeća, rotaciju posla, fakultete i visoke škole, direktnu aplikaciju i oglašavanje u digitalnim, tradicionalnim i digitalnim i tradicionalnim medijima, dok je značajno i pozitivno povezana sa regrutacijom putem srednjih škola, Nacionalne službe za zapošljavanje i konsultanta za regrutaciju. Regrutacija osoba koje su neobrazovane ili koje su napustile školu je statistički značajno i negativno povezana sa oglašavanjem na svim društvenim mrežama.

Regrutacija osoba sa radnim iskustvom je statistički značajno i negativno povezana sa metodama regrutacije koje se odnose na transfere iz drugih preduzeća, rotaciju posla, Nacionalnu službu za zapošljavanje, direktnu aplikaciju i oglašavanje u digitalnim, tradicionalnim i digitalnim i tradicionalnim medijima, dok je značajno i pozitivno povezano

sa regrutacijom putem sajmova zapošljavanja, srednjih škola i konsultanata za regrutaciju. Regrutacija osoba sa radnim iskustvom je statistički značajno i negativno povezana sa oglašavanjem na svim društvenim medijima.

Regrutacija osoba koje predstavljaju prijatelje ili rodbinu je statistički značajno i negativno povezana sa metodama regrutacije koje se odnose na sajmove zapošljavanja i srednje škole, dok je značajno i pozitivno povezana sa oglašavanjem u tradicionalnim medijima. Regrutacija osoba koje predstavljaju prijatelje ili rodbinu nije statistički značajno povezana sa oglašavanjem na društvenim medijima.

Tabela 29. Relacije između ciljnih grupa regrutacije, metoda regrutacije i oglašavanja na društvenim mrežama - pozicija za tehnički/profesionalni nivo

	Tehnički ili profesionalni nivo	Osobe koje su dugo nezaposlene	Starije osobe	Osobe sa invaliditetom	Žene	Neobrazovani ili oni koji su napustili školu	Osobe sa radnim iskustvom	Prijatelji ili rodbina
Metode regrutacije	Transferi iz drugih preduzeća	-.228**	.199*	-.203*	.338**	-.442**	-.279**	.014
	Rotacija posla	-.176*	.081	-.355**	.266**	-.245**	-.271**	.093
	Preporuka zaposlenih (prijatelji ili rođaci)	.030	.137	-.085	.137	-.022	.119	.028
	Sajmovi zapošljavanja	.087	.224**	.094	.143	.007	.176*	-.199*
	Srednje škole	.153	.004	.293**	-.124	.198*	.351**	-.159
	Fakulteti i visoke škole	-.015	.236**	-.054	.353**	-.272**	-.134	-.014
	Privatne agencije za zapošljavanje	-.043	.042	-.105	.028	.043	.111	-.002
	Nacionalna služba za zapošljavanje	.129	-.037	.140	.050	.260**	.253**	-.140
	Konsultanti za regrutaciju	-.029	.085	.038	.101	.181*	.212*	-.091
	Direktna aplikacija	-.164	.146	-.336**	.347**	-.334**	-.349**	.060
	Oglašavanje u tradicionalnim medijima	-.163	.004	-.281**	.394**	-.224**	-.331**	.174*
	Oglašavanje u digitalnim medijima	-.254**	.172*	-.227**	.383**	-.370**	-.398**	-.018
	Oglašavanje u tradicionalnim i digitalnim medijima	-.250**	.090	-.345**	.330**	-.291**	-.423**	.083
Metode oglašavanja na društvenim mrežama	Fejzbuk	-.269**	.122	-.367**	.241**	-.373**	-.292**	.084
	Tviter	-.233**	.203*	-.237**	.155	-.422**	-.304**	.016
	Linkedin	-.297**	.134	-.222*	.250**	-.372**	-.316**	-.029
	Jutjub	-.212*	.111	-.221*	.072	-.363**	-.230**	.048
	Instagram	-.169	.137	-.240**	.073	-.286**	-.205*	.097

* p < .05 ** p < .01

Rezultati koji se odnose na upražnjenu poziciju pripravnika predstavljeni su u Tabeli 30. Regrutacija osoba koje su dugo nezaposlene je statistički značajno i negativno povezana sa metodama regrutacije koje se odnose na oglašavanje u digitalnim medijima, dok je značajno i pozitivno povezana sa oglašavanjem putem škola ili fakulteta, Nacionalne službe za zapošljavnje i oglašavanjem u tradicionalnim medijima. Regrutacija osoba koje su dugo nezaposlene je značajno i negativno povezana sa oglašavanjem na Fejzbuku, Tviteru i Linkedinu.

Regrutacija starijih osoba je statistički značajno i pozitivno povezana sa metodama regrutcije koje se odnose na samoinicijativno prijavljivanje kandidata, oglašavanje u digitalnim medijima, kao i sa oglašavanjem na Tviteru.

Regrutacija osoba sa invaliditetom je statistički značajno i negativno povezana sa metodam regrutacije koje se odnose na preporuku zaposlenih i oglašavanje u digitalnim medijima, dok je značajno i pozitivno povezana sa regrutacijom putem škola i fakulteta, Nacionalne službe za zapošljavanje, afirmativnim regrutovanjem za unapred definisane ciljne grupe i oglašavanjem u tradicionalnim medijima. Regrutacija osoba sa invaliditetom je statistički značajno i negativno povezana sa oglašavanjem na Fejzbuku i Linkedinu.

Regrutacija osoba ženskog pola je statistički značajno i pozitivno povezana sa regrutacijom putem preporuke zaposlenih, samoinicijativnim prijavljivanjem kandidata i oglašavanjem preko digitalnih medija, dok je značajno i negativno povezana sa regrutacijom putem Nacionalne službe za zapošljavanje, konsultantima za regrutaciju i oglašavanjem u tradicionalnim medijima. Regrutacija osoba ženskog pola je značajno i pozitivno povezana sa oglašavanjem na Fejzbuku i Linkednu.

Regrutacija osoba koje su neobrazovane ili koje su napustile školu je statistički značajno i negativno povezana sa metodama regrutacije koje se odnose na samoinicijativno prijavljivanje kandidata, dok je značajno i pozitivno povezana sa regrutacijom putem privatnih agencija za zapošljavanje, Nacionalne službe za zapošljavanje,konsultanata za regrutaciju, kao i sa oglašavanjem u tradicionalnim medijima. Regrutacija osoba koje su neobrazovane ili koje su napustile školu je značajno i negativno povezana sa oglašavanjem na svim društvenim mrežama.

Regrutacija osoba sa radnim iskustvom je značajno i negativno povezana sa oglašavanjem u digitalnim medijima, dok je značajno i pozitivno povezana sa regrutacijom

putem škola i fakulteta, privatnih agencija za zapošljavanje, Nacionalne službe za zapošljavanje, konsultanata za regrutaciju, afirmativnog regrutovanja za unapred definisane ciljne grupe. Regrutacija osoba sa radnim iskustvom je značajno i negativno povezana sa oglašavanjem na Fejzbuku, Tviteru i Linkedinu. Regrutacija osoba koje predstavljaju prijatelje ili rodbinu nije značajno povezana sa metodama regrutacije, kao ni sa oglašavanjem na različitim društvenim mrežama.

Tabela 30. Relacije između ciljnih grupa regrutacije, metoda regrutcije i oglašavanja na društvenim mrežama - pozicija pripravnika

	Pripravnik	Osobe koje su dugo nezaposlene	Starije osobe	Osobe sa invaliditetom	Žene	Neobrazovani ili oni koji su napustili školu	Osobe sa radnim iskustvom	Prijatelji ili rodbina
Metode regrutacije	Preporuka zaposlenih	.006	.019	-.335**	.205*	-.056	-.115	.139
	Samoinicijativno prijavljivanje kandidata	-.045	.184*	-.104	.359**	-.218*	-.169	-.108
	Škole ili fakulteti	.253**	.109	.313**	.006	.052	.345**	-.076
	Privatne agencije za zapošljavanje	.075	.008	.157	-.128	.245**	.391**	.007
	Nacionalna služba za zapošljavanje	.223**	.114	.400**	-.286**	.296**	.281**	-.099
	Konsultanti za regrutaciju	.038	-.110	.014	-.190*	.323**	.245**	.061
	Afirmativno regrutovanje za unapred definisane ciljne grupe	.046	.066	.350**	-.149	.132	.192*	-.081
	Oglašavanje u tradicionalnim medijima	.218*	.045	.301**	-.190*	.289**	.411**	.054
	Oglašavanje u digitalnim medijima	-.202*	.201*	-.282**	.251**	-.290**	-.393**	.026
	Oglašavanje u tradicionalnim i digitalnim medijima	.051	.050	.151	-.140	.101	.162	-.084
Metode oglašavanja na društvenim mrežama	Fejzbuk	-.264**	.098	-.314**	.243**	-.335**	-.255**	.071
	Tviter	-.174*	.241**	-.082	.209*	-.260**	-.209*	.035
	Linkedin	-.272**	.088	-.276**	.257**	-.409**	-.319**	-.008
	Jutjub	-.099	.035	-.016	.006	-.279**	-.125	-.002
	Instagram	-.023	.053	.029	-.060	-.139	-.045	.061

* p < .05 ** p < .01

Zaključak: Mada sve korelacije nisu značajne, posebna hipoteza $H_{1.2.}$ „Ciljne grupe značajno utiču na izbor medija za oglašavanje slobodnih radnih mesta u turističkim i ugostiteljskim preduzećima“ je potvrđena.

S ciljem da se odgovori na treću posevnu hipotezu ($H_{1.3}$) “Izbor vrste društvenih mreža za oglašavanje slobodnih radnih mesta značajno je povezan sa metodama i tehnikama regrutacije u turističkim i ugostiteljskim preduzećima“, primenjen je Spirmanov koeficijent korelacije. Rezultati su prikazani u tebelama 31, 32 i 33.

Povezanost između metoda regrutacije i oglašavanja na društvenim mrežama, za poziciju menadžera, predstavljena je u Tabeli 31. Transferi iz drugih preduzeća, rotacija posla, fakulteti i visoke škole, konsultanti za pronalaženje menadžera, direktna aplikacija i oglašavanje u tradicionalnim, digitalnim i tradicionalnim i digitalnim medijima su metodi koji su statistički pozitivno i značajno povezani sa oglašavanjem na svim društvenim mrežama. Metod regrutacije putem srednjih škola je značajno i negativno povezan sa oglašavanjem na Fejzbuku, Tviteru, Linkedinu i Jutjubu. Oglašavanje putem sajmova za zapošljavanje je značajno i pozitivno povezano sa oglašavanjem na Jutjubu i Instagramu, dok je oglašavanje preko Nacionalne službe za zapošljavanje značajno i negativno povezano sa oglašavanjem putem Tvitera i Linkedna.

Tabela 31. Povezanost između metoda regrutacije i oglašavanja na društvenim mrežama, za poziciju menadžera

MENADŽERI	Fejzbuk	Tviter	Linkedin	Jutjub	Instagram
Transferi iz drugih preduzeća	.477**	.547**	.607**	.391**	.297**
Rotacija posla	.482**	.387**	.333**	.502**	.445**
Preporuka zaposlenih (prijatelji ili rođaci)	.091	.069	.133	.112	.105
Sajmovi za zapošljavanje	.068	.046	-.036	.198*	.223**
Srednje škole	-.308**	-.402**	-.450**	-.208*	-.117
Fakulteti i visoke škole	.516**	.433**	.264**	.544**	.486**
Privatne agenije za zapošljavanje	.032	-.064	-.018	.077	.071
Nacionalna služba za zapošljavanje	-.087	-.201*	-.239**	-.026	.020
Konsultanti za regrutaciju	-.080	-.107	.012	-.033	-.056
Konsultanti za pronalaženje menadžera	.351**	.366**	.501**	.274**	.202*
Direktna aplikacija	.708**	.654**	.546**	.606**	.538**
Oglašavanje u tradicionalnim medijima	.480**	.326**	.365**	.372**	.333**
Oglašavanje u digitalnim medijima	.614**	.659**	.651**	.481**	.406**
Oglašavanje u tradicionalnim i digitalnim medijima	.669**	.636**	.688**	.544**	.476**

* p < .05 ** p < .01

Povezanost između metoda regrutacije i oglašavanja na društvenim mrežama, za poziciju na tehničkom/profesionalnom nivou, predstavljena je u Tabeli 32. Transferi iz drugih preduzeća, rotacija posla, preporuka zaposlenih, fakulteti i visoke škole, direktna aplikacija i oglašavanje u tradicionalnim, digitalnim i tradicionalnim i digitalnim medijima su metodi koji su pozitivno i značajno povezani saoglašavanjem na svim društvenim mrežama. Metod regrutacije putem srednjih škola je značajno i negativno povezan sa oglašavanjem na Fejzbuku, Tviteru, Linkedinu i Jutjubu. Oglašavanje putem sajmova zapošljavanja je značajno i pozitivno povezano sa oglašavanjem na Tviteru, Fejzbuku, Jutjubu i Instagramu, dok je oglašavanje preko privatnih agencija za zapošljavanje značajno i pozitivno povezano sa oglašavanjem putem Linkedina, Jutjuba i Instagrama. Oglašavanje putem Linkedina je značajno i pozitivno povezano sa regrutcijom putem konsultanata za regrutaciju.

Tabela 32. Povezanost između metoda regrutacije i oglašavanja na društvenim mrežama, za poziciju na tehničkom/profesionalnom nivou

PROFESIONALNI/TEHNIČKI NIVO	Fejzbuk	Tviter	Linkedin	Jutjub	Instagram
Transferi iz drugih preduzeća	.646**	.655**	.714**	.502**	.437**

Rotacija posla	.546**	.520**	.410**	.484**	.469**
Preporuka zaposlenih (prijatelji ili rođaci)	.243**	.244**	.227**	.260**	.282**
Sajmovi zapošljavanja	.169	.222*	.279**	.216*	.222*
Srednje škole	-.385**	-.352**	-.297**	-.318**	-.266**
Fakulteti i visoke škole	.424**	.500**	.465**	.410**	.355**
Privatne agencije za zapošljavanje	.145	.115	.177*	.187*	.177*
Nacionalna služba za zapošljavanje	-.058	-.090	-.063	-.009	.012
Konsultanti za regrutaciju	.123	.100	.173*	.164	.169
Direktna aplikacija	.645**	.694**	.633**	.579**	.519**
Oglašavanje u tradicionalnim medijima	.423**	.358**	.396**	.283**	.248**
Oglašavanje u digitalnim medijima	.662**	.651**	.703**	.518**	.474**
Oglašavanje u tradicionalnim i digitalnim medijima	.646**	.603**	.659**	.479**	.438**

* p < .05 ** p < .01

Povezanost između metoda regrutacije i oglašavanja na društvenim mrežama, za poziciju pripravnika, predstavljena je u Tabeli 33. Oglašavanje na Fejzbuku je značajno i pozitivno povezano sa metodama regrutacije putem preporuke zaposlenih, samoinicijativnog prijavljivanja kandidata i oglašavanja u digitalnim medijima, dok je značajno i negativno povezano sa metodama regrutacije putem Nacionalne službe za zapošljavanje i oglašavanjem u tradicionalnim medijima. Oglašavanje na Tviteru je značajno i pozitivno povezano sa metodama regrutacije putem samoinicijativnog prijavljivanja kandidata i oglašavanja u digitalnim medijima, dok je značajno i negativno povezano sa metodama regrutacije putem konsultanta za regrutaciju i oglašavanjem u tradicionalnim medijima. Oglašavanje putem Linkedina je značajno i pozitivno povezano sa metodama regrutacije putem preporuka zaposlenih, samoinicijativnim prijavljivanjem kandidata i oglašavanjem u digitalnim medijima, dok je značajno i negativno povezano sa regrutacijom putem Nacionalne službeza zapošljavanje, konsultantima za regrutaciju i oglašavanjem u tradicionalnim medijima. Oglašavanje na Jutjubu je pozitivno povezano sa metodama regrutacije putem samoinicijativnog prijavljivanja kandidata, afirmativnim regrutovanjem za unapred definisane ciljne grupe, oglašavanjem u digitalnim medijima i oglašavanjem u tradicionalnim i digitalnim medijima.

Oglašavanje na Instagramu je značajno i pozitivno povezano sa metodama regrutacije putem afirmativnog regrutovanja za unapred definisane ciljne grupe, oglašavanjem u digitalnim medijima i oglašavanjem u tradicionalnim i digitalnim medijima.

Tabela 33. Povezanost između metoda regrutacije i oglašavanja na društvenim mrežama, za poziciju pripravnika

PRIPRAVNIK	Fejzbuk	Tviter	Linkedin	Jutjub	Instagram
Preporuka zaposlenih	.315**	.055	.224**	.032	-.008
Samoinicijativno prijavljivanje kandidata	.563**	.452**	.467**	.243**	.078
Škole i fakulteti	-.018	.030	-.100	.078	.131
Privatne agencije za zapošljavanje	-.056	-.060	-.128	.101	.167
Nacionalna služba za zapošljavanje	-.210*	-.098	-.306**	-.017	.009
Konsultanti za regrutaciju	-.145	-.175*	-.262**	.050	.052
Afirmativno regrutovanje za unapred definisane ciljne grupe	-.078	.174*	-.063	.305**	.277**
Oglašavanje u tradicionalnim medijima	-.306**	-.196*	-.376**	-.056	.025
Oglašavanje u digitalnim medijima	.576**	.544**	.684**	.299**	.173*
Oglašavanje u tradicionalnim i digitalnim medijima	.008	.135	-.054	.185*	.211*

* p < .05 ** p < .01

Zaključak: Mada sve korelacije nisu značajne, posebna hipoteza $H_{1.3.}$ „Izbor vrste društvenih mreža za oglašavanje slobodnih radnih mesta značajno je povezan sa metodama i tehnikama regrutacije u turističkim i ugostiteljskim preduzećima“ je potvrđena.

S ciljem da se odgovori na četvrtu posebnu hipotezu ($H_{1.4}$) “Izbor vrste medija za oglašavanje slobodnih radnih mesta značajno je povezan sa primarno odgovornom funkcijom za regrutaciju u preduzeću“, sprovedene su dve vrste analiza. Prva, frekvencija analiza, sprovedena je s ciljem da se utvrdi koja organizaciona jedinica je primarno odgovorna za regrutaciju u preduzeću. Druga vrsta analiza, odnosno χ^2 testovi, sprovedeni su s ciljem ispitivanja povezanosti između primarno odgovorne organizacione jedinice i funkcije/aktivnosti za regrutaciju i oglašavanja slobodnih radnih mesta.

Rezultati frekvencijske analize prikazani su u Tabeli 34. Na osnovu rezultata dolazimo do zaključka da je za regrutaciju u najvećem broju slučajeva primarno odgovorna organizaciona jedinica za ljudske resurse u saradnji sa menadžerima drugih odeljenja. Organizaciona jedinica za ljudske resurse primarno je odgovorna za obuke i razvoj, dok je menadžment primarno odgovoran za plate i beneficije. Menadžment u saradnji sa drugim odeljenjima primarno je odgovoran za odnos radnika i menadžera, dok za zdravlje i bezbednost na radu nije odgovorna ni jedna organizaciona jedinica. Ispitanici navode da ne

znaju koja je primarno odgovorna organizaciona jedinica za povećanje i smanjenje broja radnika.

Tabela 34. Primarno odgovorne organizacione jedinice za različite funkcije i aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima

	Organizaciona jedinica za ljudske resurse		Organizaciona jedinica za ljudske resurse u saradnji sa menadžerima drugih odeljenja		Menadžment		Menadžment u saradnji sa drugim odeljenjima		Neko drugi		Ne znam	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Plate i beneficije	5	3.76	2	1.50	96	72.18	18	13.53	5	3.76	2	1.50
Regrutacija i selekcija	23	17.29	91	68.42	3	2.26	11	8.27	2	1.50	3	2.26
Obuke i razvoj	86	64.66	25	18.80	9	6.77	4	3.01	7	5.26	4	3.01
Odnos radnika i menadžera	5	3.76	9	6.77	8	6.02	92	69.17	13	9.77	13	9.77
Zdravlje i bezbednost na radu	7	5.26	3	2.26	1	0.75	4	3.01	73	54.89	42	31.58
Povećanje/smanjenje broja radnika	7	5.26	3	2.26	16	12.03	4	3.01	33	24.81	69	51.88

Legenda: F – frekvencija

% - procenat

Povezanost izbora vrste medija za oglašavanje slobodnih radnih mesta i funkcija i aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima, za tradicionalne, digitalne i tradicionalne i digitalne vrste medija, kada je reč o radnom mestu menadžera, prikazana je u tabelama 35, 36 i 37.

Funkcije i aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima nisu značajno povezane sa oglašavanjem u tradicionalnim medijima (χ^2 (20) = 23.9,p = .245; Tabela35), ali suznačajno povezane sa oglašavanjem u digitalnim (χ^2 (20) = 64.5, p < .001; Tabela36) i saoglašavanjem i u tradicionalnim i digitalnim medijima (χ^2 (20) = 34.5, p < .05; Tabela 37). Oglašavanje u digitalnim medijima je prisutno često ili uvek ukoliko organizaciona jedinica za ljudske resurse u saradnji sa menadžerima drugih odeljenja obavlja funkcije i aktivnosti koje se odnose na regrutaciju i selekciju, obuke i razvoj, odnos radnika i menadžera i zdravlje i bezbednost na radu. Oglašavanje i u digitalnim i u tradicionalnim medijima je prisutno često ili uvek ukoliko organizaciona jedinica za ljudske resurse u saradnji sa menadžerima drugih odeljenja obavlja funkcije i aktivnosti koje se odnose na plate i beneficije, regrutaciju i selekciju, obuke i razvoj i odnos radnika i menadžera.

Tabela 35. Povezanost funkcija i aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima sa oglašavanjem u tradicionalnim medijima - pozicija menadžera

			Oglašavanje u tradicionalnim medijima					
			Nikada	Retko	Ponekad	Često	Uvek	χ^2 test
Funkcije koje obavlja organizaciona jedinica za ljudske resurse u saradnji sa menadžerima drugih odeljenja	Plate i beneficije	N	0	0	1	1	0	$\chi^2(20) = 23.9$, p = .245
		%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	
	Regrutacijai selekcija	N	4	11	23	11	42	
		%	4.4%	12.1%	25.3%	12.1%	46.2%	
	Obuke i razvoj	N	0	4	6	7	8	
		%	0.0%	16.0%	24.0%	28.0%	32.0%	
	Odnos radnika i menadžera	N	1	0	3	4	1	
		%	11.1%	0.0%	33.3%	44.4%	11.1%	
	Zdravlje i bezbednost na radu	N	0	0	1	1	1	
		%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%	
	Povećanje/smanjenje broja radnika	N	1	0	0	1	1	
		%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	

Legenda: N – broj odgovora

% - procenat

Tabela 36. Povezanost funkcija i aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima sa oglašavanjem u digitalnim medijima - pozicija menadžera

			Oglašavanje u digitalnim medijima					
			Nikada	Retko	Ponekad	Često	Uvek	χ^2 test
Funkcije koje obavlja organizaciona jedinica za ljudske resurse u saradnji sa menadžerima drugih odeljenja	Plate i beneficije	N	0	0	1	1	0	χ^2 (20) = 64.5, p < .001
		%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	
	Regrutacijai selekcija	N	2	2	0	9	78	
		%	2.2%	2.2%	0.0%	9.9%	85.7%	
	Obuke i razvoj	N	1	0	3	3	18	
		%	4.0%	0.0%	12.0%	12.0%	72.0%	
	Odnos radnika i menadžera	N	0	0	0	6	3	
		%	0.0%	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	
	Zdravlje i bezbednost na radu	N	0	0	0	2	1	
		%	0.0%	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	
	Povećanje/smanjenje broja radnika	N	1	0	0	1	1	
		%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	

Legenda: N – broj odgovora

% procenat

Tabela 37. Povezanost funkcija i aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima sa oglašavanjem u tradicionalnim i u digitalnim medijima - pozicija menadžera

			Oglašavanje u tradicionalnim i digitalnim medijima					
			Nikada	Retko	Ponekad	Često	Uvek	χ^2 test
Funkcije koje obavlja organizaciona jedinica za ljudske resurse u saradnji sa menadžerima drugih odeljenja	Plate i beneficije	N	0	0	1	1	0	χ^2 (20) = 34.5, p < .05
		%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	
	Regrutacijai selekcija	N	3	2	3	17	66	
		%	3.3%	2.2%	3.3%	18.7%	72.5%	
	Obuke i razvoj	N	1	0	5	2	17	
		%	4.0%	0.0%	20.0%	8.0%	68.0%	
	Odnos radnika i menadžera	N	0	1	0	3	5	
		%	0.0%	11.1%	0.0%	33.3%	55.6%	
	Zdravlje i bezbednost na radu	N	0	0	1	1	1	
		%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%	
	Povećanje/smanjenje broja radnika	N	1	0	0	1	1	
		%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	

Legenda: N – broj odgovora

% - procenat

Funkcije i aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima, kada se posmatra radna mestana profesionalnom/tehničkom nivou, nisu značajno povezane sa oglašavanjem u tradicionalnim medijima (χ^2 (20) = 22.2, p = .333; Tabela 38), ali su značajno povezane sa

oglašavanjem u digitalnim (χ^2 (20) = 58.1, p < .001; Tabela 39) i sa oglašavanjem i u tradicionalnim i digitalnim medijima (χ^2 (20) = 47.5, p < .001; Tabela 40). Oglašavanje u digitalnim medijima, kao i u tradicionalnim i digitalnim medijima, prisutno je često ili gotovo uvek ukoliko organizaciona jedinica za ljudske resurse u saradnji sa menadžerima drugih odeljenja obavlja poslove koji su u vezi sa regrutacijom i selekcijom, obukom i razvojem, odnosom radnika i menadžera i zdravlja i bezbednosti na radu.

Tabela 38. Povezanost funkcija i aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima sa oglašavanjem u tradicionalnim medijima - pozicija za tehnički/profesionalni nivo

			Oglašavanje u tradicionalnim medijima					
			Nikada	Retko	Ponekad	Često	Uvek	χ^2 test
Funkcije koje obavlja organizaciona jedinica za ljudske resurse u saradnji sa menadžerima drugih odeljenja	Plate i beneficije	N	0	0	1	1	0	χ^2 (20) = 22.2, p = .333
		%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	
	Regrutacijai selekcija	N	3	8	17	17	46	
		%	3.3%	8.8%	18.7%	18.7%	50.5%	
	Obuke i razvoj	N	0	1	5	10	9	
		%	0.0%	4.0%	20.0%	40.0%	36.0%	
	Odnos radnika i menadžera	N	1	0	2	4	2	
		%	11.1%	0.0%	22.2%	44.4%	22.2%	
	Zdravlje i bezbednost na radu	N	0	0	1	1	1	
		%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	33.3%	
	Povećanje/smanjenje broja radnika	N	1	0	0	1	1	
		%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	

Legenda: N – broj odgovora

% - procenat

Tabela 39. Povezanost funkcija i aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima sa oglašavanjem u digitalnim medijima – pozicija za tehnički/profesionalni nivo

			Oglašavanje u digitalnim medijima					
			Nikada	Retko	Ponekad	Često	Uvek	χ^2 test
Funkcije koje	Plate i	N	0	0	1	1	0	χ^2 (20) = 58.1,

obavlja organizaciona jedinica za ljudske resurse u saradnji sa menadžerima drugih odeljenja	beneficije	%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	p < .001
	Regrutacijai selekcija	N	2	2	1	9	77	
		%	2.2%	2.2%	1.1%	9.9%	84.6%	
	Obuke i razvoj	N	0	2	2	3	18	
		%	0.0%	8.0%	8.0%	12.0%	72.0%	
	Odnos radnika i menadžera	N	0	0	0	5	4	
		%	0.0%	0.0%	0.0%	55.6%	44.4%	
	Zdravlje i bezbednost na radu	N	0	0	0	2	1	
		%	0.0%	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	
	Povećanje/smanjenje broja radnika	N	1	0	0	1	1	
		%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	

Legenda: N – broj odgovora % - procenat

Tabela 40. Povezanost funkcija i aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima sa oglašavanjem u tradicionalnim i digitalnim medijima – pozicija za tehnički/profesionalni nivo

			Oglašavanje u tradicionalnim i digitalnim medijima					
			Nikada	Retko	Ponekad	Često	Uvek	χ^2 test
Funkcije koje obavlja organizaciona jedinica za ljudske resurse u saradnji sa menadžerima drugih odeljenja	Plate i beneficije	N	0	0	1	1	0	χ^2 (20) = 47.5, p < .001
		%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	
	Regrutacijai selekcija	N	1	3	3	16	68	
		%	1.1%	3.3%	3.3%	17.6%	74.7%	
	Obuke i razvoj	N	0	2	2	7	14	
		%	0.0%	8.0%	8.0%	28.0%	56.0%	
	Odnos radnika i menadžera	N	0	1	0	5	3	
		%	0.0%	11.1%	0.0%	55.6%	33.3%	
	Zdravlje i bezbednost na radu	N	0	0	0	2	1	
		%	0.0%	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%	
	Povećanje/smanjenje broja radnika	N	1	0	0	1	1	
		%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	

Legenda: N – broj odgovora % - procenat

Funkcije i aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima, kada se posmatrajuradna mesta pripravnika, nisu značajno povezane sa oglašavanjem u digitalnim i u tradicionalnim medijima (χ^2 (20) = 16.1, p < .709; Tabela 43),
ali su značajno povezane sa oglašavanjem u digitalnim (χ^2 (20) = 75.4, p < .001; Tabela 42) i sa oglašavanjem u tradicionalnim medijima (χ^2 (20) = 40.9, p < .01; Tabela 41).

Oglašavanje u tradicionalnim medijima nije prisutno ili je prisutno retko, kada organizaciona jedinica za ljudske resurse u saradnji sa menadžerima drugih odeljenja obavlja funkcije i aktivnosti regrutacije i selekcije i obuke i razvoja. Kada su u fokusu digitalni mediji, rezultati ukazuju na obrnut obrazac:oglašavanje u digitalnim medijima je često ili

uvek prisutno kada organizaciona jedinica za ljudske resurse u saradnji sa menadžerima drugih odeljenja obavlja funkcije i aktivnosti regrutacije i selekcije i obuke i razvoja.

Tabela 41. Povezanost funkcija i aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima sa oglašavanjem u tradicionalnim medijima – pozicija za pripravnika

			Oglašavanje u tradicionalnim medijima					
			Nikada	Retko	Ponekad	Često	Uvek	χ^2 test
Funkcije koje obavlja organizaciona jedinica za ljudske resurse u saradnji sa menadžerima drugih odeljenja	Plate i beneficije	N	1	0	0	1	0	χ^2 (20) = 40.9, p < .01
		%	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	
	Regrutacijai selekcija	N	45	19	15	11	1	
		%	49.5%	20.9%	16.5%	12.1%	1.1%	
	Obuke i razvoj	N	6	9	5	3	2	
		%	24.0%	36.0%	20.0%	12.0%	8.0%	
	Odnos radnika i menadžera	N	2	1	2	4	0	
		%	22.2%	11.1%	22.2%	44.4%	0.0%	
	Zdravlje i bezbednost na radu	N	0	0	2	0	1	
		%	0.0%	0.0%	66.7%	0.0%	33.3%	
	Povećanje/smanjenje broja radnika	N	1	0	0	1	1	
		%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	

Legenda: N – broj odgovora

% - procenat

Tabela 42. Povezanost funkcija i aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima sa oglašavanjem u digitalnim medijima – pozicija za pripravnika.

			Oglašavanje u digitalnim medijima					
			Nikada	Retko	Ponekad	Često	Uvek	χ^2 test
Funkcije koje obavlja organizaciona jedinica za ljudske resurse u saradnji sa menadžerima drugih	Plate i beneficije	N	1	0	0	1	0	χ^2 (20) = 75.4, p < .001
		%	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	
	Regrutacijai selekcija	N	2	0	1	11	77	
		%	2.2%	0.0%	1.1%	12.1%	84.6%	
	Obuke i razvoj	N	1	1	3	4	16	
		%	4.0%	4.0%	12.0%	16.0%	64.0%	

odeljenja	Odnos radnika i menadžera	N	0	0	1	6	2	
		%	0.0%	0.0%	11.1%	66.7%	22.2%	
	Zdravlje i bezbednost na radu	N	0	0	2	0	1	
		%	0.0%	0.0%	66.7%	0.0%	33.3%	
	Povećanje/smanjenje broja radnika	N	1	0	0	1	1	
		%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	

Legenda: N – broj odgovora % - procenat

Tabela 43. Povezanost funkcija i aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima sa oglašavanjem u tradicionalnim i digitalnim medijima – pozicija za pripravnika

			Oglašavanje u tradicionalnim i digitalnim medijima					
			Nikada	Retko	Ponekad	Često	Uvek	χ^2 test
Funkcije koje obavlja organizaciona jedinica za ljudske resurse u saradnji sa menadžerima drugih odeljenja	Plate i beneficije	N	1	0	0	1	0	χ^2 (20) = 16.1, p < .709
		%	50.0%	0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	
	Regrutacijai selekcija	N	23	12	11	22	23	
		%	25.3%	13.2%	12.1%	24.2%	25.3%	
	Obuke i razvoj	N	3	4	7	5	6	
		%	12.0%	16.0%	28.0%	20.0%	24.0%	
	Odnos radnika i menadžera	N	1	1	2	3	2	
		%	11.1%	11.1%	22.2%	33.3%	22.2%	
	Zdravlje i bezbednost na radu	N	0	0	2	0	1	
		%	0.0%	0.0%	66.7%	0.0%	33.3%	
	Povećanje/smanjenje broja radnika	N	1	0	0	1	1	
		%	33.3%	0.0%	0.0%	33.3%	33.3%	

Legenda: N – broj odgovora % - procenat

Zaključak: Posebna hipoteza $H_{1.4}$ „Izbor vrste medija za oglašavanje slobodnih radnih mesta značajno je povezan sa primarno odgovornom funkcijom za regrutaciju u preduzeću“ nije potvrđena.

S ciljem da se ispita peta hipoteza ($H_{1.5}$) „Izbor društvenih mreža za oglašavanje slobodnih radnih mesta značajno je povezan sa ciljnom grupom kandidata za traženo radno mesto“, primenjen je Spirmanov koeficijent korelacije. Povezanost između različitih ciljnih grupa prilikom procesa regrutacije i različitih društvenih mreža na kojima se postavljaju oglasi za posao, za svaku od tri različite pozicije (menadžer, profesionalni/tehnički nivo i pripravnik) predstavljena je u Tabeli 44.

Kada je reč o radnom mestu menadžera, regrutacija osoba koje su dugo nezaposlene, osobe sa invaliditetom, neobrazovani ili osobe koje su napustile školu, kao i osoba sa radnim

iskustvom je značajno i negativno povezana sa oglašavanjem na svim društvenim mrežama. Oglašavanje na Tviteru je značajno i pozitivno povezano sa regrutacijom žena i starijih osoba na poziciji menadžera, dok je oglašavanje na Linkedinu, takođe, značajno i pozitivno povezano sa regrutacijom žena na poziciji menadžera. Relacije između preostalih varijabli nisu statistički značajne.

Za radno mesto koje zahteva tehnički/profesionalni nivo, rezultati su gotovo identični kao i u slučaju radnog mesta menadžera. Jedine dve razlike se ogledaju u tome što oglašavanje na Instagramu nije povezano sa regrutacijom osoba koje su dugo nezaposlene, dok je regrutacija žena pozitivno i značajno povezana sa oglašavanjem na Fejzbuku, ali nije značajno povezana sa oglašavanjem na Tviteru.

Za radno mesto pripravnika, povezanost ciljnih grupa za regrutaciju i društvenih mreža na kojima se oglašavaju upražnjene pozicije, nešto je drugačija. Oglašavanje na Fejzbuku i Linkedinu je negativno i značajno povezano sa regrutacijom osoba koje su dugo nezposlene, osoba sa invaliditetom, neobrazovanim ili osobama koje su napustile školu i osobama sa radnim iskustvom, dok je značajno i pozitivno povezano sa regrutacijom žena.

Oglašavanje na Tviteru je pozitivno i značajno povezano sa regrutacijom osoba koje su dugo nezaposlene, starijih osoba, neobrazovanim ili osobama koje su napustile školu i osobama sa radnim iskustvom, dok je značajno i pozitivno povezano sa regrutacijom žena. Oglašavanje na Jutjubu je pozitivno i značajno povezano sa regrutacijom žena. Relacije između preostalih varijabli nisu statistički značajne.

Tabela 44. Povezanost između različitih ciljnih grupa prilikom procesa regrutacije i različitih društvenih mreža na kojima se postavljaju oglasi za posao, za svaku od tri različite pozicije

	Društvena mreža	Osobe Kojesu dugo nezaposlene	Starije osobe	Osobe sa invalidittom	Žene	Neobrazovane ili osobe koje su napustile školu	Osobe sa radnim iskustvom	Prijatelji ili rodbina
Radno mesto menadžera	Fejzbuk	-.297**	.108	-.410**	.163	-.357**	-.369**	.075
	Tviter	-.251**	.208*	-.296**	.187*	-.396**	-.327**	.036
	Linkedin	-.383**	.136	-.303**	.203*	-.347**	-.293**	.002
	Jutjub	-.231**	.094	-.325**	.124	-.309**	-.250**	.040
	Instagram	-.191*	.080	-.358**	.063	-.253**	-.227**	.105
Radno mesto na tehničkom/ profesionalnom nivou	Fejzbuk	-.269**	.122	-.367**	.241**	-.373**	-.292**	.084
	Tviter	-.233**	.203*	-.237**	.155	-.422**	-.304**	.016
	Linkedin	-.297**	.134	-.222*	.250**	-.372**	-.316**	-.029
	Jutjub	-.212*	.111	-.221*	.072	-.363**	-.230**	.048
	Instagram	-.169	.137	-.240**	.073	-.286**	-.205*	.097
Radno mesto pripravnika	Fejzbuk	-.264**	.098	-.314**	.243**	-.335**	-.255**	.071
	Tviter	-.174*	.241**	-.082	.209*	-.260**	-.209*	.035
	Linkedin	-.272**	.088	-.276**	.257**	-.409**	-.319**	-.008
	Jutjub	-.099	.035	-.016	.006	-.279**	-.125	-.002
	Instagram	-.023	.053	.029	-.060	-.139	-.045	.061

* $p < .05$

** $p < .01$

Zaključak: Mada sve korelacije nisu značajne, posebna hipoteza $H_{1.5.}$ „Izbor društvenih mreža za oglašavanje slobodnih radnih mesta značajno je povezan sa ciljnom grupom kandidata za traženo radno mesto“ je potvrđena.

3. Diskusija i zaključna razmatranja

Istraživanje je pokazalo potrebu ubrzanije transformacije funkcije upravljanja ljudskim resursima, kao bi se osnažila njena strategijska uloga i značaj u turističko-ugostiteljskim preduzećima.

Praktična primena strategijskog pristupa upravljanju ljudskim resursima trebalo da teži implementacijitri bazične iteracije:detekciji i privlačenju talenata, razvojukarijere i njihovom zadržavanju u preduzeću. Bez striktne primene upravljanja talentima, kao stretegije koja ceni pojedince sa visokim potencijalima od kojih se očekuje pozitivan uticaj na organizacione performanse, nije moguće realizovati strategiju upravljanja ljudskim resursima sa željenim ishodom.

Na osnovu sprovedenog istraživanja zaključujemo:

1. Slobodna radnamesta u turističko-ugostiteljskim preduzećima koja zahtevaju visok nivo znanja, veština i iskustva, kao što su menadžerske pozicije i ključne pozicije na tehničkom ili profesionalnom nivou, biće oglašena istovremeno u tradicionalnim i digitalnim medijima. Konvergencija medija obezbeđuje da oglasna poruka brže stigne do segmentiranih grupa potencijalnih kandidata, uz niže troškove u poređenju sa oglašavanjem samo u tradicionalnim medijima ili samo u digitalnim medijima. Međutim, istraživanje je pokazalo da se poslodavci u turističko-ugostiteljskim preduzećima ne odlučuju za oglašavanje slobodnih radnih mesta za one tražioce posla koji su na tržištu rada u svojstvu pripravnika. Ranjivost kategorije pripravnika na tržištu rada može da bude posledica ličnih, ekonomskih ili socijalnih determinanti, tako da su oni u procesu regrutacije u još nepovoljnijem položaju, ceneći ostvarivanje principa jednakih mogućnosti i dostupnosti prava na rad. Stoga se sugeriše da se u okviru aktivnih intervencija na tržištu rada, dodatno osnaži zapošljavanje pripravnika (informisanje nazaposlenih pripravnika, usluge intenzivne i individualne pomoći i podrške namenjene pripravnicima), i profilišu mere njihovog zapošljavanja, koje integrišu obuku, podsticaje za zapošljavanje, subvencije za otvaranje novih radnih mesta, ali i podsticaje za samozapošljavanje.

2. Strategija preduzeća je u pozitivnoj korelaciji sa politikom upravljanja ljudskim resursima i oglašavanja u različitim vrstama medija (tradicionalni, digitalni i tradicionalni i digitalni), ali

je istovremeno diferencirana pozicijom u preduzeću: menadžer, profesionalni/tehnički nivo i pripravnik.

Za poziciju menadžera, pozitivna povezanost postojanja strategije preduzeća sa oglašavanjem u tradicionalnim medijima može se tumačiti time da je reč o pouzdanom i kredibilnom načinu prenošenja oglasnih poruka do velikog broja kandidata u određenom geografskom, demografskom i socio-kulturnom području. To što adekvatna medijska pokrivenost, frekvencija oglasa i mogućnost pružanja detaljnijih informacija potencijalnim kandidatima za posao menadžera iziskuje veće troškove u tradicionalnim medijima, ne predstavlja preveliku prepreku s obzirom na to da su menadžerski poslovi zahtevniji, odgovorniji i visoko pozicionirani u organizacionoj strukturi svih preduzeća.

Kada je reč o poziciji na tehničkom/profesionalnom nivou, strategija preduzeća statistički je pozitivno povezana sa oglašavanjem u tradicionalnim medijima, dok je politika upravljanja ljudskim resursima povezana sa oglašavanjem i u tradicionalnim i u digitalnim medijima, ali nije istovremeno povezana sa oglašavanjem u tradicionalnim i digitalnim medijima. Izostanak značajnijeg istovremenog oglašavanja upražnjenih radnih mesta za pozicije na tehničkom/profesionalnom nivou može se sagledavati iz ugla ograničenog budžeta opredeljenog za medijske oglase, ali i još uvek prisutnih teškoća koje su posledica velikog broja prijavljenih kandidata koji ne ispunjavaju tražene uslove.

Kada je reč o upražnjenoj poziciji pripravnika, politika upravljanja ljudskim resursima povezana je sa oglašavanjem u digitalnim medijima, dok kod ostalih ispitivanih varijabli relacije nisu statistički značajne. Rezultati istraživanja za kategoriju pripravnika potvrđuju da, za sada, postoji spremnost preduzeća da upražnjena radna mesta ponude ciljnoj grupi koja je tek stigla na tržište rada, sa novim znanjima, ali bez prethodnog radnog iskustva. Među opredeljujućim faktorima za oglašavanje upražnjenih radnih mesta u digitalnim medijima su znatno veća brzina oglašavanja, niži troškovi i fokus na Y i Z generacije, koje su za sve životne i poslovne aktivnosti usmerene prema digitalnim medijima.

Prednost oglašavanja u digitanim medijima ogleda se kroz mogućnost korišćenja društvenih mreža za različite pozicije, gde je istraživanjem potvrđena statistički pozitivna veza oglašavanja upražnjenih radnih mesta sa pozicijom menadžera na Fejzbuku, Tviteru, Linkedinu i Jutjubu, a uočljiva je i pozitivna povezanost sa oglašavanjem na svim digitalnim medijima kada posmatramo upražnjene pozicije na profesionalnom/tehničkom nivou. Konačno, ističu se Linkedin i Tviter, kao bitne društvene mreže za oglašavanje upražnjenih

radnih mesta za pripravnike, što se moglo i očekivati s obzirom na to da su najbrojniji korisnici Linkedina generacija od 25 do 34 godine, kao i da je ukupan broj korisnika Tvitera u Srbiji premašio 300.000.

3. Postoji pozitivna korelacija između potreba za popunjavanjem upražnjenih radnih mesta u turističkim i ugostiteljskim preduzećima i izbora medija za oglašavanje. Pojedinačne razlike moguće je sagledavati iz perspektive tri različite ciljne grupe: menadžeri, profesionalni/tehnički nivo osoblja i pripravnici. Rezultati istraživanja pokazuju da za poziciju menadžera postoji pozitivna povezanost sa regrutacijom posredstvom Nacionalne službe za zapošljavanje, koja oglase za upražnjena radna mesta distribuira na području Srbije, sa dnevnom ažurnošću. Takođe, uočava se da je regrutacija starijih osoba značajno i pozitivno povezana sa metodama regrutacije za pronalaženje menadžera i oglašavanjem u digitalnim medijima, što se dovodi u vezi sa visokim očekivanjima od onih koji konkurišu na menadžerske pozicije.

   Istraživanje je pokazalo da je regrutacija žena za poziciju menadžera u pozitivnoj korelaciji sa transferima iz drugih preduzeća, kao i sa fakulteta i visokih škola, a preferira se oglašavanje u digitalnim medijima. Od društvenih mreža u procesu regrutacije žena za menadžerske pozicije najzastupljenije su Linkedin i Tviter.

   Rezultati istraživanja potvrđuju da za regrutaciju osoba sa radnim iskustvom postoje racionalni razlozi za korišćenje privatnih agencija za zapošljavanje i za angažovanje u srednjim školama, što može da ukazuje na veći broj osoba koje imaju aktivan odnos prema traženju posla ili koje se u kontinuitetu obrazuju dokvalifikacijom ili prekvalifikacijom.

   Sličnost rezultata istraživanja za menadžerske i pozicije na tehničkom/profesionalnom nivou potvrđuje da je reč o odgovornim poslovima koji zahtevaju ispunjenje brojnih uslova u pogledu posedovanja znanja, veština i sposobnosti.

   Problemi koji su vidljivi prilikom regrutacije osoba koje su dugo nezaposlene za pozicije na profesionalnom/tehničkom nivou mogu se objasniti ubrzanim zastarevanjem stečenog znanja i manjkom radnog iskustva, što predstavlja faktore koji odvraćaju poslodavce od njihovog radnog angažovanja. Osim toga, značajan broj dugo nezaposlenih nalazi se u tzv. sivoj zoni rada i, osim korišćenja pasivnih mera podrške koju pruža Nacionalna služba za zapošljavanje, nisu zainteresovani za formalizaciju svog rada.

   Regrutacija starijih osoba sve više dobija na značaju, naročito kada je reč o transferima iz drugih preduzeća, a razloge nalazimo u njihovoj obučenosti i iskustvu,

odnosno u tome da je za nove poslodavce regrutacija starijih osoba jeftinija i efikasnija. Realno je očekivati da će se trend regrutacije starijih osoba nastaviti sve dok se godine života i trajanje radnog veka budu produžavali. Uostalom, sve dok se starija populacija, računajući i one koji su penzionisani, bude suočavala sa izazovima ekonomske neizvesnosti i socijalne nejednakosti uzrokovne razlikama između zarada i penzija, postojaće i motivi za povratak na tržište rada i aktivno traganje za poslom.

4. Izbor vrste društvenih mreža za oglašavanje slobodnih radnih mesta značajno je povezan sa metodama i tehnikama regrutacije u turističkim i ugostiteljskim preduzećima, s ciljem optimalizacije raspoloživih resursa.

   Transferi iz drugih preduzeća, rotacija posla, fakulteti i visoke škole, konsultanti za pronalaženje menadžera, direktna aplikacija i oglašavanje u tradicionalnim, digitalnim i tradicionalnim i digitalnim medijima su metodi koji su za poziciju menadžera statistički pozitivno i značajno povezani sa oglašavanjem na svim društvenim mrežama. U „ratu za talente“ skraćivanje procesa regrutacije i selekcije ima važnu ulogu, te su odluke poslodavaca o oglašavanju u štampi, radiju, televiziji i digitalnim medijima, računajući i društvene mreže, pokazatelj prepoznavanja komparativnih prednosti metoda i tehnika regrutacije i raspoloživih medija sa prihvatljivim cenovnim okvirom za oglašavanje.

   Značajno i pozitivno povezivanje regrutacije žena sa oglašavanjem na Fejzbuku i Linkedinu može da ima povoljne komparativne implikacije za poslodavce s obzirom da je izbor za oglašavanje na Fejzbuku - društvenoj mreži sa najviše korisnika, koju u Srbiji koristi više od četiri miliona ljudi (46,7% ukupne populacije), odnosno Linkedinu - društvenoj mreži koja je poslovno profilisana i koja je u Srbiji premašila broj od 900 hiljada korisnika (10,4% ukupne populacije).

5. U najvećem broju slučajeva za proces regrutacije primarno je odgovorna organizaciona jedinica za ljudske resurse u saradnji sa menadžerima drugih odeljenja.

   Ispitanici su prepoznali organizacionu jedinicu za ljudske resurse kao primarno odgovornu za obuku i razvoj, dok je menadžment primarno odgovoran za plate i beneficije.

   Menadžment u saradnji sa drugim odeljenjima primarno je odgovoran za odnos radnika i menadžera.

   Rezultati su ukazli i na to da za zdravlje i bezbednost na radu u turističko-ugostiteljskim preduzećimanije odgovorna ni jedna organizaciona jedinica, što može da

generiše brojne probleme. Naime, poslodavac je dužan da obezbedi zaposlenom rad na radnom mestu i u radnoj okolini gde se sprovode sve mere bezbednosti i zdravlja na radu, tako da je radni proces prilagođen telesnim i psihičkim mogućnostima zaposlenog. Važno je naglasiti da poslodavac ima obavezu da garantuje da je obezbedio sve mere zaštite pre i za vreme odvijanja radnog procesa, kao i prilikom implementacije novina u procesu rada[29].

Ispitanici su se izjasnili da ne znaju koja je primarno odgovorna organizaciona jedinica za povećanje i smanjenje broja radnika.

Funkcije i aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima nisu značajno povezane sa oglašavanjem u tradicionalnim medijima, ali suznačajno povezane sa oglašavanjem u digitalnimi saoglašavnjem i u tradicionlnim i digitalnim medijima.

Oglašavanje i u digitalnim i u tradicionalnim medijima je prisutno često ili uvek ukoliko organizaciona jedinica za ljudske resurse u saradnji sa menadžerima drugih odeljenja obavljaju funkcije i aktivnosti koje se odnose na plate i beneficije, regrutaciju i selekciju, obuke i razvoj i odnos radnika i menadžera.

6. Oglašavanje upražnjenih radnih mesta na društvenim mrežama značajno je povezano sa ciljnom grupom kandidata. Poslodavci turističko-ugostiteljskih preduzeća u Srbiji svoje poverenje za oglašavanje slobodnih menadžerskih pozicija poklanjaju tradicionalnim i digitalnim medijima, ali ne i društvenim mrežama. Ovakvi rezultati istraživanja mogu da se tumače izostankom pune kontrole nad vlastitim procesom regrutacije kandidata za menadžerske pozicije, s obzirom na to da je korisnički generisanim sadržajima moguće ugroziti kredibilitet celokupnog procesa. Osim toga, postoji realna pretnja otkrivanja ličnih podataka kandidata, odnosno konfrontacije sa zakonskim propisima kojima se reguliše zaštita podataka o ličnosti[30]. Svako oglašavanje na društvenim mrežama ostavlja digitalni trag, što suštinski omogućava prikupljanje i čuvanje podataka, te se može govoriti o resursu nove ekonomije sa značajnom komercijalnom funkcijom.

Oglašavanje upražnjenih radnih mesta za pripravnike na Fejzbuku i Linkedinu nije značajno povezano sa ciljnom grupom koja je dugo nezaposlena, zatim sa osobama sa invaliditetom, neobrazovanim ili osobama koje su napustile školu. Ipak, uočena je pozitivna korelacija sa regrutacijom žena pripravnika.

---

[29] Закон о безбедности и здрављу на раду (Службени гласник РС 101/2005, 91/2015, 113/2017 – др. закон)
[30] Закон о заштити података о личности. *Службени гласник РС*, 87/2018

LITERATURA

1. Abduli, S. (2013). *The Role and Recruitment and Training in SMEs' Performance Growth in the Republic of Macedonia*. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(2), 133-146.
2. Aboul-Ela, G.M.B.E.D. (2014). Development of a scale to measure the perceived benefits of e-recruitment from the viewpoint of the recruiter. *Journal of Business and RetailManagement Research*. 9(1), 40-51.https://doi.org/10.24052/JBRMR/181
3. Abratt, R., & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1048-1063. https://doi.org/10.1108/03090561211230197
4. Avery Mark Abernethy. (1989). The Accuracy of Diary Measures of Car Radio Audiences: An Initial Assessment, *Journal of Advertising*, 18(3), 33-39. https://doi.org/10.1080/00913367.1989.10673159
5. Adams, R. (2003). *International Migration, Remittances, and the Brain Drain: A Study of 24 Labour-Exporting Countries*. Policy Research Working Paper; No. 3069. World Bank, Washington.
6. Aksu, A. (2008). Employee turnover: calculation of turnover rates and costs. In: *Hospitality human Resources Management*. (Ed. Tesone, D.). Elsevier Ltd.
7. Amin Mohamed, A., Orife, J. N. and Wibowo, K. (2002). The legality of key word search as a personnel selection tool, *Employee Relations*, 24 (5), 516-522. https://doi.org/10.1108/01425450210443285

8. Andevski M., Arsenijević J. (2014). Konvergencija u kontekstu Web 2.0 – pedagogija navigacije, *12. Međunarodna naučno-stručna konferencijaDoba znanja*, Sremski Karlovci.
9. Avilés G. J. A., et al. (2009). Newsroom integration in Austria, Spain and Germany. Models of media convergence. *Journalism Practice, 3,* 285–303. https://doi.org/10.1080/17512780902798638
10. Allen, D. G., Otondo, R. F., & Matho, R. V. (2007). Web-Based Recruitment: Effects of Information, Organizational Brand, and Attitudes toward a Web Site on Applicant Attraction. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), 1696–1708. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1696
11. Alnıaçık, E., & Alnıaçık, Ü. (2012). Identifying Dimensions of Attractiveness in Employer Branding: Effects of Age, Gender, and Current Employment Status. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *58*, 1336-1343. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117
12. Alexander, E., Mader, F., Mader, D. (2016). College Students Use Social Networking Sites for Sharing with Friends, But Guess Who Else is Looking? *Atlantic Marketing Journal,* 5(2), 69-77.
13. Angeleski, M., Zdraveski, D., & Andonovski, M. (2013). Identifying the importance and use of web 2.0 tools and networks in tourism sector: case study of the Republic Macedonia. In: *International Scientific Conference on Service Sector,* 3-5.10.2013, Ohrid, Macedonia (25-41). https://doi.org/10.20544/HORIZONS.A.23.2.18.P02
14. Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 3rd Ed., Kogan Page Business, London.
15. Armstrong, M. (2009). „*Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*“, 11th Ed., Kogan Page Business, London.
16. Asocijacija medija. (2018). *Prava mera medija*. Beograd.
17. Ateljević, J., Martin, F. (2011). The use of location specific advertisements on Facebook: can they help entrepreneurs solve problems associated with banner advertisements. *Ninth International Conference „Challenges of Europe“*. Split: Faculty of Economics, May 26-28 2011: 17-32.
18. Auxier, B., & Anderson, M. (2021). *Social Media Use in 2021*. Pew Research Center.
19. Acikgoz, Y.,& Bergman, S. (2016). Social Media and Employee Recruitment: Chasing the Run Away Bandwagon. In R. N. Landers & G. B. Schmidt (eds.) *Social*

media in employee selection and recruitment: Theory, practice, and current challenges, 175-195. London: Springer.

20. Acquisti, A., & Gross, R. (2006). Imagined Communities: Awareness, Information Sharing, and Privacy on the Facebook. Springer Berlin, Heidelberg, 36-58. http://dx.doi.org/10.1007/11957454_3
21. Babin, J. B., & Harris, E. G., (2012). *Ponašanje potrošača*. Beograd: Data Status.
22. Bakić, O. (2002). *Marketing menadžment turističke destinacije*. Beograd: Ekonomski fakultet.
23. Bal, F. (1997). *Moć medija – mandarin i trgovac*. Beograd: Clio.
24. Banerjee, P., Gupta, R. (2019). Talent Attraction through Online Recruitment Websites: Application of Web 2.0 Technologies. *Australasian Journal of Information Systems,* 23, 1- 32. https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1762
25. Bansak, C., Simpson, N.,& Zavodny, M. (2015). *The Economics of Immigration*. Oxford: Routledge. (1st ed.) https://doi.org/10.4324/9781315797250
26. Barber, A. E. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. SAGE Publications, Inc. http://dx.doi.org/10.4135/9781452243351
27. Barber, A. E., Wesson, M. J., Roberson, Q. M., & Taylor, M. S. (1999). A tale of two job markets: Organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior. *Personnel Psychology*, 52(4), 841-868.
28. Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage, *Academy of Management Executive,* 9(4), 49-61. https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192
29. Baum, M., & Kabst, R. (2010).Websites in the Recruitment Context: A Conceptual Model. *Third European Academic Workshop on electronic Human Resource Management (e-HRM)*, 128-144. May 20-21, 2010, Bamberg, Germany.
30. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Zagreb: Golden marketing.
31. Backhaus, K.B. (2004). An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster.com. *Journal of Business Communication,* 41(2), 115-136. https://doi.org/10.1177/0021943603259585
32. Backhaus, K. and Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9(4/5), 501–517. https://doi.org/10.1108/13620430410550754
33. Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal,* 13(4), 193-201. https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128

34. Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special References to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
35. Becker, W.J., Connolly, T., Slaughter, J. E. (2010). The effect of job offer timing on offer acceptance, performance, and turnover. *Pers. Psychol.* 63:223–241. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01167.x
36. Bechmann Petersen, A. (2006). Internet and Cross Media productions: Case Studies in Two major Danish Media Organizations. *Australian Journal of Emerging Technologies and Society*, 4(2)
37. Beardwell, J. and Wright, M. (2003). Recruitment and Selection. In: Beardwell, I., Holden, L. & Claydon, T., *Human Resource Management: A Contemporary Approach*, London: Pearson.
38. Beine, M., Docquier, F. & Schiff, M. (2008). Brain Drain and its Determinants: A Mayor Issuer for Small States. *World Bank Conference on Small States, Growth Challenges and Development Solutions*.
39. Belch, G. E., & Belch, M. A. (2004). *Advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective* (6th ed.). Boston: McGraw-Hill.
40. Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising,* 24(2), 151-172. https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912
41. Bešker I. (2004). *Istraživačko novinarstvo*, PressData, Zagreb
42. Bewsell, G. R. (2009). Online trust mechanisms: a domain study of online auctions. *Australasian Journal of Information Systems,* 15(2), 149-167.
43. Bjelica, A., Kapor-Stanulović, N. (2006). Reproduktivna funkcija i mladi – potencijal, vrednovanje i faktori ograničenja. U: *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*, 121. Novi Sad.
44. Blek S. (2003). *Odnosi s javnošću*, Clio, Beograd.
45. Black, S., Johnson, A., Takach, S., & Stone, D. (2012). Factors affecting applicants' reaction to the collection of data in social network website. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings,* 11742. https://doi.org/10.5465/AMBPP.2012.11742abstract
46. Bogićević Milikić, B. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd, Ekonomskifakultet.
47. Bogićević B. (2003). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Ekonomskifakultet.

48. Bodin M. (2016). *Ljudski i društveni resursi - humanološki menadžment pristup*. Beograd: Inovacioni centar Fakulteta bezbednosti : Akademska misao :Centar za društvena istraživanja.
49. Boella, M., & Goss-Turner, S. (2013). *Human Resource Management in the Hospitality Industry* (Ninth edition). Routledge Taylor & Francis Group.
50. Bošković, B. (2013). Žene i obrazovanje: evropska perspektiva Crne Gore (328-336). *Obrazovanje i razvoj*. Beograd: Institut društvenih nauka.
51. Boškov, V. (2020). Menadžment ljudskih resursa u turizmu i hotelijerstvu. Novi Sad: Visoka poslovna škola strukovnih studija.
52. Brakočević, M.(26.09.2021). *Politika*, 11.
53. Brandão, C., Silva, R., &Vieira dos Santos, J. (2019). Online recruitment in Portugal: Theories and candidate profiles, *Journal of Business Research*, 94, 273-279.
54. Bratton, J. & Gold, J. (2003). *Human Resource Management: Theory an Practice* (3rd ed.), London: Palgrave Macmillan.
55. Brdar, I., Živković, R., Gajić, J., Stanković, J. & Kilibarda, N. (2018). Smart turizam – mogućnost primene interneta stvari u savremenom turističkom poslovanju. SINTEZA 2018 - International scientific conference on information tehnolocy and data related research. Beograd. https://doi.org.10.15308/Sinteza-2018-116-122
56. Brdar, I. & Gajić, J. (2019). IT and Tourism Business – Do Serbian Companies in Tourism Follow Contemporary Trend? *Industrija*, 47(1), 7-22. https://doi.org/10.5937/industrija47/19956
57. Breaugh, A. J., (2013). Employee Recruitment. *The Annual Review of Psychology* 64, 389-416. https://doi.org/0.1146/annurev-psych-113011-143757
58. Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P. & Vernon, G. (2016). *International Human Resource Management* (Edition: 4), London: Chartered Institute of Personnel and Development - Kogan Page.
59. Brown, V. and Vaughn, D., 2011. The writing on the (Facebook) wall: The use of social networking sites in hiring decisions. *Journal of Business Psychology*, 26(2), 219-225.
60. Brooks, M.E., Highhouse, S., Russell, S., & Mohr, D. (2003). Familiarity, ambivalence, and firm reputation: Is corporate fame a double-edged sword? *Journal of Applied Psychology*, 88, 904–914.
61. Buble, M. (2006). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet.

62. Budaković, A., Peštek, A. (2018) *Upravljanje ljudskim resursima u kontekstu internog marketinga*. Sarajevo: Ekonomski fakultet.
63. Burton, S., & Soboleva, A. (2011). Interactive or Reactive? Marketing with Twitter. *Journal of Consumer Marketing*, 28(7), 491 – 499. https://doi.org/10.1108/07363761111181473
64. Vasiljević Blagojević, M., Marinković, S., Perčić, K., Lučić, V. (2016). Tranzicija i problem odliva mozgova iz perspektive studenata privatnog univerziteta. *Nastava i vaspitanje*, 65(1), 197-210.
65. Vasić, Ž. M., Yordanova, M., Bjelobaba, G. (2015). "Headhunting" kao metod regrutacije. Infoteh-Jahorina, 14, 441-445.
66. Vesić, D. (2006). *Menadžment ljudskih resursa – Savremeno upravljanje ljudskim kapitalom*. Beograd.
67. Virijević Jovanović, S., Jošanov Vrgović, I. (2017). Uloga zaposlenih imenadžmenta ljudskih resursa u procesu stvaranja vrednosti brenda. *Škola biznisa 1,* 41-50.https://doi.org/10.5937/skolbiz1-14336
68. Vitić – Ćetković, A., Cvetkov – Čikošev, T. (2009). Savremeni modeli visokog obrazovanja kao specifičan faktor uspjeha u turizmu i hotelijerstvu. U: Zbornik naučnog skupa, 2 – Savremene tendencije u turizmu, hotelijerstvu i gastronomiji (113-115). Novi Sad: Prirodno-matematički fakultet, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo.
69. Vlada Republike Srbije. (2018). Strategija podsticanja rađanja. *Službeni glasnik RS, br*. 25/18.
70. Vlada Republike Srbije. (2018a).Strategija razvoja sistema javnog informisanja u Republici Srbiji za period 2020-2025. godina. *Službeni glasnik RS, br. 30*/18.
71. Vlada Republike Srbije. (2021). Strategija zapošljavanja u Republici Srbiji za period od 2021. do 2026. godine. *Službeni glasnik RS, br*. 18/21.
72. Vlastelica, T. (2007). *Medijska kampanja, publicitet i oglašavanje*. Beograd: Zadužbina Andrejević.
73. Voicu, M. C. (2014). Using online questionnaires in the employee recruitment activity**,***Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124: 34-42. 12thInternational Symposium in Management (SIM 2013), Timisoara, Romania. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.457
74. Vračar, D. (2005). *Strategije tržišnog komuniciranja*. Beograd: Ekonomski fakultet.

75. Vukonjanski I., Šartije T., Konstans P., Hefer H., Borojević T., Radosavljević K., Barber Dž., Terijen O., Rambo T. (2012). *Priručnik za upravljanje ljudskim resursima*.Beograd: KancelarijaSaveta Evrope.
76. Galanaki, E. (2002). The Decision to Recruit Online: Descriptive Study'. *The Career Development International*, 7(4), 243-251. https://doi.org/10.1108/13620430210431325
77. Galičić, V., Laškarin, M. (2016). *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
78. Galićić, V. (2017). *Poslovanje hotelskog odjela smještaja*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
79. Gentry, W. A., Harris, L. S., Baker, B.A., & Leslie, J. B. (2008). Managerial skills: What has changed since the late 1980s. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 167-181.
80. Gibbs, C., MacDonald, F., & MacKay, K. (2015). Social media usage in hotel human resources: recruitment, hiring and communication. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(2), 170-184.
81. Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, *17(2), 239-256*. https://doi.org/10.1362/146934717x149097339662
82. Gligorijević, M., Janičić, R. (2011). Integrisane marketinške komunikacije u izgradnji korporativnog brenda na B2B tržištu. *Ekonomske teme, XLIX (2), 281-296.*
83. Grujić, M. (2003). Menadžment u turizmu. Novi Sad: Fakultet za uslužni biznis.
84. Grund, C. (2006). Mitarbeiterrekrutierung über das Internet – Marktanalyse und empirische Untersuchung von Determinanten und Konsequenzen für die Arbeitnehmer. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 76(5), 451–427. https://doi.org/10.1007/s11573-006-0022-z
85. Guest, D. (1989). Personnel and HRM: Can you tell the difference? *Personnel Management*, 21(1), 48-51.
86. Gueutal, D., Stone, L., & Salas, E. (2005). *The brave new world of e-HR: Human Resources in the digital age*. Pfeiffer, San Francisco.
87. Gustafsson, S. (2001). Optimal age at motherhood. Theoretical and empirical considerations on postponement of maternity in Europe. *Journal of Population Economics*, 14(2), 225-247.

88. Dabirian, A., Berthon, P. & Kietzmann, J. (2019). Enticing the IT crowd: employer branding in the information economy. *Journal of Business & Industrial Marketing,* 34(7), 1403-1409.https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2018-0333

89. Davidson, M.C.G., Timo, N., & Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost?: A case study of Australian four and five star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 22*(4), 451-466. https://doi.org/10.1108/95961190980000614

90. Dajić, M. (2021). Upotreba interneta u preduzećima u Republici Srbiji za vreme pandemije COVID-19. *STED Journal*, 3(1), 39-46. https://doi.org/10.7251/STED2101039D

91. Dao, N.T., Dávila, J., & Greulich, A. (2021). The education gender gap and the demographic transition in developing countries. *Journal of Population Economics* 34, 431-474.https://doi.org/10.1007/s00148-020-00787-1

92. Darrag, M., Mohamed A., & Abdel A. H. (2010). Investigating recruitment practices and problems of multinational companies (MNCs) operating in Egypt. Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues. 3(2), 99-116.

93. Dash S. S. (2021). Behavioural Economics: A New Driver of Strategic HRM. *NHRD Network Journal*, 14(2):206-215. https://doi.org/10.1177/2631454120977240

94. Daft, L. R. (1988). *Management* (*first edition*). Chicago, New York: The Dryden Press.

95. Demeterffy Lančić, R. (2010). Novi mediji i odnosi s javnošću. *Medijske studije*, 157-169.Zagreb.

96. Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data status.

97. De Goede, M.E., Van Vianen, A.E., & Klehe, U.C. (2011). Attracting applicants on the Web: PO fit, industry culture stereotypes, and Website design. *International Journal of Selection and Assessment,* 19, 51-61.https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00534.x

98. DeCenzo, D., & Robbins, S. (2009). *Fundamentals of Human Resource Management*. (10th Ed.). John Wiley & Sons, Inc.

99. Dineen, B. R., Ash, S. R., & Noe, R. A. (2002). A web of applicant attraction: Person-organization fit in the context of web-based recruitment, *Journal of Applied Psychology,* 87(4), 723−734.

100. Domazet, A., Domljan, V., Peštek, A, Hadžić, F. (2020). *Održivost emigracija iz Bosne i Hercegovine*. Sarajevo: Friedrich-Ebert-Stiftung BiH.

101. Dowling, P. J. & Welch, D. E. (2006). *International Human Resource Management:Managing People in a Multinational Context* (4th ed.). London: Thomson.

102. Dostanić, M. (2018). Specifičnosti upravljanja ljudskim resursima u procesu prevencije kriminala, *Anali poslovne ekonomije*, Banja Luka, 19, 48-58.
103. Drašković, B., & Kleut, J. (2012). Televizijska publika u digitalnoj eri – istraživačke perspektive. *Kultura*, 135: 217-232.https://doi.org/10.5937/kultura1235217D
104. Duval, E., Loungani, P. (2019). *Designing Labor Market Institutions in Emerging Market and Developing Economies: Evidence and Policy Options*, International Monetary Fuond.
105. Dubey, P., Sharma, S.K., & Surenthiran, N. (2013). Human Resource Development: A Literature Review. *Golden Research Thoughts,* 3(6).
106. Duncan, T. (2002). *Principles of advertising & IMC* (2nd Ed.). Boston: McGraw-Hill.
107. Dhamija, P. (2012). E-recruitment: A roadmap towards e-human resource management, *Researchers World : International Refereed Social Sciences Journal*3(2).
108. Đorđević A., Kostić Stanković M, Cvijović J. (2014). Uporedna analiza oglašavanja putem tradicionalnih i društvenih medija, *Novi ekonomist*, 15, Bijeljina.
109. Đorđević Boljanović, J. (2010). Menadžment ljudskih resursa – pojam, značaj i definisanje. U: *Menadžment* (Branislav Mašić, redaktor). Beograd: Univerzitet Singidunum.
110. Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
111. Đorđević Boljanović, J., Dobrijević, G., Đokić, F. (2017). Razvoj zaposlenih: uloga IT u 360º povratnim informacijama.International Scientific Conference on Information Technology and Data Related Research. https://doi.org/10.15308/Sinteza-2017-447-451
112. Đorđević Boljanović, J. (2018). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
113. Đorđević Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L, Dobrijević, G. (2020). *Razvoj karijere i poslovnih veština*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
114. Edgar, F., & Geare, A. (2007). Legislating for Best Practice HRM: The New

Zealand Approach. Public Personnel Management, 36(3), 183-196. https://doi.org/10.1177/009102600703600301

115. Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. https://doi.org/10.1108/00483481011012809
116. Emanuela, T.A. (2018). The Impact of Social media on Recruitmet. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, 18(2).
117. Epstein, M., Harniss, M., Robbins, V., Wheeler, L., Cyrulik, S., Kriz, M., &Nelson, R. (2003). Strength-based approaches to assessment in schools. Handbook of School Mental Health: Advancing Practice and Research.
118. European Union. (2010). *Project Europe 2030 – Challenges and Opportunities*. Luxembourg https://doi.org/10.2860/9573
119. Ewing, M., Pitt, L., de Bussy, N., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22. https://doi.org/10.80/02650487.2002.11104914
120. Živković, R., Gajić, J., & Brdar, I., (April 25-26, 2014). The impact of social media on tourism. In: *Book of proceedings SINTEZA 2014:Impact of Internet on Business Activities in Serbia and Worldwide*, 758-761. Belgrade: Singidunum University. https://doi.org/10.15308/SINTEZA-2014-758-761
121. Živković, R., Njeguš, A., Gajić, J. Brdar, I. & Mijajlović, I., (September 25, 2015). Upravljanje online zajednicama u hotelijerstvu. In: *Book of proceedings SINTEZA 2015: Tourism destination competitiveness,* 133-139. Belgrade: SingidunumUniversity. https://doi.org/10.15308/sitcon-2015-133-139
122. Zakon o radu. *Službeni glasnik RS*, 24/2005, 61/2005, 54/2009, 32/2013, 75/2014, 13/2017 – odluka US, 113/2017 i 95/2018 – autentično tumačenje).
123. Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu. *Službeni glasnik RS*, 101/2005,91/2015, 113/2017-dr. zakon).
124. Zakon o zapošljavanju stranaca. *Službeni glasnik RS*, 128/2014, 113/2017, 50/2018, 31/2019.
125. Zakon o zaštiti podataka o ličnosti. *Službeni glasnik RS*, 87/2018.
126. Zakon o strancima. *Službeni glasnik RS*, 24/2018, 31/2019.
127. Zakon o oglašavanju. *Službeni glasnik RS,* 6/2016, 52/2019 – dr. zakon
128. Zarrella, D. (2010). *The social media marketing book*. O'Reilly Media, Inc.
129. Zeng, B. & Gerritsen, R. (2014). What do we know about social media in tourism?

A review. *Tourism Management Perspectives* 10: 27-36. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2014.01.001

130. Zjalić, Lj. (2009). Ljudski resursi i njihova osposobljenost za uključivanje u razvoj privrede i društva. *Međunarodni problemi*, Vol. LXI, 1-2, 92-111.
131. Zupan, N. & Kaše, R. (2005). Strategic human resource management in European transition economies: building a concepuual model on the case of Slovenia. *The International Journal of Human Resource Management*,16(6): 882-906. https://doi.org/10.1080/09585190500120525
132. Zhao, D. (2019). The Rise of Mobile Devices in Job Search: Challenges andOpportunities for Employers. *Glassdoor: economic research*.
133. IBM Corp. Released 2016. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 24.0. Armonk, NY: IBM Corp.
134. Ivanković, B. (2018). Human Resources Management, *6th International Conference Proceedins "Application pf new Technologies in Management and Economy"*, 537-548. Belgrade: Faculty of Information Technology and Engineering.
135. International Organization for Migration. (2002). *World Migration Report: Managing Migration Challenges and Responses for People on the Move*. Geneva: IOM.
136. International Organization for Migration (2019). *World Migration Report 2020*.Geneva: IOM.
137. Isaković, Z. (1991). *Uvod u propagandu*, Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
138. Ispos Strategic Marketing. (2015). *Jačanje medijske slobode: analiza medijskog tržišta u Srbiji*. Beograd.
139. Jansson, A. (2013). Mediatization and Social Space: Reconstructing Mediatization for the Transmedia Age. *Communication Theory*, 23 (2). https://doi.org/10.111/comt.12015
140. Jackson, S., Schuler, R., &Jiang., K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management.*The Academy of Management Annals*, 8(1): 1-56.https://doi.org/10.1080/19416529.2014.872335
141. Jenkins, H. (2001). Convergence? I diverge. *Technology review,93*.

142. Jenkins ,H. (2006). *Convergence Culture. Where Old and New Media Collide*, New York, London: New York University Press.
143. Jenner, S. & Taylor, S. (2009): Employer branding-fad or the future of HR?London.
144. Jiang, Z. C. & Gong, X. (2019). The Research on Humanresource Development of Tencent—The HR Three Pillar Model. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 7, 462-474. https://doi.org/10.4236/jhrss.2019.73030
145. Jovanović Božinov, M., Kulić, Ž., Cvetkovski, T. (2008). *Osnovi upravljanja ljudskim resursima*. Beograd: Megatrend univerzitet.
146. Jovičić, D. (2011). Tradicionalno i savremeno tržišno komuniciranje. *Škola biznisa,* 2: 66-75.
147. Jones, C., Behling, S. (2010). Uncharted waters: Using social networks in hiring decisions. *Issues in Information Systems* 11(1), 589-595. https://doi.org/10.48009/1_iis_2010_589-595
148. Johnson, M., Egelman, S., & Bellovin, S. (2012). Facebook and privacy: it's complicated. SOUPS ,12: *Proceedings of the Eighth Symposium on Usable Privacy and Security*, 1-15. https://doi.org/10.1145/2335356.2335369
149. Johnson, R. D., Stone, D. L., & Lukaszewski, K. M. (2020). The benefits of eHRM and AI for talent acquisition.*Journal of Tourism Futures*. 7(1), 40-52. https://doi.org/10.1108/JTF-02-2020-0013
150. Junejo, I., Khawaja, A., &Gul, K. (2019). Does E-recruitment Matter for Service Sector? An Empirical Study of Hyderabad. *Annals of Contemporary Developmentsin Management & HR*, 1(3), 22-32. https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2019.03.003
151. Kavran, D. (1991). Nauka o upravljanju: organizacija, kadrovi, rukovođenje. Beograd: Naučna knjiga
152. Kalamar, D. (2016). Convergence of media and transformation of audence. *Informatol, 49, 190-202*. Maribor.
153. Kamran, A., Dawood, J. &Hilal, S. B. (2015). Analysis of the Recruitment and Selection Process, *Proceedings of the 9thInternational Conference on Management Science and Engineering Management*, Advances in Intelligent Systems and Computing 362, Springer-Verlag Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-47241-5_114
154. Kaplan, M. A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68. https://doi.org./10.1016/j.bushor.2009.09.003

155. Karaman-Aksentijević, N., Vujić, V. (2010). *Upravljanje znanjem i ljudskim razvojem u turizmu*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
156. Karthikeyan, C. (2019). *Human Resource Management*. IJMRA Publications, Jagadhri – India.
157. Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
158. Kaur, P. (2015). E-recruitment: A conceptual study. *International Journal of Applied Research*, 1(8), 78-82.
159. Kaufman, B. (2007). The development of HRM in historical and internationalperspective. In. *The Oxford handbook of human Resource Management* (Ed. Voxall, P., Purcell, J. & Wright, P.). New York.
160. Kesić, T. (2003). *Integrirana marketinška komunikacija*. Zagreb: Opinio
161. Kim, S., & O'Connor, J. G. (2009). Assessing Electronic RecruitmentImplementation in State Governments: Issues and Challenges', *Public Personnel Management*, 38(1), 47-66.
162. Kimmel, R. (2021). More than memes: Embracing social media for 21st century supported employment. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 54, 289-293. https://doi.org/10.3233/JVR-211139
163. King, K., Reid, L., & Morrison, M. (1997). Large-Agency Media Specialists' Opinions on Newspaper Advertising for National Accounts. *Journal of Advertising*,26(2), 1-17.
164. Kleut, J. (2012). Interaktivnost i multimedijalnost – u potrazi za značenjem i kontinuitetom. *Kultura*, 135, 161-174. https://doi.org/10.5937/kultura1235161K
165. Kovač Cerović, Levkov, Lj. (2002). *Kvalitetno obrazovanje za sve – put karazvijenom društvu*. Beograd: Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije.
166. Kovačević, B. (2012). Uticaj nivoa obrazovanja na zadovoljstvo humanog kapitala u turističko-hotelijerskom poslovanju. *Škola biznisa,* 2, 49-59.
167. Koković, D. (2007). *Društvo i medijski izazovi – Uvod u sociologiju masovnih komunikacija*. Novi Sad: Filozofski fakultet.
168. Kostenko, W., Harris, M., & Zhao, X. (2012). Occupational transition and country-of-origin effects in the early stage occupational assimilation of immigrants: some evidence from Australia, *Applied Economics,* 44, 4019-4035. https://doi.org/10.1080/00036846.2011.587774

169. KostićStanković, M. (2011). *Integrisane poslovne komunikacije*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
170. Kostić Stanković, M., Todović, D. (2015). Integrisanje korporativnih komunikacija u razvoju poslovnog komuniciranja, *Zbornik radova, X Skup privrednika i naučnika SPIN*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
171. Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control (9th edition)*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
172. Kotler, P. (2000). *Marketing Management(10th edition)*. The Millennium Edition. Person Prentice Hall, Upper Saddle River.
173. Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong, G. (2007). *Principi marketinga (4thedition)*. Zagreb: Mate.
174. Kotler, P. and Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing(12th edition)*, Pearson-Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
175. Kotler, P., Keller, K. L. (2011). *Marketing Management(12th edition)*. Beograd: Data status.
176. Koch, T., Gerber, C., &De Klerk, J. J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you Linkedin? *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0), a861: 1-14.https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.861
177. Krings, F., Gioaba, I., Kaufmann, M., Sczesny, S., Zebrowitz, L. (2021). Older and Younger Hob Seekers, Impression Management on Linkedin. *Journal of Personnel Psychology*, 20(2), 61-74.https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000269
178. Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment* 2(2), 64-66. Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici.
179. Kulić, Ž. (2002). *Upravljanje ljudskim resursima*. Beograd:UniverzitetMegatrend.
180. Kulić, R. (2002). Formalno, neformalno i informalno učenje i obrazovanje. *Andragoške studije,* 9(1-2), 11-24. Beograd.
181. Kulić, Ž., Milošević, G, Ristić, S. (2005). *Upravljanje kadrovima i njihovim potencijalima.* Beograd: Viša železnička škola.
182. Kulić R., Đurić I. (2014). Kvalitet ljudskih resursa i konkurentna sposobnost nacionalne ekonomije. *Andragoške studije*, 1, 31-48.
183. Kumari, N. (2012). A Study of Recruitment and Selection proces: SMC Global. *Industrial Engineering Letters,* 2(1).
184. Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The Human Dimension:A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and

Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, *51*(2), 171-214. https://doi.org/10.1177/193896551036871

185. Ladkin, A., & Buhalis, D. (2016). Online and social media recruitment: Hospitality employer and prospective employee considerations. *International Journal ofContemporary Hospitality Menagement*, 28(2): 327-345. https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0218
186. Langović Milićević, A. (2014). *Strategijski menadžment i Interkulturalnost*.Vrnjačka Banja: Fakultet za hotelijerstvo i turizam.
187. Lam, H. (2016). Social media dilemmas in the employment context. *Employee Relations*, 38(3), 420-437. https://doi.org/10.1108/ER-04-2015-0072
188. Landers, R. N. & Schmidt, G. B. (2016). Social media in employee selection and recruitment: An overview. In R. N. Landers & G. B. Schmidt (eds.), *Social media in employee selection and recruitment: Theory, practice, and current challenges,* 3-14. London: Springer.
189. Laškarin-Ažić, M. (2018). *Upravljanje odnosima s gostima u turizmu i ugostiteljstvu*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
190. Li, J., Chu, C.W.L., Lam, K.C.K., Liao, S. (2011), Age diversity and firm performance in an emerging economy: Implications for cross-cultural human resource management, *Human Resource Management*, 50 (2), 247–270. https://doi.org/10.1002/hrm.20416
191. Lievens, F. & Harris, M. M. (2003). Research on Internet Recruiting and Testing: Current Status and Future Directions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 16, 131–165. https://doi.org/10.1002/0470013346.ch4
192. Lievens, F., & Chapman, D. (2019). Recruitment and selection (123-150). In A. Wilkinson, T. Bacon, S. Snell, & D. Lepak (Eds.) *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. Los Angeles: Sage. https://doi.org/10.4135/9781529714852.n9
193. Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, *24*(10); 64-66.
194. Loosemore, M., Dainty, A., & Lingard, H. (2003). *Human Resource Management in Construction Projects: strategic and operational approaches*. London:Spon Press.
195. Lukić, J., Brkljač, M., Perčić, K. (2019). Brendiranje poslodavaca u funkciji privlačenja i zadržavanja talenata koji pripadaju generaciji milenijalaca. *Marketing*, 50(2): 83-93. https://doi.org/10.5937/markt1902083L

196. Lynch, J., De Chernatony L. (2004) The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *Journal of Brand Management,* 11(5): 403-419. https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540185
197. Madia, S. A. (2011). Best practices for using social media as a recruitment strategy. *Strategic HR Review*, 10(6), 19-24. https://doi.org/10.1108/14754391111172788
198. Makienko, I. (2012). Effective frequency estimates in local media planning practice. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 20: 57-65. https://doi.org/10.1057/jt.2012.1
199. Maksimović, V. (2014). Međunarodni aspekt upravljanja ljudskim resursima – poslovni slučaj kompanije „Rapp Marine Group„ u Srbiji. *Ekonomski signali,* 9(2), 63-84. Peć - Leposavić: Visoka ekonomska škola strukovnih studija.
200. Maksić, T. (2020).*Mediji i nove politike upravljanja internetom – ekonomska održivost medija u digitalnom dobu*. Beograd: Balkan Investigative Reporting Network Serbia.
201. Malthouse, E. C., Calder, B. J., & Tamhane, A. (2007). The effects of media context experiences on advertising effectiveness. *Journal of Advertising*, *36*(3), 7-18. https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367360301
202. Marshall, R. (2013). *Marketing in a Digital World*. Big RAM Publishing LLC, Spring_eld, USA.
203. Marchington, M. and Wilkinson, A. (2002). *People Management and Development:Human Resource Management at Work*. Chartered Institute of Personnel and Development, (2nd Ed.).
204. Marinković, D. (2014). *Demografske determinante populacione politike Republike Srpske*. Banja Luka: Univerzitet u Banjoj Luci, Prirodno-matematički fakultet.
205. Marinković, I. (2018). Demografska analiza razlike u smrtnosti muškog i ženskog stanovništva. *Demografija 15*, *1-17*.
206. Marinković, V. (2009). *Ljudski resursi pred izazovima globalizacije*. Beograd: Zadužbina Andrejević.
207. Marinković, V. (2010). *Upravljanje ljudskim resursima*. Banja Luka: Univerzitet za poslovne studije.
208. Martin-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Gardey, G. S. (2005). Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic Contingent,

Configurational and Contextual Perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 15(5), 633-659.https://doi.org/10.1080/09585190500082519

209. Martinoli, A. (2011). Lifestyle i personalni mediji kao rezultat konvergencije tradicionalnih i novih medija – primer B92. FM. Zbornik radova: *Verodostojnost medija, dometi medijske tranzicije*, 117-132, Beograd: Fakultet političkih nauka - Čigoja štampa.
210. Martinoli A. (2011). Konvergencija i digitalizacija medija – nove uloge publike i medija. *Medijski dijalozi*, 9. Podgorica.
211. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Zagreb: ADECO
212. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review,* 50(4), 370-396. https://doi.org.10.1037/h0054346
213. Mathis, L.R. & Jackson H. J. (2011). *Human Resource Management*, 13th Ed., South-Western Cengage Learning, Mason, USA.
214. Maurer, S.D., & Liu, Y. (2007). Developing effective e-recruiting websites: Insightsfor managers from marketers. *Business Horizons*, 50, 305- 314.
215. Mahapatro, B. B. (2010). *Human Resource Management*. New Age International (P) Ltd., Publishers, New Delhi.
216. Maher, K., & Silverman, R.E. (2002). Online job sites yield few jobs, users complain. *The Wall Street Journal*, January 2, A1, A13.
217. Mašić, B. (2009). *Menadžment*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
218. Mayrhofer, W. & Brewster, C. (2005). European Human Resource Management: Researching Developments over Time, *Management Revue*, 16(1), 36-62.
219. Meloun, J., & Sussman, S. (2008). Human resource management's role in ethics within the hospitality industry. In: *Hospitality human Resources Management*. (Ed. Tesone, D.). Elsevier Ltd.
220. Milić, Z. (2011). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: Visoka strukovna škola za preduzetništvo.
221. Milićević, S., Petrović, J. (2018). *Ljudski resursi u funkciji konkurentnosti Evropske unije kao turističke destinacije*. Blace: BizInfo 9 (2), 53-63. https://doi.org/10.5937/bizinfo1802053M
222. Miloski-Trpinac, O. 2002). Prvi rezultati kontrole obuhvata popisa 2002. u Srbiji. *Statistička revija*, LI (1-4), 71-81.
223. Mihailović, D., Kovačević, I. (2008). Poslovna komunikacija i karakteristike zaposlenih menadžera. *Psihologija*, 41(2), 237-249.

224. Mitrović, M. (2020). Sloboda izražavanja i zaštita podataka o ličnosti na internetu: Perspektiva internet korisnika u Srbiji. CM: Communication and Media XV(47) 5–34. https://doi.org/10.5937/cm15-28316
225. Mihalcea, A.D. (2017). Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. *ManagementDynamics in the Knowledge Economy*,5(2), 289-306. https://doi.org/10.25019/mdke/5.2.07
226. Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62 (2), 237-240.
227. Monday, R. W. & Noe, R. M. (1993).*Human Resource Management*. New York: Allyn and Bacon.
228. Mondy, R. W., Noe, R. M., &Premeaux, S. R. (2002). Human Resources Management (8thEd.), UpperSaddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
229. Muduli, A., Verma, S. & Datta, S. K. (2016). High performance work system in India: examining the role of employee engagement. *Journal of Asia-Pacific Business*, 17(2), 130-150. https://doi.org/10.1080/10599231.2016.1166021
230. Muduli, A., & Trivedi, J. J. (2020). Social media rectuitment: the role of credibility and satisfaction. *Evidence-based HRM*, 8(2), 237-251. https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2019-0069
231. McKee, D., (1997): The Human Resource Profession: Insurrection or Resurrection?. *Human Resource Management*, 36(1), 151-156. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199721)36:1<151::AID-HRM24>3.0.CO;2-D
232. McLuhan, M. (1964). *Understanding media: The extensions of man*. NewYork: McGraw-Hill.
233. McFarland, L. A., & Ployhart, R. E. (2015). Social media: A contextual framework to guide research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1653-1677. https://doi.org/10.1037/a0039244
234. Nagendra, A. (2014). Paradigm shift in HR practices on employee life cycle due to influence of social media. *Procedia Economics and Finance*, 11 , 197–207. https://doi.org/1016/S2212-5671(14)00188-9
235. Nikitović, V. (2019). *U susret regionalnoj depopulaciji u Srbiji*. Beograd: Institut društvenih nauka.
236. Nikolić, J. (2020). Digitalni tragovi u eri novih medija. *CM : Communication andMedia*,XV(48), 137-162.https://doi.org/10.5937/cm15-240996

237. Nickson, D. (2007). *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries*. Elsevier Ltd.
238. Noe, A. R., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., &Wright, P. M. (2000). *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti*. Zagreb: Mate
239. Noe, A. R., Hollenbeck, J. R., Gerhart B., &Wright, P.M. (2006). *Human resource management: gaining a competitive advantage* (*5th ed*.) McGraw-Hill Irwin.
240. Noe, A. R. (2010). Employee Training and Development (*5th ed*.). McGraw-Hill Irwin.
241. Noe, A. R., Hollenbeck, J. R., Gerhart B., &Wright, P.M. (2016). *Human resourceManagement(6th ed.)*. New York:McGraw-Hill Education.
242. Norris P. (2000). *A virtouous Circle: Political Communications in Postindustrial Societies,* New York: Cambridge University Press.
243. Oblinger, D., & Oblinger, J., (2005). Is It Age or IT: First Steps Toward Understanding the Net Generation. In: D. G. Oblinger, J. L. Oblinger (Eds.), *Educating the Net Generation*. Boulder, Co: Educause.
244. Ognjanov, G. (2009). *Integrisane marketinške komunikacije*. Beograd: Ekonomski fakultet.
245. Ognjanović, J. (2020). Employer brand and workforce performance in hotel companies. *Hotel and Tourism Management,* 8(2), 65-78. https://doi.org/10.5937/menhottur20020650
246. Ognjenović, K., Kuzmanov, L., Pavlović, D. (2020). Ex-ante analiza Strategije zapošljavanja Republike Srbije za period 2021-2026. Beograd: Institut ekonomskih nauka.
247. OEBS Misija u Srbiji (2019). *Vodič kroz Zakon o zaštiti podataka o ličnosti GDPR tumačenje novog pravnog okvira*. Beograd.
248. Olson, L. E., &Thjømøe, H. M. (2012).The Relative Performance of TV Sponsorship versus Television Spot Advertising. *European Journal of Marketing*, 46(11-12), 1726-1742. https://doi.org/10.1108/03090561211260068
249. Osranek, R., &Zink, K. (2014). Corporate Human Capital and Social Sustainability of Human Resources – Towards an Integrative Measurement Framework. In.(Ed. Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K.) *Sustainability and Human Resource Management*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8

250. Otto, I. C. (2018). Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana. *European Scientific*, 14(13), 199-214. https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n13p199
251. Otto, I. C., Assuming, J., & Agyei, P. M. (2018). Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana. *European Scientific Journal*, 14(13), 199-214. https://10.19044/esj.2018.v14n13p199
252. Özçelik, G. (2015). Engagement and Retention of the Millennial Generation in the Workplace through Internal Branding. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 99-107.https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p99
253. Pavlović, M., Aleksić, M., Šiljeg, D. (2008). *Oglašavanje u medijima*. Beograd: Megatrend univerzitet.
254. Pavlović, N. (2016). *Poslovna kultura i etika*. Vrnjačka Banja: Fakultet za hotelijerstvo i turizam.
255. Pavlović, N., Krstić, J. (2016). *Preduzetništvo i menadžment*. Vrnjačka Banja: Fakultet za hotelijerstvo i turizam.
256. Palmer, J. W. (2002). Web Site Usability, Design, and Performance Metrics. Information Systems Research, 13(2), 151-167.
257. Parry, E., & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of on-line recruitment methods in the UK, *Human Resources Management Journal*, 18(3), 257-274. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00070.x
258. Parry, E., & Wilson, H. (2009). Factors Influencing the Adoption of Online Recruitment. *Personnel Review*. 38(6), 655-673. https://doi.org/10.1108/00483480910992265
259. Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence, *International Journal of Management Reviews*, 13, 79–96. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x
260. Penev, G., Predojević-Despić, J. (2012). Prostorni aspekti emigracije iz Srbije. Tri "vruće" emigracione zone. *Stranovništvo* 2, 35-64. https://doi.org/10.2298/STNV1202035P
261. People 1st. (2016). *State of the Nation Report 2016:Skills and workforce profile – Hospitality and tourism*. London: People 1st.
262. Perlmutter, H. V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business,4(1), 9-8*.

263. Perlmutter, H. V. (2003). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation (Chapter). In: Buckley, P. (Ed.). *International Business* (1st Ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315199689
264. Perić, S. (2015). Razvoj menadžmenta ljudskih resursa u zemljama u tranziciji. *Ekonomija, 8(2), 31-46*.
265. Petković M. (2008) *Organizaciono ponašanje sa menadžmentom ljudskih resursa*. Beograd: Ekonomski fakultet.
266. Pin, R.J., Laorden, M., & Sáenz-Diez, I. (2001). Internet Recruiting Power: Opportunities and Effectiveness, IESE Research Papers D/439. Barcelona – Spain.
267. Plessis, A. J. & Frederick, H. (2012). Effectiveness of e-recruiting: empirical evidence from the Rosebank business cluster in Auckland, New Zealand. *Science Journal of Business Management*, Article ID sjbm-126, 2-19. https://doi.org/10.7237/sjsa/126
268. Popesku, J. (2016). *Menadžment turističke destinacije*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
269. Popov, D. (2014). Economics of education in Serbia: between human capital and signaling and screening theories. *Megatrend revija*, 11(1), 241-258.
270. Pržulj, Ž., Janković, M., Vemić Đurković, J. (2014). *Put do najbolje odluke*. Pale: Dis-Compny.
271. Predojević-Despić, J. & Penev, G. (2016). Population of Serbia abroad by destination countries: Regional approach. Bulletin of the Serbian Geographical Society, 96(2), 83-106. https://doi.org/10.2298/GSGD1602082P
272. Pritchard, K. (2010). Becoming an HR strategic partner: talent of transition.*Human Resource Management Journal*, 20(2): 175-188. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00107.x
273. Price, J. L., Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24 (3), 543-565.
274. Purusottama, A. & Ardianto, A. (2019). The Dimension of Employer Branding: Attracting Talented Employees to Leverage Organizational Competitiveness. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(1), 118-126. https://doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.01.13
275. Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press.

276. Radović, N. (2010). *Društvene mreže u veb-novinarstvu*, Beograd: Udruženje novinara Srbije.
277. Radojković, M., & Miletić, M. (2008). *Komuniciranje, mediji i društvo.* Beograd: Učiteljski fakultet.
278. Radojković, M. (2017). Digitalni mediji u Srbiji - Koristi i opasnosti. Politeia, 7(13), 15-27. https://doi.org/10.5937/pol1713015R
279. Rampl, L.V. (2014). How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 30(13–14), 1486–1504. https://doi.org/10.1080/0267257x.2014.934903
280. Ramonet I. (2001). *La tyrannie de la communication* (The Tyranny of Communication), Gallimard, Paris.
281. Rao, R. D., & Argote, L. (2006). Organizational learning and forgetting: The effects of turnover and structure. *European Management Review*, 3, 77-85. https://doi.org/10.1057/palgrave.emr.1500057
282. Republički zavod za statistiku. (1991). *Statistički godišnjak SR Srbije za 1990. godinu*. Beograd.
283. Republički zavod za statistiku. (2014). *Stanovništvo – Uporedni pregled broja stanovnika 1948, 1953, 1961, 1971, 1981, 1991, 2002. i 2011*. Beograd.
284. Republički zavod za statistiku. (2019). *Migracije stanovništva*. Beograd.
285. Republički zavod za statistiku. (2020). *Upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija u Republici Srbiji*. Beograd.
286. Republički zavod za statistiku. (2020a). *Registrovana zaposlenost, godišnji prosek 2019*. Beograd.
287. Republički zavod za statistiku. (2020b). *Statistički godišnjakRepublike Srbije*. Beograd.
288. Republički zavod za statistiku. (2020v). *Žene i muškarci u Republici Srbiji*. Beograd.
289. Republički zavod za statistiku. (2021). *Anketa o radnoj snazi u Republici Srbiji2020*. Beograd.
290. Republički zavod za statistiku. (2021a). *Anketa o radnoj snazi u Republici Srbiji2021- II kvartal*. Beograd.
291. Recruitment, Consulting and Staffing Association Australia & New Zealand. (2013). Recruitment and Human Resources Services Operating Environment: RCSA.

292. Riley, M. (2004). Labor Mobility and Market Structure in Tourism, 135- 145. In. *A Companion to Tourism* (Ed. Lew, A., Hall, C.M., & Williams, A.M.). Blackwell Publishing Ltd.
293. Roberts, G. (2005). *Recruitment and Selection* (2nd ed.). London: Chartered Institute of Personnel and Development.
294. Roberson, Q. M, Collins, C. J.,& Oreg, S. (2005). The Effects of Recruitment Message Specificity on Applicant Attraction to Organizations. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 319-340.
295. Roth, P., Bobko, P., Van Iddekinge, C. H.,& Thatcher, J. B. (2013). Social Media in Employee -Selection-Related Decisions: A Research Agenda for Uncharted Territory.*Journal of Management,*20(10), 1-30. https://doi.org/10.1177/0149206313503018
296. Roth, P. L., Bobko, P., Van Iddekinge, C. H., & Thatcher, J. B. (2016). Social media in employee-selection-related decisions: A research agenda for uncharted territory. *Journal of Management*, 42, 269–298. https://doi.org/10.1177/0149206313503018
297. Rofcanin, Y., Imer, H. P., & Zingoni, M. (2014). Global trends in international human resource management. In. *International human Resource Management* (Eds. Özbilgin, M., Groutsis, D., & Harvey, W.). New York: Cambridge University Press.
298. Rowley, K., Bunker, E., & Cole, D. (2002). Designing the right blend combining online and onsite training for optimal results. *Performance Improvement*, 41(4), 26-36. https://doi.org/10.1002/pfi.4140410406
299. Rowley, C., & Jackson, K. (2010). Human Resource Management: The Key Concepts. London: Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203841815
300. Rowley, C., & Warner, M. (2007). Introduction: globalizing international human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 703-716.https://doi.org/10.1080/09585190701246566
301. Rust, R., Stewart, G., Miller, H., & Pielack, D. (1996). The satisfaction and retention of frontline employees a customer satisfaction measurement approach. *International Journal of Service Industry Management*, 7(5), 62–80. https://doi.org/10.1108/09564239610149966
302. Rutović Ž.(2009). Kriza štampe, *Matica crnogorska*, 10(40), 49-66, Podgorica.

303. Saks, A. M. (2005). The impracticality of recruitment research. In: A. Evers, N. Anderson, & O. Voskuijl (Eds.). The Blackwell handbook of personnel selection. Oxford, UK: Blackwell Publishing, Ltd.
304. Saxena, P., & Jain, M. R. (2012). Managing Career Aspirations of Generation Y at WorkPlace. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 2(7), 114-118.
305. Salai, S., Končar, J. (2007). *Direktni marketing*. Subotica: Ekonomski fakultet.
306. Svetlik, I., Barišić, A. F., Kohont, A., Petković, M., Mirić-Aleksić, A., Svalić, A., Vaupot, Z., Poor, J. (2010). Human Resources in the Countries of the Former Yugoslavia. *Review of International Comparative Management*, 11(5).
307. Searle, R., (2003). *Selection & recruitment: a critical text*, New York: Palgrave Macmillan.
308. Searle, R. (2009). Recruitment and selection, 151- 168. In:*A Companion to Tourism* (Ed. Lew, A., Hall, C.M., & Williams, A.M.). Blackwell Publishing Ltd.
309. Senić, R., Senić, V. (2016). *Marketing menadžment u turizmu*. Vrnjačka Banja: Fakultet za hotelijerstvo i turizam.
310. Silajdžić, L., Dudić, A. (2020). Mladi i ovisnost o informaciono-komunikacijskim tehnologijama: internet, društvene mreže i mobilni telefoni. *CM: Communication and media*, XV(47), 57-84. https://doi.org/10.5837/cm15-26423
311. Simpson, N. (2017). Demographic and economic determinants of migration. *IZA World of Labor,* 1-11.https://doi.org/10.15185/izawol.373
312. Sinha, V. & Thaly, P. (2013). A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. *Management,* 18 (2), 141-156.
313. Slavić, A., Bjekić, R., Berber, N. (2017). Uloga interneta i društvenih mreža u procesu regrutacije i selekcije, *Zbornikradova XXII internacionalni naučni skup "Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu"*, Subotica.
314. Slavković, M., Stojadinović, M. (2012). *Nova znanja, veštine i kompetencije*. Kragujevac: Ekonomski fakultet.
315. Smeaton, D. & Parry, J. (2018). Becoming an age-friendly employer: Evidence report. London: Center for Ageing Better.
316. Sparrow, P., Brewster, C. & Harris, H. (2004). *Globalizing Human Resource Management*. Routledge,Taylor & Francis Group, London and New York.

317. Spasovski, M., Šantić D. (2016). Migracije stanovništva kao determinanta razvitka i razmeštaja stanovništva u poslednjih pola veka. *Glasnik Etnografskog instituta SANU*, 64(3), 453-467. https://doi.org/10.2298/GEI1510190065
318. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publications, Inc.
319. Stambolić, A. (2014). *Oglašavanje u staroj srpskoj štampi*. Novi Sad: Malo istorijsko društvo: IK „Prometej".
320. Stanišić Vještica, O., Videnović, S. (2014). Etički problemi u vrednovanju performansi zaposlenih. *Zbornik radova: Upravljanje kvalitetom ljudskih resursa – savremeni trendovi,*1-7. Beograd: Visoka škola modernog biznisa.
321. Stankić, R., Krsmanović, B. (2007). *Elektronsko poslovanje*. Bijeljina: Fakultet spoljne trgovine.
322. Stanković, M., Stević, I., Tomić Pilipović, D. (2012). *Uspostavljanje funkcije upravljanja ljudskim resursima u lokalnoj samoupravi*. Beograd: Program podrške opštinama IPA 2007 „Dobra uprava, planiranje i pružanje usluga" : Dosije studio.
323. Stankov, U., Jovanović, T., Dragićević, V. (2014). Facebook travel related usage patterns of tourism students. Zbornik radova *Sinteza 2014., Impact of Internet on Business Activities in Serbia and Wordwide*. https://doi.org/10.15308/SINTEZA-2014-743-749
324. Starčević, D., Štavljanin, V. (2013). *Multimediji*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
325. Starčević D. (2006). *Digitalna ekonomija*. Beograd:Fakultet organizacionih nauka.
326. Stefanović, V., Vojnović, B., Urošević, S. (2012). *Menadžment ljudskih resursa - Savremene strategije i kontroverze*. Beograd: Institut za ekonomiku poljoprivrede.
327. Stefanović, V., Gligorijević, Ž. (2010). *Ekonomika turizma*. Niš: Sven.
328. Stodd, J.T. (1995).*The History and Evaluation of Human Resource Management*. Blackwell Publishers.
329. Stojadinović, Z., Marinković, D. (2015). *Upravljanje ljudskim resursima u građevinarstvu*. Beograd: Akademska misao.
330. Stojilković Gnjatović, J., Devedžić, M. (2020). Kohortno „talasanje" kompenzacionih i krnjih generacija kroz pokazatelje oštrine i dubine starenja stanovništva u Srbiji. *Demografija, 17, 9-28*. https://doi.org/10.5937/demografija2017009S

331. Stokes, R. (2018). *E-marketing: The essential guide to marketing in a digital world (6th Edition)*. Cape Town: The Red & Yellow Creative School of Business.
332. Stoner, J. R., Freeman, E., Gilbert, D. R. (1997). *Menadžment*, Beograd: Želnid.
333. Stone D. L., Lukaszewski, K.M., & Isenhour, L. C. (2005). e-Recruiting: Strategies to Attract Online Applicants. *The Professional Practice Series*, 22.
334. Stone D. L., Lukaszewski K. M., Stone-Romero E. F., Johnson T. L. (2013). Factors affecting the effectiveness and acceptance of electronic selection systems. *Human Resource Management Review*, 23, 50-70.
335. Shih, C. (2011). *The Facebook Era: Tapping Online Social Networks to Market, Sell, and Innovate*. Boston: Prentice Hall.
336. Shimp, T. A. (2003). *Advertising and promotion: supplemental aspects of integrated marketing communications* (6th Ed.). Mason, Ohio: Thomson South-Western.
337. Shimp, T., & Andrews, C. (2013). *Advertising, Promotion, and Other Aspects of Integrated Marketing Communications* (8th Ed.). Mason, Ohio: South-Western.
338. Shields, B. & Levashina, J. (2016). Comparing the SocialMedia in the United States and BRIC Nations, and the Challenges Faced in International Selection. In: R. N. Landers & G. B. Schmidt (Eds.), *Socialmedia in employee selection and recruitment: Theory, practice, and current challenges,* 157-174. London: Springer.
339. Shirley, C. (2009). *Here Comes Everybody: The Power of Organizing Without Organizations*. New York: Penguin Group.
340. Schmitt, N., & Chan, D. (1998). *Personnel Selection: A Theoretical Approach*.Thousands Oaks, CA: Sage.
341. Schmidt, J. A., Chapman, D. S., & Jones, D.A. (2015). Does emphasizing different types of person–environment fit in online job ads influence application behavior and applicant quality? Evidence from a field experiment. *Journal of Business and Psychology,* 30(2), 267-282. https://doi.org/10.1007/s10869-014-9353-x
342. Schultz, D. P. (1986). Investment in Human Capital, *American economic Review*.
343. Tarique, I., & Schuler, R. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of WorldBusiness*, 45(2), 122-133. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019
344. Tasente, T. (2020). Facebook's role in online reputation management. *Technium Social Sciences Journal,* 6, 62-68.https://doi.org/10.47577/tssj.v6i1.269
345. Tomić, B. (2012). *Uvod u medije*. Beograd: Čigoja štampa.

346. Torrington, D., Hall, L., &Taylor, S. (2004). *Menadžment ljudskih resursa* (5. izd.), Beograd: Data Status.
347. Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2013). Social Media Use in Organizations: Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association. *Annals of the International Communication Association,* 36(1), 143–189. https://doi.org/10.1080/23808985.2013.11679130
348. Trivedi, J. (2018). Recruitment: A Comparative Study of Modern v/s Traditional Methods. *Excel India Publishers,* 1-15.
349. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human resource management* (7thEd.). Prentice Hall.
350. Turban, D. B, & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior,* 24(6), 733–751. https://doi.org/10.1002/job.215
351. Tyson, W. (2010). *Pitch Perfect:Communication with Traditional and Social Media for Scholars, Researchers and Academic Leaders*, Stylus Publishing LLC, USA.
352. Ćamilović, D. (2020). Kako lokalne turističke organizacije u Srbiji koriste Fejzbuk. *Turističko poslovanje,* 25-26, 27-37. https://doi.org/10.5937/turpos0-28679
353. Ulrich, D. (1999). *Strategisches Human Resource Management*. München: Carl Hanser Verlag
354. Farashah, A. D., Thomas J., Blomquist T. (2019). Exploring the value of project management certification in selection and recruiting, *International Journal of Project Management*, 37, 14-26.
355. Farinas, L.,& Rodriguez, D. (2021). The influence of digital marketing on recruitment effectiveness: a qualitative study. *European Research Journal ofManagement and Business Economics*, *10*(1). https://doi.org/10.53384/eumbe.2021102321658714
356. Fidler R. (2004). *Mediamorphosis - razumevanje novih medija*. Beograd: Clio.
357. Filipović, V., Kostić, M., Prohaska, S. (2003). *Odnosi s javnošću*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
358. Filipović, V., Kostić-Stanković, M. (2008). *Osnosi s javnošću*. Beograd: autorovoizdanje.
359. Fryer, M. (2009). HRM An ethical perspective. In:*Human Resource Management – A critical approach* (Ed. Collings, D., & Wood, G.). Routledge, New York.

360. Ha, L. (1996). Advertising Clutter in Consumer Magazines: Dimensions and Effects. *Journal of Advertising Research,* 36(4), 76-84.

361. Haerpfer, C., Inglehart, R., Moreno, A., Welzel, C., Kizilova, K., Diez-Medrano J., M. Lagos, P. Norris, E. Ponarin & B. Puranen et al. (eds.). (2020). *World Values Survey: Round Seven*. Madrid, Spain & Vienna, Austria:D Systems Institute &WVSA Secretariat.https://doi.org/10.14281/18241.13

362. Harris, A. (2004). Distributed Leadership and School Improvement: Leading or Misleading? *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11–24. https://doi.org/10.1177/1741143204039297

363. Heenan, D. A. & Perlmutter, H. V. (1979). *Multinational Organizational Development*, New York: Addison–Wesley Publishing Co. https://doi.org/10.1002/tie.5060210213

364. Hendrickson, A. R. (2003). Human resource information systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources. *Journal of Labor Research,*24(3): 382 -394.https://dx.doi.org/10.1007/s12122-003-1002-5

365. Heery, E. & Noon, M. (2001). *A Dictionary of Human Resource Management*, Oxford University Press.

366. Holm, A. (2010). The Effect of E-recruitment On the Recruitment Process: Evidence from Case Studies of Three Danish MNCs. Third European Academic Workshop on electronic Human Resource Management (e-HRM), 20-21 May 2010, Bamberg, Germany.

367. Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). *Job attitudes*. In Borman, W. C., Ilgen, D. R., &Klimoski, P. J. (Eds), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology,*12, 255-276.John Wiley & Sons Inc. https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1211

368. Huffcutt, A., Conway, J., Roth, P., & Stone, N. (2001). Identification and meta-analytic assessment of psychological constructs measured in employment interviews. *Journal of Applies Psychology*, 86(5), 897-913. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.897

369. Cable, D. M., Aiman-Smith, L., Mulvey, P. W., & Edwards, J. R. (2000). The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture. *Academy of Management Journal,* 43(6), 1076-1085. https://doi.org/10.2307/1556336

370. Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115-163. https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4
371. Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), 2244-2266. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x
372. Cable, D. M., & Yu, K. Y. T. (2006). Managing job seekers' organizational image beliefs: the role of media richness and media credibility. *Journal of Applied Psychology,* 91(4), 828-840. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.82
373. Cavico, F., & Mujtaba, B. (2008). Ethical principles and practices in human resources management. In: *Hospitality human Resources Management*. (Ed. Tesone, D.). Elsevier Ltd.
374. Caers, R. & Castelyns, V. (2011). LinkedIn and Facebook in Belgium: The influences and biases of social network in recruitment and selection procedures. *Social Science Computer Review,* 29(4): 437–448. https://doi.org/10.1177/0894439310386567
375. Campbell, R., Martin, C. R., & Fabos, B. (2012). *Media and Culture: An introduction to Mass Communication* (8th ed.). Boston, MA: Bedford/St. Martin's.
376. Car V. (2007). Konvergirani javni medijski servis, *Politička misao* 44(2), 113-127. Zagreb: Fakultet političkih znanosti.
377. Castles, S., Haas, H., & Miller, M. (2014). *The Age of Migration:International Population Movements in the Modern World*, (Fifth Edition), Basingstoke - New York: Palgrave-Macmillan and Guilford.
378. Cascio, F.W. (1995). *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw Hills, New York.
379. Cascio, W. F. & Aguinis, H. (2008). Staffing Twenty-first-century Organizations. *TheAcademy of Management Annals*, 2(1), 133-165.
380. Carringtone, W. & Detragiache, E. (1999). How Extensive is the Brain Drain? *Finance and Development*, 36 (2), 46-49. Washington: Internationl Monetary Fund.

381. Carpignano, N., Papapicco, C., Mininni, G. (2019). "#Melomerito": a Netnographic Study on Communication in Digital Recruiting. *International Journal of Communication and Media Science (SSRG – IJCMS,* 6(1), 8-16. https://doi.org/10.14445/2349641X/IJCMS-V6I1P102
382. Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
383. CIPD. (2012). Flexible working provision and uptake: survey report. London: CIPD.
384. Clark, E. A. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations,* 34, 189-217.https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.1996.tb00648.x
385. Chapman, D. S., & Webster, J. (2003). The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Processes for Job Candidates. *International Journal of Selection and Assessment,* 11, 113-120. https://doi.org/10.1111/1468-2389.00234
386. Chapman, D.S., Uggerslev, K.L., Carroll, S.A., Piasentin, K.A., & Jones, D.A. (2005). Applicant to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes.*Journal of Applied Psychology,* 90(5), 928- 944. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928
387. Chapman, D.S., & Webster, J. (2006). Toward an Integrated Model of Applicant Reactions and Job Choice. *International Journal of Human Resource Management,*17(6), 1032-1057. https://doi.org/10.1080/09585190600696572
388. Chapman, D.S., & Gödöllei, A.F. (2017). E-Recruiting: Using Technology to Attract Job Applicants. In Hertel, G., Stone, D.L., Johnson, R.D. and Passmore, J. (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of the Internet at Work*. John Wiley & Sons Ltd., 213-256.https://doi.org/10.1002/9781119256151.ch11
389. Chandler, G. N., & G. M. McEvoy. (2000). Human Resource Management, TQM, and Firm Performance in Small and Medium-Size Enterprises, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 43-58. https://doi.org/10.1177/104225870002500105
390. Chandy, R. K., Tellis, G. J., MacInnis, D. J., & Thaivanich, P. (2001). What to Say When: Advertising Appeals in Evolving markets. *Journal of Marketing Research*, 38(4), 399-414. https://doi.org/10.1509/jmkr.38.4.399.18908
391. Cheong, Y., De Gregorio, F., & Kim, K. (2010). The power of reach and frequency in the age of digital advertising: Offline and online media demand different metrics. *Journal of Advertising Research, 50*(4), 403-415. https://doi.org/10.2501/S0021849910091555

392. Choden, C., Zangmo, G., Dem, K. (2021). Universalism in Human Resource Management. *Academia Letters*, July 2021, 1-7.https://doi.org/10.20935/AL1580
393. Cober, R.T., Brown, D.J., Blumental, A.J., Doverspike, D., & Levy, P. (2000). The quest for the qualified job surfer: It's time the public sector catches the wave. *Public Personnel Management*, 29, 479-494. https://doi.org/10.1177/009102600002900406
394. Cober, R.T., Brown, D.J., Levy, P.E., Cober, A.B., & Keeping, L.M. (2003). Organizational Web sites: Web site content and style as determinants of organizational attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 158-169. https://doi.org/10.1111/1468-2389.00239
395. Cober, R. T., Brown, D. J., & Levy, P. E. (2004). Form, content, and function: An evaluative methodology for corporate employment web sites, *Human Resource Management*, 43(2/3), 201−218.https://doi.org/10.1002/hrm.20015
396. Cook, M. (2004). *Personnel selection. Adding Value Through People*, Chichester, West Sussex, England; Hoboken, NJ: J. Wiley.
397. Cooper, D., Robertson, I.T., & Tinline, G. (2003). Recruitment and Selection: A Framework for Success, Cengage Learning EMEA (Australia) (1st edition).
398. Collings, D.G. & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: A review andresearch agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. https://doi.or./10.1016/j.hrmr.2009.04.001
399. Coyle, J. R., & Thorson, E. (2001). The Effects of Progressive Levels of Interactivity and Vividness in Web Marketing Sites. *Journal of Advertising*, 30(3), 65-77. https://doi.org/10.1080/00913367.2001.10673646
400. Cohen, S., & Kaimenakis, N. (2007). Intellectual capital and corporate performance in knowledge-intensive SMEs. *The Learning Organization*, 14(3), 241-262. https://doi.org/10.1180/09696470710739417
401. Cranet. (2015). *Praksa upravljanja ljudskim resursima u Srbiji – 2014/2015*. Subotica: Ekonomski fakultet.
402. Crnčević, Z., Ateljević, J. (2011). Factors Contributing to the Mobility of Intellectual Capital Example from Bosnia and Herzegovina. First REDETE Conference "*Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies*". Banja Luka: Faculty of Economics. Oktober 27-29: 158-183.
403. Čačić, K. (2014). *Poslovanje hotelskih preduzeća*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

404. Čerović S. (2012). *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
405. Čerović S. (2013). *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
406. Čerović, S., Knežević, M. (2018). *Menadžment u hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
407. Čerović S. (2019). *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
408. Čerović, S. (2020a). *Human Resource Mangement in Hospitality Industry*. Belgrade: Singidunum University.
409. Čerović, S. (2020b). *Strategijski menadžment u turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment.
410. Džefkins, F. (2003). *Oglašavanje*. Beograd: Clio.
411. Šekarić, M., Milovanović, M., Kostić, M., Šekarić Sotirović, J. (2015). Značaj obrazovanja ljudskih resursa u hotelijerstvu. *Konkurentnost turističke destinacije.* Beograd: Univerzitet Singidunum. https://doi.org/10.15308/sitcon-2015-273-276
412. Šehić Dž., Rahimović Z. (2009). *Menadžment*. Sarajevo: Ekonomski fakultet.
413. Šormaz, G. (2020). Značaj neformalnog obrazovanja za privredu Srbije. *Trendovi u poslovanju*, 16(2), 39-48.
414. Štangl Šušnjar, G., & Zimanji, V. (2006). *Menadžment ljudskih resursa*. Subotica: Ekonomski fakultet.
415. Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F., Armenakis, A. A., & Bernerth, J.B. (2009). Displaying employee testimonials on recruitment web sites: Effects of communication media, employee race, and job seeker race on organizational attraction and information credibility.*Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1354-1364. https://doi.org/10.1037/a0014964
416. Wach, K.(2014). International Strategies of Businesses: Some Evidence from Internationalised Polish Firms (chapter 3). In: Gubik, A.S.&Wach, K.(eds), *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*. Miskolc: University of Miskolc, 41-56.
417. Weggeman, M. (1997). Knowledge management; design and management of knowledge intensive organizations. The concept of critical reflection and its implications for human resource development. Advances in Developing Human Resources, 6(2), 178-192.

418. Wijayanti, F. (2018). Younger vs. older workers in ASEAN countries: substitutes or complements? *R-economy*, 4(4), 151-157. https://doi.org/10.15826/recon.2018.4.4.020
419. Wild, J., Wild, K., Han, J. (2003). International Business and Access Code Card, 2nd Edition. New Jersey: Pearson Education.
420. Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*,26(1-2),56-73.https://doi.org/10.1080/02672570903577091
421. Weiming, T. (2000). Multiple Modernities: A Preliminary Inquiry into the Implications of East Asian Modernity. In L. E. Harrison & S. P. Huntington (Eds.), *Culture Matters: How Values Shape Human Progress* (257-266). New York, USA: Basic Books.
422. Weerasinghe, T., Liyanage, B., & Lakmali, M.(2021). Are Human Resource Management Professionals Generalists or Specialists – A critique.*Academia Letters*,March 2021. https://doi.org/10.20935/AL549
423. Williams B. (2008). "What *South Park* Character Are You?": Popular Culture, Literacy and Online Performances of Identity. *Computers and Composition*, 25, 24-39https://doi.org/10.1016/j.compcom.2007.09.005
424. Wolter, R. P. (2007). Personalbeschaffung im Zeichen des War for Talent.E-Recruiting. *Arbeit und Arbeitsrecht*, 9, 538-540.
425. Wright, P. M. &McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. https://doi.org/10.1177/014920639201800205
426. Wind, Y., Douglas, S. P. & Perlmutter, H. V. (1973). Guidellnes for DevelopingInternational Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 37(2), 14-23. https://doi.org/10.1177/002224297303700205
427. Yannakoudakis, E., &Yannakoudakis, H. (2021). ARISTON Psychometrics: Universal Values for Human Resources Management. *Academia Letters*,April 2021: 1-9.
428. Yin, J. G. S. & Othman, M. H. B. (2015). Strategic Human Resource Planning. *International Journal of Accounting, Business and Management*, 1(1), 1-4.

INTERNET IZVORI

1. Agencija za privredne registre. (2020). Registrovani mediji. Dostupno na: https://www.apr.gov.rs/infografike.4318.html?infoId=50 (12.12.2020).
2. Agencija za privredne registre. (2021). Registrovani mediji. Dostupnona:https://www.apr.gov.rs/infografike.4318.html?infoId=92(12.09.2021).
3. Australian Bureau of Statistics. (2011). *Trends in Migration: Australia 2010–11*. Available at: https://www.border.gov.au/ReportsandPublications/Documents/ statistics/trends-in-migration-2010-11.pdf(11.05.2021).
4. Australian Government, Department of Home Affairs. (2020). Migration Program Report 2019-20. Available at:https://www.homeaffairs.gov.au/ research-and-stats/files/report-migration-program-2019-20.pdf (12.05.2021).
5. Grant, G. (2011). How to Advertise on Twitter: Promoted Tweets, Promoted Trends and Promoted Accounts. Carlsbad, CA: Search Engine Optimization (SEO), Inc. Available at: http://www.seoinc.com/seo-blog/how-to-advertise-on-twitter (14.04.2021).
6. GyrusAim LMS. (2016). The Difference between Training and Development.Available at:https://www.gyrus.com/the-difference-between-training-and-development(02.11.2021).
7. DeRosa, A. (January 19, 2021). Where to Search for Jobs: Finding Your next Opportunity. The Wall Street Journal. Available at:https://www.wsj.com /articles/where-to-search-for-jobs-finding-your-next-opportunity-11605109352(31.01.2021).
8. Digitalna Srbija. (2021). Upotreba Instagrama za marketing na društvenim mrežama. Dostupno na: https://digitalnasrbija.org/upotreba-instagrama-za-marketing-na-drustvenim-mrezama/(11.11.2021).
9. Direct Media. (2019). Media Trends 2019. Dostupno na: https://directmedia.biz/wp-content/uploads/pdf/Media_Trends_2019.pdf(30.03.2021).
10. Eurostat. (2020). Culture statistics - use of ICT for cultural purposes. Availableat: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title= Culture_ statistics_-_use_of_ICT_for_cultural_purposes(15.11.2020).
11. Eurostat. (2021). Duration of working life – annual data. Available at:https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSI_DWL_A/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=b0d8ebe7-bbce-458e-938c-9a5ec3c44bfb(25.04.2021).

12. Eurostat. (2021a). Duration of working life – Serbia. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSI_DWL_A/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=b0d8ebe7-bbce-458e-938c-9a5ec3c44bfb(26.04.2021).
13. Eurostat. (2021b). European Pillar of Social Right. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/web/european-pillar-of-social-rights(27.09.2021).
14. European Commission. (March 09, 2021).Europe's Digital Decade: Commission sets the course towards a digitally empowered Europe by 2030. Available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_21_983(22.09.2021).
15. European Commission. (2021b). The impact of demogrphic change in Europe.Available at: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/new-push-european-democracy/impact-demographic-change-europe_en(30.10.2021).
16. Exford, A. (November 10, 2016). *The History of YouTube*, ENGADGET. Available at: https://www.engadget.com/2016-11-10-the-history-of-youtube.html (31.05.2021).
17. Ipsos Strategic marketing. (2015). Jačanje medijske slobode – Analiza medijskog tržišta u Srbiji. Beograd. Dostupno na:http://www.rem.rs/uploads/ files/izvestaji%20o%20nadzoru/Analiza%20medijskog%20trzista%20u%20Srbiji%20IPSOS%20avgust%202015.pdf(11.07.2021).
18. Internet World Stats. (2021). World internet usage and population statistics. Available at:www.internetworldstats.com/stats.htm (11.03.2021).
19. Kemp, S. (2020). *Digital 2020: Global Digital Overview*. Available at: https://wearesocial.com/digital-2020 (01.04.2021).
20. Mather Economics. (May 11, 2021). E&P: Digital Newspaper Subscriptions Will Exceed Print By 2027. Available at: https://www.mathereconomics.com/ 2021/05/12/ep-digital-newspaper-subscriptions-will-exceed-print-by-2027/(11.05.2021).
21. Mc Donald, A. (2015). Top 10 reasons Why Employees Leave Their Job. Manila Recruitment. Available at: https://manilarecruitment.com/manila-recruitment-articles-advice/top-10-reasons-why-employees-leave-their-job-infographic/(19.04.2021).
22. MESMERO. (2017). Comparing the Cost of Media. Available at: https://www.mesmero.net/post/comparing-the-cost-of-media (10.06.2021).
23. Minister of Immigration, Refugees and Citizenship. (2020). Annual Report 2020. Parliament on Immigration. Available at: https://www.canada.ca/content/dam/ ircc/migration/ircc/english/pdf/pub/annual-report-2020-en.pdf(05.05.2021).

24. Ministarstvo za rad, zapošljavanje, boračka i socijalna pitanja. (2021). Usvojena Strategija zapošljavanja u Republici Srbiji za period od 2021. do 2026. godine. Dostupno na: https://www.minrzs.gov.rs/sr/aktuelnosti/vesti/ usvojena-strategija-zaposljavanja-u-republici-srbiji-za-period-od-2021-do-2026-godine (25.02.2021).
25. Mosley, R. (2015). CEOs need to pay attention to employer branding. *Harvard Business Review*. Available at: https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding(21.05.2021).
26. Mohsin, M. (February 16, 2021). 10 Instagram stats every marketer should know in 2021. Available at: https://www.oberlo.com/blog/instagram-stats-every-marketer-should-know(01.06.2021).
27. NapoleonCat. (2020). Linkedin users in Serbia. Warsaw, Poland. Available at:https://napoleoncat.com/stats/linkedin-users-in-serbia/2020/06 (04.06.2020).
28. NapoleonCat. (2021a). Facebook users in Serbia. Warsaw, Poland. Available at: https://napoleoncat.com/stats/facebook-users-in-serbia/2021/05(03.06.2021).
29. NapoleonCat. (2021b). Instagram users in Serbia. Warsaw, Poland. Available at: https://napoleoncat.com/stats/instagram-users-in-serbia/2020/06(04.06.2021).
30. Nacionalna služba za zapošljavanje. (2021). Pregled agencija za zapošljavanje sa važećom dozvolom za rad. Dostupno na: http://www.nsz.gov.rs/live/ digitalAssets/ 11/11490_spisak_agencija_decembar_2018.pdf (11.04.2021).
31. Nacionalna služba za zapošljavanje. Zapošljavanje stranaca u Republici Srbiji/Dozvole za rad. Dostupno na: http://www.nsz.gov.rs/live/trazite-posao/dok-trazite-posao/nezaposleni/zapo_ljavanje_stranaca_u_republici_srbiji___dozvole_za_ rad.cid17194(10.01.2021).
32. Nielsen Audience Measurement. (2021). Gledanost TV programa s nacionalnom pokrivenošću u 2020. Dostupno na: http://www.advertiser-serbia.com/gledanost-tv-programa-s-nacionalnom-pokrivenoscu-u-2020/(12.03.2021).
33. Organisation for Economic Cooperation and Development. (2020). *Tourism Trends and Policies 2020*. Available at: https://www.oecd-ilibrary.org/sites /e653213ben/index. html?itemId=/content/component/e653213b-en(05.05.2021).
34. Olmstead, K., Smith, A. (2017). Americans and Cybersecurity. Pew Research Center, Available at:https://www.pewresearch.org/internet/wp-content/uploads/ sites /9/2017 /01/Americans-and-Cyber-Security-final.pdf (11.05.2021).
35. Pohle, A. (2021). 18 Résumé Writing Tips to Help You Stand Out.*The Wall Street Journal*, May 11, 2021. Available at: https://www.wsj.com/articles/18-resume-writing-

tips-to-get-you-noticed-11605107446?mod=searchresults_pos 11&page=1 (15.05.2021).

36. Regulatorna agencija za elektronske komunikacije i poštanske usluge. (2020). Pregled tržišta telekomunikacionih i poštanskihusluga u Republici Srbiji. Dostupno na:https://www.ratel.rs/uploads/documents/empire_plugin /Pregled %20 trzista%202019%20web_final.pdf(16.10.2021).
37. Regulatorno telo za elektronske medije. (2021). Registar medijskih usluga. Dostupno na: http://www.rem.rs/sr/registar-pruzalaca-medijskih-usluga(06.06.2021).
38. Republički zavod za statistiku. (2020). *Siromaštvo i socijalna nejednakost*. Beograd. Dostupno na: https://www.stat.gov.rs/sr-latn/vesti/20201015-siromastvo-i-socijalna-nejednakost-2019/?s=0102(31.08.2021).
39. Republički zavod za statistiku. (2021).*Siromaštvo i socijalna nejednakost*. Dostupno na: https://www.stat.gov.rs/vesti/20211015-siromastvo-i-socijalna-nejednakost-2020/(19.10.2021).
40. Sensis. (2020). *Yellow social media report*: Australian Interactive MediaAssociation. Available at:https://www.yellow.com.au/wp-content/ uploads/sites/2/2020/07/Yellow_ Social_Media_Report_2020_Consumer.pdf(15.05.2021).
41. Simić, M. (2020). *Regrutacija kandidata*. Dostupno na:https://prezi.com/p/w8ts9zlzuypa/hrm-regrutacija-kandidata/(01.05.2021).
42. Statista. (2020). The Generation Gap in TV Consumption. Available at: https://www.statista.com/chart/15224/daily-tv-consumption-by-us-adults/(01.06.2021).
43. Statista. (2021a). *Number of social network users worldwide from 2017 to 2025*.Available at: https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/(30.03.2021).
44. Statista. (2021b). Number of monetizable daily active Twitter users(mDAU) worldwide from 1st quarter 2017 to 1st quarter 2021. Available at: https://www.statista.com/ statistics/970920/monetizable-daily-active-twitter-users-worldwide/ (04.06. 2021).
45. Statista. (2021c). *Instagram: distribution of global audiences 2021, by age group*.Available at: https://www.statista.com/statistics/325587/instagram-global-age-group/ (30.05.2021).
46. Statista. (2021d). *Hours of video uploaded to YouTube every minute 2007-2019*. Available at:https://www.statista.com/statistics/259477/hours-of-video-uploaded-to-youtube-every-minute/(06.06.2021).

47. Statista. (2021e). *Youtube users in Serbia 2017-2025*.Available at: https://www.statista.com/forecasts/1144404/youtube-users-in-serbia(28.06.2021).
48. Statista. (2021f). *Social media: 16% All Facebook Accounts Are Fake or Duplicates*. Available at:https://www.statista.com/chart/20685/duplicate-and-false-facebook-accounts/?utm_source=Statista+Newsletters& utm_campaign =25a9180aae-All_ InfographTicker_daily_COM_AM_KW29_2021_Mo_COPY &utm_medium = email&utm_term=0_662f7ed75e-25a9180aae-330986906(10.09.2021).
49. Schaefer, M. (2016). Why (and how) HR needs to act more like Marketing. *Harvard Business Review*. Available at: https://hbr.org/2016/11/why-and-how-hr-needs-to-act-more-like-marketing(25.11. 2020).
50. Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, *51*(1), 1–17. American Economic Association. Available at:http://www.jstor.org/stable/1818907(23.11.2021).
51. Taube, F. (02.10.2018). Germany's new immigration laws open door for skilled labor. Deutsche Welle (DW). Available at: https://www.dw.com/en/germanys-new-immigration-laws-open-door-for-skilled-labor/a-45734442(30.12.2020).
52. Tim za socijalno uključivanje i smanjenje siromaštva Vlade Republike Srbije. (2021). Strateški okvir Republike Srbije.Dostupno na: http://socijalnoukljucivanje.gov.rs/sr/socijalno-uključivanje-u-strateški-okvir-rs/(26.09.2021).
53. Trajković, I. (2021). YouTube – za sve i za svakoga. Dostupno na: https://balkans.aljazeera.net/teme/2021/2/21/youtube-za-sve-i-za-svakog(10.11.2021).
54. The International Trade Union Confederation. (2021). Global Rights Index 2021. Available at: https://www.globalrightsindex.org/en/2021/countries(30.09.2021).
55. United Nations. (2005) - *Population Challenges and Development Goals*. New York. Available at: https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/ pdf/mdg/population-challenges.pdf(27.10.2021).
56. United Nations. (2015) - *The Sustainable Development Agenda*. Available at: https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/(30.05.2021).
57. United Nations - Department of Economic and Social Affairs Statistics. (2020). *Economic empowerment: Women and men in the labour force*. Available at: https://worlds-women-2020-data-undesa.hub.arcgis.com/app/27c1c1ad540347 aabc 70434238223919(08.05.2021).

58. Facebook for Business. (2021). How to create a facebook ad. Available at: https://www.facebook.com/business/ads(17.04.2021).
59. HRLAB. (2020). Regionalni izveštaj tržišta rada. Subotica: Infostud.Dostupno na: https://www.hrlab.rs/istrazivanje-po-meri/primer-regionalni.pdf(31.08.2021).
60. HRLAB. (2020a). Najbolji procesi selekcije u Srbiji 2020. Subotica: Infostud. Dostupno na:https://www.hrlab.rs/hr-blog/novosti/oceni-put-do-posla-2020-kandidati-odlucili-da-su-poslodavci-sa-najboljim-procesom-selekcije-continental-subotica-logik-poslovni-softver-i-primus-group-hrm(11.10.2021).
61. Caramela, S. (2018). Hiring in the Digital Age: 3 Modern Recruitment Trends to Adopt Available at: https://www.businessnewsdaily.com/6975-future-of-recruiting.html(30.12.2020).
62. CareerBuilder. (2009). CareerBuilder Survey Finds. Available at:http://press.careerbuilder.com/2009-08-19-Forty-five-Percent-of-Employers-Use-Social-Networking-Sites-to-Research-Job-Candidates-CareerBuilder-Survey-Finds(10.04.2021).
63. Clements, A. (2012). *Social media and recruitment: time for a coherent HR strategy?*Available at:https://www.hrmagazine.co.uk/content/features/social-media-and-recruitment-time-for-a-coherent-hr-strategy (12.09.2021).
64. Constine, J. (June 20, 2018). Instagram hits 1 billion monthly users, up from 800M in September. Available at: https://techcrunch.com/2018/06/20/instagram-1-billion-users/(30.05.2021).
65. Word Travel & Tourism Council. (2021). *Economic Impact Reports*. Available at:https://wttc.org/Research/Economic-Impact(04.05.2021).

PRILOZI:

SPISAK SKRAĆENICA

ASEAN –Asocijacija nacija jugoistične Azije(*Association of Southeast Asian Nations*)

BDP – Bruto domaći proizvod(*Gross Domestic Product*)

BiH – Bosna i Hercegovina

EU – Evropska unija (*European Union*)

ETEs –Evropske tranzicione ekonomije (*European transition economies*)

EC – Evropska komisija (*European Commission*)

ITUC – Međunarodna konfederacija sindikta (*The International Trade Union Confederation*)

RATEL – Regulatorna agencija za elektronske komunikacije i poštanske usluge

REM – Regulatorno telo za elektronske medije

RZS – Republički zavod za statistiku

RTV – Radio-televizija Vojvodine

RTS – Radio-televizija Srbije

SAD – Sjedinjene Američke Države (*United States of America*)

SFRJ – Socijalistička Federativna Republika Jugoslavija

SHRM – Strateško upravljanje ljudskim resursima (*Strategic human resource management*)

WVS – Svetsko istraživanje vrednosti (W*orld Values Survey*)

WTTC – Svetski savet za putovanja i turizam *(World Travel & Tourism Council)*

e_{of} – Očekivano tražanje života pri rođenju za žene

e_{om}– Očekivano tražanje života pri rođenju za muškarce

UN – Ujedinjene nacije (*United Nations*)

CPM – Trošak prikazivanja oglasa na 1.000 ljudi (*Cost per mille*/*Cost per thousand*)

SPISAK TABELA

Tabela 1. Zaposlenost u turizmu u periodu od 2009. do 2019. godine 18

Tabela 2. Državljani Srbije koji rade/borave u inostranstvu (1971-2011) 280

Tabela 3. Građani Srbije na radu/boravku u evropskim zemljama (2002) 291

Tabela 4. Broj stanovnika u Srbiji 302
Tabela 5. Dužina radnog veka u Evropskoj uniji 313
Tabela 6. Dužina radnog veka u Srbiji 313
Tabela 7. Faktori migracija 336
Tabela 8. Metode regrutacije koje su poslodavci koristili 492
Tabela 9. Skala atraktivnosti poslodavaca 57
Tabela 10. Poželjna znanja i veštine zaduženih za upravljanje ljudskim resursima u turističko-ugostiteljskim organizacijama 95
Tabela 11. Razlike između obuke i razvoja 951
Tabela 12. Zaposleni koji traže drugi posao, prema razlozima traženja drugog posla i polu u 2019. godini 1030
Tabela 13. Vrsta i broj medija u Srbiji 1062
Tabela 14. Prikaz procesa donošenja odluke primalaca oglasne poruke za popunuupražnjenog radnog mesta i uloga menadžera za ljudske resurse 1141
Tabela 15. Dnevna i periodična štampa u periodu od 2015. do 2021. godine 11926
Tabela 16. Broj radio programa u periodu od 2015. do 2021. godine 12229
Tabela 17. Broj televizijskih programa u Srbiji u periodu od 2015. do 2021. godine 12633
Tabela 18. Dnevni segmenti televizijskog programiranja 12734
Tabela 19. Broj stanovnika i internet korisnika (procena za prvi kvartal 2021) 13037
Tabela 20. Samostalna elektronska izdanja - internet portali (2015-2021) 1320
Tabela 21. Pet najboljih kriterijuma za izbor medija prema učestalosti upotrebe 17282
Tabela 22. Pet najboljih kriterijuma za izbor medija prema percepciji važnosti 17383
Tabela 23. Struktura uzorka u odnosu na pol i starost 17585
Tabela 24. Karakteristike preduzeća u kojima su zaposleni ispitanici 17686
Tabela 25. Oglašavanje u tradicionalnim i digitalnim medijima i konvergencija medija za radno mesto menadžera, tehnički/profesionalni nivo i pripravnika 17889
Tabela 26. Povezanost postojanja strategije preduzeća i politike upravljanja ljudskim resursima sa oglašavanjem u različitim vrstama medija, za različite pozicije 18091
Tabela 27. Povezanost između postojanja strategije preduzeća i politike upravljanja 192
Tabela 28. Relacije između ciljnih grupa regrutacije, metoda regrutacije i oglašavanja na društvenim mrežama – pozicija menadžera 195
Tabela 29. Relacije između ciljnih grupa regrutacije, metoda regrutacije i oglašavanja na društvenim mrežama - pozicija za tehnički/profesionalni nivo 198
Tabela 30. Relacije između ciljnih grupa regrutacije, metoda regrutcije i oglašavanja na društvenim mrežama - pozicija 1911
Tabela 31. Povezanost između metoda regrutacije i oglašavanja na društvenim mrežama, za poziciju menadžera 19203

Tabela 32. Povezanost između metoda regrutacije i oglašavanja na društvenim mrežama, za poziciju na tehničkom/profesionalnom nivou 19304
Tabela 33. Povezanost između metoda regrutacije i oglašavanja na društvenim mrežama, za poziciju pripravnika 19505
Tabela 34. Primarno odgovorne organizacione jedinice za različite funkcije i aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima 19707
Tabela 35. Povezanost funkcija i aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima sa oglašavanjem u tradicionalnim medijima - pozicija menadžera 19808
Tabela 36. Povezanost funkcija i aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima sa oglašavanjem u digitalnim medijima - pozicija menadžera 19809
Tabela 37. Povezanost funkcija i aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima sa oglašavanjem u tradicionalnim i u digitalnim medijima - pozicija menadžera 19909
Tabela 38. Povezanost funkcija i aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima sa oglašavanjem u tradicionalnim medijima - pozicija za tehnički/ profesionalni nivo 20010
Tabela 39. Povezanost funkcija i aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima sa oglašavanjem u digitalnim medijima – pozicija za tehnički/ profesionalni nivo 2001
Tabela 40. Povezanost funkcija i aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima sa oglašavanjem u tradicionalnim i digitalnim medijima – pozicija za tehnički/profesionalni nivo 2011
Tabela 41. Povezanost funkcija i aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima sa oglašavanjem u tradicionalnim medijima – pozicija za pripravnika 202
Tabela 42. Povezanost funkcija i aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima sa oglašavanjem u digitalnim medijima – pozicija za pripravnika 2023
Tabela 43. Povezanost funkcija i aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima sa oglašavanjem u tradicionalnim i digitalnim medijima – pozicija za pripravnika 2033
Tabela 44. Povezanost između različitih ciljnih grupa prilikom procesa regrutacije i različitih društvenih mreža na kojima se postavljaju oglasi za posao, za svaku od tri različite pozicije 20515

SPISAK GRAFIKONA

Grafikon 1. Važnost faktora pri odabiru posla 525
Grafikon 2. Udeo medija u ukupnom oglašavanju u 2014. godini 1152
Grafikon 3. Generacijski jaz u gledanju televizije u SAD 1252
Grafikon 4. Ukupan broj pretplatnika usluge distribucije medijskih sadržaja 12936
Grafikon 5. Udeo korisnika interneta prema radnom statusu u poslednja tri meseca 13139

Grafikon 6. Broj preduzeća koja poseduju veb-sajt od 2016. do 2020. godine 13746
Grafikon 7. Upotreba veb-sajtova za regrutaciju kadrova: oglasi preduzeća 13947
Grafikon 8. Upotreba veb-sajtova za regrutaciju kadrova: oglasi na komercijalnim veb-stranicama 13947
Grafikon 9. Broj korisnika društvenih mreža: 2017-2025. godine 1498
Grafikon 10. Upotreba društvenih medija u SAD u 2021. godini 15059
Grafikon 11. Upotreba društvenih mreža za regrutaciju kadrova.....1521
Grafikon 12. Broj globalno aktivnih korisnika Fejzbuka 15464
Grafikon 13. Fejzbuk: lažni i dupli nalozi 15565
Grafikon 14. Korisnici Fejzbuka u Srbiji (2021).....15665
Grafikon 15. Broj globalno aktivnih korisnika Tvitera 1598
Grafikon 16. Korisnici Linkedina u Srbiji (2021) 1611
Grafikon 17. Distrubucija globalnih korisnika Instagrama prema starosnim grupama 16373
Grafikon 18. Dnevni auditorijum TV programa s nacionalnom pokrivenošću (2020).....16676
Grafikon 19. Udeo gledanosti (šer) TV programa s nacionalnom pokrivenošću (2020).....16979
Grafikon 20. Rejting TV programa s nacionalnom pokrivenošću (2020) 16979

SPISAK SLIKA

Slika 1. Vremenski sled generacija.....167
Slika 2. Održivo upravljanje ljudskim resursima 246
Slika 3. Strateško upravljanje talentima 268
Slika 4. Konceptualni okvir regrutacije i selekcije ljudskih resursa.....481
Slika 5. Proces selekcije kandidata.....772

Slika 6. Elementi procesa komuniciranja 11219
Slika 7. Odnos rejtinga, udela u gledanosti i broja domaćinstava koji gledaju televiziju 1700

SAGLASNOST ZA UČEŠĆE U ISTRAŽIVANjU

Poštovani!

Ponuđeno Vam je da učestvujete u istraživanju, te Vas molim da pažljivo pročitate navedene informacije:

Osnovni cilj istraživanja je utvrđivanje veza procesa regrutacije ljudskih resursa na tri različite pozicije u turističko-ugostiteljskim preduzećima sa vrstom medija u kojima se oglašavaju slobodna radna mesta. Planirano je da se istraživanje sprovede na punoletnim ispitanicima.

Vaše učešće u istraživanju podrazumeva popunjavanje upitnika. U vezi sa Vašim učešćem, želim da istaknem sledeće:

- Ispitivanje se sprovodi anonimno i ne podrazumeva prikupljanje bilo kakvih ličnih podataka;
- Vaše učešće u istraživanju je dobrovoljno i možete od njega odustati kad god želite;
- U istraživanju nema nikakvih rizika, niti negativnih posledica;
- Vaši rezultati će biti obrađivani grupno sa rezultatima ostalih ispitanika;
- Svojim učešćem biste značajno doprineli realizaciji ovog istraživanja i pomogli u rešavanju značajnih naučnih pitanja.

Branislav Sančanin

IZJAVA O SAGLASNOSTI:

Pročitao sam i razumeo date informacije i pristajem na učešće u ovom istraživanju[31].

a. Da, pristajem da učestvujem u istraživanju

b. Ne, ne pristajem da učestvujem u istraživanju

Datum:

Potpis ispitanika

_____

UPITNIK

Upravljanje ljudskim resursima – proces regrutacije

Molim Vas da na svako pitanje odgovorite samo sa jednim ponuđenim odgovorom.

1. Da li Vaše preduzeće ima samostalnu organizacionu jedinicu za ljudske resurse i/ili menadžera?

Napomena: Ukoliko je odgovor „Da", molim Vas da pređete na pitanje broj 3.

Da	Ne

[31] Изражени термини у граматички мушком роду подразумевају природни мушки и женски род лица на које се односи.

2. Ukoliko Vaše preduzeće nema samostalnu organizacionu jedinicu za ljudske resurse i/ili menadžera, ko obavlja poslove i aktivnosti koje se tipično odnose na ljudske resurse?

a)	Generalni direktor	
b)	Pomoćnik direktora	
v)	Finansijski direktor	
g)	Direktor proizvodnje	
d)	Sekretar	
đ)	Neko drugi	

3. Koliko je važno, u smislu formiranja strategije preduzeća, da je menadžer za ljudske resurse ili osoba zadužena za poslove i aktivnosti koje se tipično odnose na ljudske resurse uključena u najviši upravljački organ preduzeća?

a)	Potpuno nevažno	
b)	Nevažno	
v)	Ni nevažno ni važno	
g)	Važno	
d)	Veoma važno	

4. Da li preduzeće gde radite ima:

	Da, uobličenu u dokumentu	Da, ali nije uobličena u dokumentu	Nema	Ne znam
(1) Strategiju preduzeća				
(2) Politiku upravljanja ljudskim resursima				

5. U kojoj meri se slažete sa navedenom tvrdnjom koja se odnosi na važnost integrisanja politikaupravljanja ljudskim resursima sa politikom preduzeća?

a)	Potpuno nevažno	
b)	Nevažno	
v)	Ni nevažno ni važno	
g)	Važno	
d)	Veoma važno	

6. Ko je u preduzeću gde radite primarno odgovoran za sledeće funkcije/aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima? (Izaberite jednu kolonu u svakom redu)

	Plate i beneficije	Regrutacija i selekcija	Obuke i razvoj	Odnosi radnika i menadžera	Zdravlje i bezbednost na radu	Povećanje/ smanjenje broja radnika
Organizaciona jedinica za ljudske resurse						
Organizaciona jedinica za ljudske resurse u						

saradnji sa menadžerima drugih odeljenja						
Menadžment						
Menadžment u saradnji sa odeljenjem za ljudske resurse						
Neko drugi						
Ne znam						

7. Koliko je, prema Vašem mišljenju, važno planiranje ljudskih resursa u preduzeću?

(Izaberite jednu kolonu u svakom redu)

	Potpuno nevažno	Nevažno	Neutralno	Važno	Veoma važno
Planiranje potrebnog broja osoblja					
Planiranje osoblja sa odgovarajućim stepenom stručne spreme					
Planiranje osoblja sa odgovarajućom vrstom stručne spreme					
Predviđanje interne ponude radne snage (starost, kvalifikacije, iskustvo)					
Predviđanje eksterne ponude radne snage					

8. Koliko je, prema Vašem mišljenju, u kontekstu regrutacije ljudskih resursa, važna analiza posla?

(Izaberite jednu kolonu u svakom redu)

	Potpuno nevažno	Nevažno	Neutralno	Važno	Veoma važno
Utvrđivanje uslova za obavljanje posla					
Utvrđivanje relativne vrednosti posla (da bi se obezbedila pravednost sistema nagrađivanja)					
Definisanje odnosa nadređenog i podređenog					
Definisanje opštih principa i pravila rada					

9. Koliko je prema Vašem mišljenju, u kontekstu regrutacije ljudskih resursa, važan opis posla?

(Izaberite jednu kolonu u svakom redu)

	Potpuno nevažno	Nevažno	Neutralno	Važno	Veoma važno
Identifikacija posla (podaci o poslu, organizacioni deo, uslovi i mesto rada)					
Opis suštine posla					
Osnovni zadaci, dužnosti i odgovornosti					
Specifikacija posla (potrebna znanja, kvalifikacije, sposobnosti, veštine, iskustvo)					

10.U kojoj meri se slažete sa navedenom	Potpuno	Nevažno	Neutralno	Važno	Veoma

tvrdnjom: tačan i detaljan opis posla je važan prilikom privlačenja potencijalnih kandidata za posao.	nevažno				važno

11. U kojoj meri se slažete sa navedenom tvrdnjom: brendiranje preduzeća je važno za privlačenje potencijalnih kandidata za posao.	Potpuno nevažno	Nevažno	Neutralno	Važno	Veoma važno

12. Koliko često u procesu regrutcije imate navedene ciljne grupe?

	Nikada	Retko	Ponekad	Često	Uvek
Osobe koje su dugo nezposlene					
Starije osobe					
Osobe sa invaliditetom					
Žene					
Neobrazovane ili one koji su napustile školu					
Osobe sa radnim iskustvom					
Prijatelje ili rodbinu					

13. Prema Vašem mišljenju, koliko je važan svaki od navedenih kriterijuma u sprovođenju regrutacije? (Izaberite jednu kolonu u svakom redu)

	Potpuno nevažno	Nevažno	Neutralno	Važno	Veoma važno
Fleksibilno radno vreme					
Regrutacija iz inostranstva					
Bez starosnog limita					
Fleksibilni kvalifikacioni zahtevi					
Rad van sedišta preduzeća					
Prekvalifikacija zaposlenih					
Obuka novozaposlenih					
Mogućnost nepunog radnog vremena					
Podela posla					
Povećanje plata/beneficija					
Imidž preduzeća					

14. Prema Vašem mišljenju, koliko je važan svaki od navedenih kriterijuma promocije zaposlenog? (Izaberite jednu kolonu u svakom redu)

	Potpuno nevažno	Nevažno	Neutralno	Važno	Veoma važno
Dosadašnji radni učinak					
Tehničke kompetencije					
Odanost					
Dužina radnog staža					
Osobine vođe					
Društvenost					

15. Koliko često se, prema Vašem mišljenju,koriste navedene metode regrutacije za popunjavanje upražnjenog radnog mesta menadžera? (Izaberite jednu kolonu u svakom redu)

	Nikada	Retko	Ponekad	Često	Uvek

Transferi iz drugih preduzeća					
Rotacija posla					
Preporuka zaposlenih (prijatelji ili rođaci)					
Sajmovi zapošljavanja					
Srednje škole					
Fakulteti i visoke škole					
Privatne agencije za zapošljavanje					
Nacionalna služba za zapošljavanje					
Konsultanti za regrutciju					
Konsultanti za pronalaženje menadžera					
Direktna aplikacija					
Oglašavanje u tradicionalnim medijima (štampa, radio, televizija)					
Oglašavanje u digitalnim medijima					
Oglašavanje u tradicionalnim i digitalnim medijima					

16. Koliko često se, prema Vašem mišljenju, koriste navedene metode regrutacije za popunjavanje upražnjenog radnog mesta na tehničkom/profesionalnom nivou?

(Izaberite jednu kolonu u svakom redu)

	Nikada	Retko	Ponekad	Često	Uvek
Transferi iz drugih preduzeća					
Rotacija posla					
Preporuka zaposlenih (prijatelji, rođaci i sl.)					
Sajmovi zapošljavanja					
Srednje škole					
Fakulteti i visoke škole					
Privatne agencije za zapošljavanje					
Nacionalna služba za zapošljavanje					
Konsultanti za regrutaciju					
Direktna aplikacija					
Oglašavanje u tradicionalnim medijima (štampa, radio, televizija)					
Oglašavanje u digitalnim medijima					
Oglašavanje u tradicionalnim i digitalnim medijima					

17. Prema Vašem mišljenju, koliko često se koriste navedene metode regrutacije za popunjavanje upražnjenog radnog mesta pripravnika? (Izaberite jednu kolonu u svakom redu)

	Nikada	Retko	Ponekad	Često	Uvek
Preporuka zaposlenih					
Samoinicijativno prijavljivanje kandidata					
Škole ili fakulteti					
Privatne agencije za zapošljavanje					
Nacionalna služba za zapošljavanje					
Konsultanti za regrutaciju					
Afirmativno regrutovanje za unapred definisane ciljne grupe (žene, nacionalne manjine, invalidne osobe i sl.)					
Oglašavanje u tradicionalnim medijima (štampa, radio, televizija)					
Oglašavanje u digitalnim medijima					
Oglašavanje u tradicionalnim i digitalnim medijima					

18. Prema Vašem mišljenju, koliko često se koriste navedeni društveni mediji u procesu regrutacije za popunjavanje upražnjenog radnog mesta menadžera? (Izaberite jednu kolonu u svakom redu)

	Nikada	Retko	Ponekad	Često	Uvek
Oglašavanje na Fejzbuku					
Oglašavanje na Tviteru					
Oglašavanje na Linkedinu					
Oglašavanje naJutjubu					
Oglašavanje na Instagramu					

19. Prema Vašem mišljenju, koliko često se koriste navedeni društveni mediji u procesu regrutacije zapopunjavanje upražnjenog radnog mesta na tehničkom/profesionlnom nivou? (Izaberite jednu kolonu u svakom redu)

	Nikada	Retko	Ponekad	Često	Uvek
Oglašavanje na Fejzbuku					
Oglašavanje na Tviteru					
Oglašavanje na Linkedinu					
Oglašavanje na Jutjubu					
Oglašavanje na Instagramu					

20. Prema Vašem mišljenju, koliko često sekoriste navedeni društveni mediji u procesu regrutacije zapopunjavanje upražnjenog radnog mesta pripravnika? (Izaberite jednu kolonu u svakom redu)

	Nikada	Retko	Ponekad	Često	Uvek
Oglašavanje na Fejzbuku					
Oglašavanje na Tviteru					
Oglašavanje na Linkedinu					
Oglašavanje na Jutjubu					
Oglašavanje na Instagramu					

Podaci o preduzeću

21. Ukoju kategoriju je razvrstano Vaše preduzeće (decembar 2020. godine)?

VELIČINA PREDUZEĆA	PROSEČAN BROJ ZAPOSLENIH	Uneti **x**na odgovarajuće mesto
MIKRO PREDUZEĆE	10	
MALO PREDUZEĆE	50	
SREDNjE PREDUZEĆE	250	
VELIKO PREDUZEĆE	više od 250	

22. Kojoj kategoriji pripada Vaše preduzeće? (Možete izabrati više odgovora)

a) Porodično preduzeće (Porodično preduzeće je organizacija u kojoj su odluke vezane za vlasništvo ili upravljanje pod uticajem odnosa u porodici)

b) Neporodično preduzeće

v) Strana ćerka-firma

g) Domaće-strano partnerstvo

d) Ostalo: _____

23. U kojem statističkom regionu je sedište Vašeg preduzeća?

a) Beogradski region

b) Region južne i istočne Srbije

v) Region Vojvodine

g) Region Šumadije i zapadne Srbije

Podaci o osobi koja je popunjavala upitnik

24. Pol:

a) muški

b) ženski

25. Koliko godina imate?

26. Koliko godna radnog staža imate?

U preduzeću	Ukupno

27. Koji je najviši nivo obrazovanja koji ste završili?

a) osnovna škola

b) srednja škola

v) osnovne akademske ili strukovne studije

g)master studije

d) doktorske studije

Biografija

Branislav Sančanin rođen je 21.10.1964. godine u Novom Sadu.Osnovnu školu „23. oktobar“ završio je u Sremskim Karlovcima, a Srednju medicinski školu „7. april“ – opšti smer, u Novom Sadu. Višu školu za organizaciju rada u Novom Sadu završava 1990. godine i stiče stručni naziv inženjera organizacije rada (VI_1), a Fakultet za menadžment u Zaječaru 2003. godine i stiče stručno zvanje diplomirani ekonomista u oblasti finansijskog, bankarskog i berzanskog menadžmenta (VII_1).

Master studije je pohađao na Fakultetu organizacionih nauka u Beogradu gde je 2010. godine odbranio rad na temu „Značaj proaktivne strategije odnosa s medijima“ sa ocenom 10 i prosečnom ocenomu toku studija 9,86, čime je stekao akademski naziv master inženjer organizacionih nauka (300 ESPB).

Specijalističke akademske studije upisuješkolske 2016/17. godine na Fakultetu organizacionih nauka u Beogradu, studijski program Menadžment i informacioni sistemi.

Specijalistički rad „Uticaj konvergencije medija na razvoj integrisane korporativne komunikacije“ odbranio 2017. godine sa ocenom 10 i prosečnom ocenom u toku studija 10,00, čime je stekao akademski naziv specijalista inženjer organizacionih nauka (360 ESPB).

Školske 2017/2018 godine upisuje doktorske akademske studije na Fakultetu za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji, studijski program Menadžment u hotelijerstvu i turizmu. Sve ispite iz prve i druge godineutvrđene studijskim programom, položio je u predviđenom roku sa prosečnom ocenom 10,00. Studije od 2020. godine nastavlja na Univerzitetu Singidunum u Beogradu.

Profesionalni angažman na novinarsko-uredničkim poslovima: Radio-televizija Novi Sad i Radio-televizija Srbije; Radio-televizija Panonija, Novi Sad; Novosadska televizija; Karlovačke novine i Karlovački list.

Akademsku karijeru započeo je 2015. godine na Fakultetu za menadžment u Sremskim Karlovcima, gde je na Katedri za medije biran u zvanje nastavnik veština. Nastavu izvodi na predmetima Novinarstvo, Analitičko novinarstvo, TV novinarstvo, Teorija i tehnologija štampe, Sistemi za upravljanje medijskim sadržajima i Odnosi s javnošću.

Autor je više radova publikovanih u časopisima i zbornicima sa domaćih i međunarodnih konferencija.

Osnovne oblasti istraživanja su: menadžment u medijima, upravljanje ljudskim reusrima, turizam i kulturno nasleđe.

Član je Udruženja novinara Srbije i Međunarodne federacije novinara (*International Federation of Journalists*).

UTICAJ MEDIJA NA UNAPREĐENjE PROCESA REGRUTACIJE LjUDSKIH RESURSA U TURISTIČKO-UGOSTITELjSKIM PREDUZEĆIMA

ORIGINALITY REPORT

4%
SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	repozitorij.svkst.unist.hr Internet	119 words — < 1%
2	idoc.pub Internet	97 words — < 1%
3	www.scribd.com Internet	87 words — < 1%
4	www.blc.edu.ba Internet	72 words — < 1%
5	qdoc.tips Internet	67 words — < 1%
6	www.cris.uns.ac.rs Internet	66 words — < 1%
7	www.slideshare.net Internet	57 words — < 1%
8	nardus.mpn.gov.rs Internet	47 words — < 1%
9	repozitorij.efst.unist.hr Internet	43 words — < 1%

10	repozitorij.unios.hr Internet	36 words — < 1%
11	www.singipedia.singidunum.ac.rs Internet	35 words — < 1%
12	es.scribd.com Internet	34 words — < 1%
13	aseestant.ceon.rs Internet	33 words — < 1%
14	portal.sinteza.singidunum.ac.rs Internet	29 words — < 1%
15	www.rrpp-westernbalkans.net Internet	29 words — < 1%
16	www.linkdoposla.com Internet	28 words — < 1%
17	www.seminarskirad.org Internet	27 words — < 1%
18	Miroljub Radojkovic. "Digital media in Serbia: Uses and risks", ПОЛИТЕИА, 2017 Crossref	26 words — < 1%
19	repozitorij.unizg.hr Internet	25 words — < 1%
20	doczz.net Internet	24 words — < 1%
21	fedorabg.bg.ac.rs Internet	24 words — < 1%

22	www.bizinfo.edu.rs Internet	24 words — < 1%
23	www.ratel.rs Internet	22 words — < 1%
24	jakov.kpu.edu.rs Internet	21 words — < 1%
25	0013-3264, 2003 Publications	19 words — < 1%
26	repozitorij.unin.hr Internet	19 words — < 1%
27	socijalnoukljucivanje.gov.rs Internet	19 words — < 1%
28	vssp.edu.rs Internet	19 words — < 1%
29	www.novaenergija.net Internet	19 words — < 1%
30	Despot Kovačević. "The role of media in fair and democratic elections: The problem of a 'functionary campaign' in Serbia", CM: Communication and Media, 2019 Crossref	18 words — < 1%
31	hrcak.srce.hr Internet	18 words — < 1%
32	Sasa Virijevic-Jovanovic, Ivana Josanov-Vrgovic. "The role of employees and human resource management in creating brand values", 'Centre for Evaluation in Education and Science (CEON/CEES)', 2017	17 words — < 1%

Internet

33	odsek.medijskestudije.org Internet	17 words — < 1%
34	singipedia.singidunum.ac.rs Internet	17 words — < 1%
35	srbijasume.rs Internet	17 words — < 1%
36	www.famns.edu.rs Internet	17 words — < 1%
37	demokratija.crta.rs Internet	16 words — < 1%
38	scindeks-clanci.ceon.rs Internet	16 words — < 1%
39	urn.nsk.hr Internet	16 words — < 1%
40	issuu.com Internet	15 words — < 1%
41	ekonomija.wordpress.com Internet	14 words — < 1%
42	otvorenavlada.rs Internet	14 words — < 1%
43	www.cacakuzivo.rs Internet	14 words — < 1%
44	zir.nsk.hr Internet	14 words — < 1%

45	Miloš Nikolić, Marija Marković-Blagojević, Dušan Jerotijević. "Strategic management of human resources with the application of information-communication technologies", Trendovi u poslovanju, 2019 Crossref	13 words — < 1%
46	doiserbia.nb.rs Internet	13 words — < 1%
47	inba.info Internet	13 words — < 1%
48	www.bgcentar.org.rs Internet	13 words — < 1%
49	Yunjae Cheong, Federico de Gregorio, Kihan Kim. "The Power of Reach and Frequency In the Age of Digital Advertising", Journal of Advertising Research, 2010 Crossref	12 words — < 1%
50	arhiva.elitemadzone.org Internet	12 words — < 1%
51	core.ac.uk Internet	12 words — < 1%
52	eprints.ugd.edu.mk Internet	12 words — < 1%
53	loznica.rs Internet	12 words — < 1%
54	0048-5705, 2008 Publications	11 words — < 1%
55	Aleksandra Stanković, Milutin Pećić, Bojana Ostojić. "Važnost ljudskih resursa u poslovnom	11 words — < 1%

odlučivanju", Vojno delo, 2018
Crossref

56	Momčilo Manić. "Marketing approach to specific forms of tourism in the context of revitalization of undeveloped areas in eastern Serbia", Marketing, 2018 Crossref	11 words — < 1%
57	glaskrajine.ba Internet	11 words — < 1%
58	link.springer.com Internet	11 words — < 1%
59	solidarnaekonomija.rs Internet	11 words — < 1%
60	"Applications of Artificial Intelligence in Business, Education and Healthcare", Springer Science and Business Media LLC, 2021 Crossref	10 words — < 1%
61	creativeweb.rs Internet	10 words — < 1%
62	medijskidijalozi.files.wordpress.com Internet	10 words — < 1%
63	mup.gov.rs Internet	10 words — < 1%
64	rsf.org Internet	10 words — < 1%
65	www.parlament.gov.rs Internet	10 words — < 1%

66 "Digital Business Strategies in Blockchain Ecosystems", Springer Science and Business Media LLC, 2020 — 9 words — < 1%
Crossref

67 "Human resource in tourism and hospitality industry: Relation between level of education and job satisfaction", 'Centre for Evaluation in Education and Science (CEON/CEES)', 2012 — 9 words — < 1%
Internet

68 — 9 words — < 1%
05aabd32c59c1fd7e5849ea3ff5dcc32b0cc086d.googledrive.com
Internet

69 Biljana Ilić, Vidoje Stefanović, Srđan Žikić. "Specifics of leadership in tourism with the aim of successful business processes", Megatrend revija, 2020 — 9 words — < 1%
Crossref

70 Goran Šormaz. "The importance of non-formal education for the economy of Serbia", Trendovi u poslovanju, 2020 — 9 words — < 1%
Crossref

71 Sasa Peric. "Development of human resource management in transition countries", Ekonomija: teorija i praksa, 2015 — 9 words — < 1%
Crossref

72 Vladimir Nedic, Dusan Cvetanovic, Jovica Subotic. "Reversing the loss of natural resources and support to their revitalization in the Western Balkans", Ekonomika, 2017 — 9 words — < 1%
Crossref

documents.mx

73	Internet	9 words — < 1%
74	lokalnirazvoj.rs Internet	9 words — < 1%
75	med.bg.ac.rs Internet	9 words — < 1%
76	pure.unileoben.ac.at Internet	9 words — < 1%
77	repozitorij.unipu.hr Internet	9 words — < 1%
78	tutorsonspot.com Internet	9 words — < 1%
79	union.edu.rs Internet	9 words — < 1%
80	www.24sata.hr Internet	9 words — < 1%
81	www.komoraks.co.rs Internet	9 words — < 1%
82	www.mre.gov.rs Internet	9 words — < 1%
83	www.rs.undp.org Internet	9 words — < 1%
84	zastitnik.rs Internet	9 words — < 1%

85 Aleksandra Kekic. "Why students do not use Facebook?: Reasons behind non-use and perceptions of users", CM - casopis za upravljanje komuniciranjem, 2015
Crossref
8 words — < 1%

86 Boriša Lečić. "Intelligence and security institutions and the national security of Israel", Vojno delo, 2017
Crossref
8 words — < 1%

87 Eva Vosen. "Social Media Screening and Procedural Justice: Towards Fairer Use of Social Media in Selection", Employee Responsibilities and Rights Journal, 2021
Crossref
8 words — < 1%

88 Jelena Petrovic, Snezana Radukic, Milica Radovic. "Multi-criteria analysis of demographic development level of the regions in Serbia", Poslovna ekonomija, 2017
Crossref
8 words — < 1%

89 Maria Rybaczewska, Leigh Sparks, Łukasz Sułkowski. "Consumers' purchase decisions and employer image", Journal of Retailing and Consumer Services, 2020
Crossref
8 words — < 1%

90 Miloš Sekulić, Gordan Grujić. "Personal data protection from the Criminal Law perspective", Glasnik Advokatske komore Vojvodine, 2020
Crossref
8 words — < 1%

91 Petar Veselinović, Aleksandar Lukić, Danijela Pavlović. "Comparative analysis of poverty
8 words — < 1%

problems in Serbia and surrounding countries", Ekonomski signali, 2020
Crossref

92	Vesna Zlatanovic. "Place the construction industry in the economy of the Republic of Serbia in the period 2006-2012", Megatrend revija, 2014 Crossref	8 words — < 1%
93	adu.untz.ba Internet	8 words — < 1%
94	aimpress.ch Internet	8 words — < 1%
95	bas.edu.mk Internet	8 words — < 1%
96	docslide.us Internet	8 words — < 1%
97	documents.tips Internet	8 words — < 1%
98	doisrpska.nub.rs Internet	8 words — < 1%
99	dokumen.pub Internet	8 words — < 1%
100	eprints.qut.edu.au Internet	8 words — < 1%
101	ff.unsa.ba Internet	8 words — < 1%
102	hdl.handle.net Internet	

8 words — < 1%

103	hr.wikipedia.org Internet	8 words — < 1%
104	moam.info Internet	8 words — < 1%
105	paradoxdx1.blogspot.com Internet	8 words — < 1%
106	scindeks.ceon.rs Internet	8 words — < 1%
107	vbs.rs Internet	8 words — < 1%
108	vestidana.org Internet	8 words — < 1%
109	www.aler.rs Internet	8 words — < 1%
110	www.astra.rs Internet	8 words — < 1%
111	www.ecinst.org.rs Internet	8 words — < 1%
112	www.ema.europa.eu Internet	8 words — < 1%
113	www.funtravelnis.rs Internet	8 words — < 1%
114	www.infokop.net	

Internet

8 words — < 1%

115 www.market-infr.od.ua
Internet

8 words — < 1%

116 www.slideserve.com
Internet

8 words — < 1%

117 www.vitamix.hr
Internet

8 words — < 1%

118 www.yucom.org.rs
Internet

8 words — < 1%

119 www.zadarskilist.hr
Internet

8 words — < 1%

120 www.zenskestudije.org.rs
Internet

8 words — < 1%

121 Ivana Brdar, Radmila Živković, Jelena Gajić, Jelena Stanković, Nataša Kilibarda. "Smart turizam – mogućnost primene interneta stvari u savremenom turističkom poslovanju", Proceedings of the International Scientific Conference - Sinteza 2018, 2018
Crossref

7 words — < 1%

122 Jelena Rajkovic, Nevena Mihajlovic. "The impact of security elements at work on the realization of project goals", Tehnika, 2017
Crossref

7 words — < 1%

123 Maja Staletović, Nenad Kojić, Srećko Milačić, Milan Dajić. "Importance of sustainable human resources management on the example of trade companies in Kruševac", Oditor, 2021

7 words — < 1%

Crossref

124	www.gov.me Internet	7 words — < 1%
125	Jelena Stojilković-Gnjatović, Mirjana Devedžić. "Age waves of baby boom and baby bust generations through arithmetic and geometric coefficients of population ageing in Serbia", Demografija, 2020 Crossref	6 words — < 1%
126	Marta Mitrović. "Freedom of expression and protection of personal data on the Internet: The perspective of Internet users in Serbia", CM: Communication and Media, 2020 Crossref	6 words — < 1%
127	Slavica Manic, Dragan Azdejkovic. "Potential effects of demographic transition on sustainable competitiveness", Ekonomski horizonti, 2012 Crossref	6 words — < 1%
128	Slavica Đorđević. "Učešće medicinske sestre specijaliste iz oblasti javnog zdravlja u prevenciji profesionalnih bolesti i povreda na radu", Sestrinska rec, 2020 Crossref	6 words — < 1%
129	pure.uva.nl Internet	6 words — < 1%
130	repozitorij.vuka.hr Internet	5 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES	ON	EXCLUDE SOURCES	OFF
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY	ON	EXCLUDE MATCHES	OFF